

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL ATAS AKTIVITAS
PRODUKSI UNTUK MENGURANGI TINGKAT
KECACATAN PRODUK
(STUDI KASUS PADA PT. MASTERINDO JAYA
ABADI)**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat
Untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Oleh:
Michelle Angelin Tjandradjaja
2015130013

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI AKUNTANSI
(Terakreditasi berdasarkan Keputusan BAN – PT
No. 1789/SK/BAN – PT/Akred/S/VII/2018)
BANDUNG
2019**

**OPERATIONAL REVIEW ON THE PRODUCTION
ACTIVITY TO REDUCE THE LEVEL OF DEFECT
PRODUCTS
(CASE STUDY AT PT. MASTERINDO JAYA ABADI)**



UNDERGRADUATE THESIS

*Submitted to complete the requirements
For a Bachelor Degree in Economics*

**By:
Michelle Angelin Tjandradjaja
2015130013**

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
ACCOUNTING STUDY PROGRAM
(Accredited based on the Degree of BAN – PT
No. 1789/SK/BAN – PT/Akred/S/VII/2018)
BANDUNG
2019**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI AKUNTANSI**



PERSETUJUAN SKRIPSI

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL ATAS AKTIVITAS
PRODUKSI UNTUK MENGURANGI TINGKAT
KECACATAN PRODUK
(STUDI KASUS PADA PT. MASTERINDO JAYA
ABADI)**

Oleh:

Michelle Angelin Tjandradjaja

2015130013

Bandung, Januari 2019

Ketua Program Studi Akuntansi,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Gery', is positioned above the name of the signatory.

Gery Raphael Lusanjaya, S.E., M.T.

Pembimbing,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Samuel Wirawan', is positioned above the name of the signatory.

Samuel Wirawan, S.E., M.M., Ak.

PERNYATAAN:

Saya yang bertandatangan di bawah ini,

Nama : Michelle Angelin
Tempat, Tanggal Lahir : Bandung, 21 Februari 1997
NPM : 2015130013
Program Studi : Akuntansi
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

Pemeriksaan Operasional pada Aktivitas Produksi untuk Mengurangi
Tingkat Kecacatan Produk
(Studi Kasus Pada PT. Masterindo Jaya Abadi)

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan : Samuel Wirawan, S.E.,
M.M., Ak.

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai.
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut plagiat (*plagiarism*) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksa oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU.No.20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.
Pasal 70: Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,
Dinyatakan tanggal: 15 Januari 2019
Pembuat pernyataan: Michelle Angelin

(Michelle  Angelin)
6000
ENAM RIBURUPIAH



ABSTRAK

Globalisasi ekonomi mempengaruhi berbagai negara, tak terkecuali Indonesia. Globalisasi ekonomi menyebabkan persaingan yang ketat di dalam dunia bisnis. Oleh karena itu, perusahaan harus memperhatikan kualitas produk dan kuantitas ekspor. PT. Masterindo Jaya Abadi (PT. MJA) yang merupakan bagian dari PT. Metro Garmin Group (PT. MGG) adalah perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang industri *garment*. Aktivitas produksi PT. MJA tidak efektif dan efisien karena masih sering ditemukan sejumlah produk cacat baik yang dapat diperbaiki maupun yang tidak dapat diperbaiki. Oleh karena itu diperlukan pemeriksaan operasional terhadap aktivitas produksi untuk mengurangi tingkat kecacatan produk.

Pemeriksaan operasional adalah proses mengevaluasi apakah aktivitas operasi perusahaan khususnya aktivitas produksi sudah efektif, efisien, dan ekonomis dari sudut pandang pihak manajemen. Aktivitas produksi adalah kegiatan yang mengubah *input* menjadi *output* berupa barang jadi maupun barang setengah jadi, bahan industri dan suku cadang / *spareparts*, komponen atau jasa. Pada aktivitas produksi masih sering ditemukan produk cacat. Produk cacat dibagi menjadi tiga jenis yaitu *spoilage*, *rework*, dan *scrap*. Pemeriksaan operasional menghasilkan rekomendasi kepada pihak manajemen untuk memperbaiki aktivitas operasi khususnya aktivitas produksi perusahaan.

Metode penelitian yang digunakan dalam melakukan penelitian ini adalah metode *descriptive study*. Sumber data penelitian yang digunakan terdiri atas data primer yaitu wawancara serta observasi dan data sekunder yaitu profil perusahaan, struktur organisasi, *job description*, laporan hasil produksi dari departemen produksi ke gudang, laporan realisasi *order*, rekapitulasi produk cacat yang dapat diperbaiki beserta dengan jenis-jenis perbaikan yang dilakukan, tambahan biaya bahan baku pada proses *sewing*, data lembur, dan laporan hasil inspeksi pada proses *cutting*. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah studi lapangan dan studi pustaka. Teknik pengolahan data yang digunakan adalah mengidentifikasi penyebab-penyebab dari kecacatan produk menggunakan *fishbone diagrams* dan perhitungan biaya perbaikan serta kerugian yang ditanggung oleh perusahaan terkait produk cacat. Objek penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah pemeriksaan operasional atas aktivitas produksi untuk mengurangi tingkat kecacatan produk (Studi Kasus pada PT. MJA).

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, dapat diketahui bahwa aktivitas produksi perusahaan tidak efektif dan efisien karena pada bulan Juni, Juli, dan Agustus 2018 rata-rata persentase total produk cacat adalah 13,68%, 31,14%, dan 31,69% yang melampaui standar perusahaan. Kelemahan-kelemahan perusahaan dianalisis dengan menggunakan *fishbone diagrams*. Berdasarkan hasil analisis, dapat diketahui bahwa faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya kecacatan produk terdiri dari proses pengelolaan persediaan yang tidak efektif dan efisien sebesar 25%, proses *cutting* yang tidak efektif dan efisien sebesar 20%, serta proses *sewing* yang tidak efektif dan efisien sebesar 55%. Dengan adanya produk cacat pada proses *cutting*, perusahaan harus mengeluarkan tambahan biaya terkait perbaikan sebesar Rp 2.849.890. Sedangkan dengan adanya produk cacat pada proses *sewing*, perusahaan harus mengeluarkan tambahan biaya terkait perbaikan sebesar Rp 19.757.359. Selain itu perusahaan juga mengalami kerugian yaitu penurunan laba sebesar Rp 1.751.499. dan menanggung *opportunity cost* yaitu kehilangan pendapatan bunga deposito selama periode dua tahun sebesar Rp 942.890. Rekomendasi yang diberikan untuk masalah kecacatan aktivitas produksi antara lain membuat *shade roll* untuk setiap *order*, membuat kebijakan bahwa karyawan bagian gudang harus memberitahu bagian *cutting* mengenai lot kain, melakukan pemeriksaan *cutting pieces* dengan standar AQL 1,5, memberikan pelatihan, memberikan *punishment*, menambah pengawas, memberikan upah lembur bagi pengawas besar serta *staff* proses *cutting* dan *sewing*, mencatat hasil *outsourc* yang cacat, dan mempertimbangkan kualitas dari hasil produksi ketika memberikan insentif kepada *operator*.

Kata kunci: pemeriksaan operasional, aktivitas produksi, produk cacat

ABSTRACT

Economic globalization affects various countries, including Indonesia. Economic globalization causes intense competition in the business world. Therefore, companies must pay attention to the quality of the product and export quantity. PT. Masterindo Jaya Abadi (PT. MJA) which is a part of PT. Metro Garmin Group (PT. MGG) is a manufacturing company engaged in the garment industry. Production activities of PT. MJA is ineffective and inefficient because there are still a number of defect products that can be repaired as well as that can't be repaired. Therefore, an operational review of production activities is needed to reduce the level of product defects.

Operational review is the process of evaluating whether a company's operating activities, especially production activities, are effective, efficient and economical from the management's perspective. Production activities are activities that convert inputs into outputs in the form of finished goods or intermediate goods, industrial materials and spare parts, components or services. In production activities defects are often found. Defective products are divided into three types, such as spoilage, rework, and scrap. Operational review produces recommendations to the management to improve the company's operating activities, especially the company's production activities.

The research method used in conducting this research is the descriptive study method. The source of research data used consists of primary data, such as interviews with observations, and secondary data such as company's profile, organizational structure, job description, production reports from the production department to the warehouse, order realization report, recapitulation documents about defect products that can be repaired along with the types of repairs carried out, additional raw material costs in the sewing process, overtime data, and inspection reports on the cutting process. Data collection techniques in this study are field studies and literature studies. The data processing techniques used are identifying the causes of defect products using fishbone diagrams and calculating the cost of repairs and losses incurred by the company regarding defect products that can't be repaired. The object of research is an operational review on the production activity to reduce the level of defect products (Case Study at PT. MJA).

Based on the results of interviews and observations, it can be seen that the company's production activities are ineffective and inefficient because in June, July and August 2018 the average percentage of defective products are 13.68%, 31.14%, and 31.69% which are beyond the company's standards. Company's weaknesses are analyzed using fishbone diagrams. Based on the results of the analysis, it can be seen that the factors that cause defect products consist of an ineffective and inefficient inventory management process of 25%, an ineffective and inefficient cutting process of 20%, and an ineffective and inefficient sewing process of 55%. With the existence of a defective product in the cutting process, the company must issue additional costs related to repairs in the amount of Rp. 2,849,890. Whereas with the existence of a defective product in the sewing process, the company must issue additional costs related to repairs in the amount of Rp. 19,757,359. In addition, the company also suffered losses, such as a decrease in profit of Rp 1,751,499. and loss of deposit interest income over a two-year period with the amount of Rp 942,890. Recommendations given for defect problems in production activities include making a shade roll for each order, making a policy that warehouse staff must notify the cutting section about the fabric lot, carrying out inspection with 1.5 AQL standards, giving training, giving punishment, adding supervisors, providing overtime wages for senior supervisors and staff of the cutting and sewing process, recording defective outsourced products and considering the quality of production when providing incentives to operators.

Keywords: operational review, production activities, defect products

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa berkat karunia dan rahmat-Nya, skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik. Skripsi ini berjudul “Pemeriksaan Operasional Atas Aktivitas Produksi Untuk Mengurangi Tingkat Kecacatan Produk (Studi Kasus pada PT. Masterindo Jaya Abadi)” diajukan sebagai syarat untuk menyelesaikan studi pada tingkat Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi Universitas Katolik Parahyangan.

Selama masa perkuliahan hingga penyusunan dan penyelesaian skripsi, peneliti sangat bersyukur karena telah mendapat bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini, peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Keluarga peneliti yang selalu memberikan dukungan baik secara moral maupun materiil selama masa perkuliahan hingga selesainya skripsi ini.
2. Bapak Samuel Wirawan, S.E., M.M., Ak. selaku dosen pembimbing skripsi yang selalu memberikan arahan, bimbingan, perhatian, dan motivasi dalam penulisan skripsi ini. Terima kasih juga untuk seluruh pengetahuan, waktu, tenaga, perhatian, dan semua informasi yang diberikan.
3. Bapak Gery Raphael Lusanjaya, S.E., M.T. selaku ketua program studi Akuntansi.
4. Bapak Prof.Dr. Hamfri Djajadikerta, Drs., Ak., MM. selaku dosen wali yang selalu memberikan dukungan dan masukan selama tujuh semester perkuliahan.
5. Para dosen penguji mata kuliah pembulat pada sidang skripsi.
6. Seluruh dosen yang telah bersedia membagi ilmu dan arahannya kepada peneliti selama masa perkuliahan.
7. Bapak Raymond Gunawan selaku *general manager* PT. Masterindo Jaya Abadi yang telah memberikan izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian di perusahaan.
8. Ibu Ling-ling, Bapak Wira, Bapak Sentot, Bapak Deni, Bapak Daniel, Ibu Imas, Bapak Widi, Bapak Ade, Bapak Apit, Bapak Iwan, Ibu Hedi, Bapak Martheen serta seluruh pihak PT. Masterindo Jaya Abadi yang telah bersedia memberikan informasi yang dibutuhkan dalam melakukan penelitian ini.

9. Fidelia Senjaya, Olivia, Widia, Stella Chandra, Patricia Novalinda, Jessica Felisia, Meiliana Suherman, dan Catherine Cendana yang selalu mendukung dan memberikan bantuan serta menjadi teman yang baik bagi peneliti selama masa perkuliahan hingga selesainya penulisan skripsi ini.
10. Fidelia Senjaya, Vina Satopoh, Kevin Thomas, Patricia Novalinda, dan Alvin Julius selaku teman lomba yang memberikan pengalaman baru bagi peneliti dan memberikan dukungan pada masa perkuliahan hingga penulisan skripsi.
11. Teman-teman tim lomba 2015 yang bersama-sama berusaha membanggakan Unpar.
12. Melissa Fedora, Ferrent Angeline, Jan Albert, dan Jessica selaku teman seperjuangan dalam menyusun skripsi ini yang membantu dan memberikan dukungan kepada peneliti.
13. Teman-teman Akuntansi Unpar 2015 yang memberikan dukungan dan dapat bekerja sama selama masa perkuliahan berlangsung.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan. Oleh karena itu, peneliti mengharapkan adanya kritik dan saran yang membangun. Peneliti juga memohon maaf jika tercantum hal-hal yang kurang berkenan. Peneliti berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan dapat menjadi dasar untuk penelitian sejenis selanjutnya.

Bandung, Januari 2019

Michelle Angelin

DAFTAR ISI		Hal
ABSTRAK.....		v
<i>ABSTRACT</i>		vi
KATA PENGANTAR.....		vii
DAFTAR ISI		ix
DAFTAR TABEL		xiii
DAFTAR GAMBAR.....		xv
DAFTAR LAMPIRAN.....		xvi
BAB 1 PENDAHULUAN.....		1
1.1. Latar Belakang Penelitian		1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian		3
1.3. Tujuan Penelitian.....		4
1.4. Kegunaan Penelitian.....		4
1.5. Kerangka Pemikiran.....		5
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA		8
2.1. Pemeriksaan.....		8
2.1.1. Pengertian Pemeriksaan.....		8
2.1.2. Jenis-jenis Pemeriksaan.....		8
2.2. Pemeriksaan Operasional.....		9
2.2.1. Pengertian Pemeriksaan Operasional		9
2.2.2. Tujuan Pemeriksaan Operasional		10
2.2.3. Manfaat Pemeriksaan Operasional		11
2.2.4. Efisiensi, Efektivitas, dan Ekonomis		12
2.2.5. Tahap-tahap Pemeriksaan Operasional.....		13
2.3. Pengendalian Intern		19
2.3.1. Pengertian Pengendalian Intern		19
2.3.2. Fungsi Pengendalian Intern		19
2.3.3. Komponen Pengendalian Intern		20
2.4. Produksi		24
2.4.1. Pengertian Produksi.....		24
2.4.2. Pengertian Proses Produksi.....		24
2.4.3. Jenis-Jenis Proses Produksi		25
2.4.4. Pengawasan Produksi		25
2.4.5. Manfaat Pengawasan Produksi.....		25
2.5. Kualitas.....		26

2.5.1. Pengertian Kualitas.....	26
2.5.2. Faktor yang Memengaruhi Kualitas	26
2.5.3. Pengendalian Kualitas	27
2.5.4. Tujuan Pengendalian Kualitas.....	27
2.5.4. Ruang Lingkup Pengendalian Kualitas	28
2.6. Produk Cacat.....	28
2.6.1. Pengertian <i>Spoilage</i> , <i>Rework</i> , dan <i>Scrap</i>	28
2.7. <i>Fishbone Diagram</i>	29
BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN	32
3.1. Metode Penelitian.....	32
3.1.1. Sumber Data Penelitian	32
3.1.2. Teknik Pengumpulan Data	33
3.1.3. Teknik Pengolahan Data.....	36
3.1.4. Kerangka Penelitian.....	37
3.2. Objek Penelitian.....	42
3.2.1. Sejarah Perusahaan.....	42
3.2.2. Struktur Organisasi Perusahaan.....	43
3.2.3. Deskripsi Pekerjaan (<i>Job Description</i>) Perusahaan.....	45
3.2.4. Gambaran Umum Aktivitas Produksi Perusahaan.....	56
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN	61
4.1. Tahap Perencanaan (<i>Planning Phase</i>).....	61
4.2. Tahap Program Kerja (<i>Work Program Phase</i>)	71
4.3. Tahap Pemeriksaan Lapangan (<i>Field Work Phase</i>).....	76
4.3.1. Hasil Wawancara dengan <i>Purchasing Department Head</i> tentang kebijakan dan prosedur perusahaan terkait pembelian bahan baku utama dan pelengkap serta kriteria pemasok bahan baku utama dan pelengkap.	77
4.3.2. Hasil Wawancara dengan <i>Finance and Accounting Department</i> <i>Head</i> tentang kebijakan dan prosedur perusahaan terkait sistem penggajian karyawan dan perhitungan upah lembur karyawan serta biaya-biaya terkait produk cacat yang harus ditanggung oleh perusahaan.....	80
4.3.3. Hasil Wawancara dengan <i>R&D-Quality Assurance Officer</i> <i>Department Head</i> tentang kebijakan dan prosedur proses inspeksi	

yang dilakukan pada proses <i>cutting</i> , <i>sewing</i> , dan <i>quality control final</i> secara mendalam.....	82
4.3.4. Hasil Wawancara dengan <i>Deputy Head of Central Warehouse</i> tentang kebijakan dan prosedur perusahaan dalam proses penerimaan serta inspeksi bahan baku utama dan pelengkap aksesoris secara mendalam.....	91
4.3.5. Hasil Wawancara dengan <i>Deputy Head of Production Proses Cutting</i> tentang kebijakan dan prosedur terkait aktivitas produksi pada proses <i>cutting</i> secara mendalam.	97
4.3.6. Hasil Wawancara dengan <i>Deputy Head of Production Proses Sewing</i> tentang kebijakan dan prosedur terkait aktivitas produksi pada proses <i>sewing</i> sampai <i>packing</i> secara mendalam.....	104
4.3.7. Hasil Wawancara dengan <i>Senior Staff Quality Control Proses Cutting</i> tentang kebijakan dan prosedur proses inspeksi pada proses <i>cutting</i> secara mendalam dan jenis-jenis produk cacat yang terjadi di perusahaan.....	111
4.3.8. Hasil Wawancara dengan <i>Senior Staff Quality Control Proses Sewing</i> tentang kebijakan dan prosedur proses inspeksi dari <i>sewing</i> sampai <i>packing</i> secara mendalam dan jenis-jenis produk cacat yang terjadi di perusahaan.....	116
4.3.9. Hasil Wawancara dengan <i>Operator Proses Cutting</i> tentang hambatan dan kendala baik yang bersifat teknis maupun bukan teknis yang dihadapi oleh <i>operator</i> serta bagaimana <i>operator</i> mengatasi hambatan dan kendala tersebut.	122
4.3.10. Hasil Wawancara dengan <i>Operator Proses Sewing</i> tentang hambatan dan kendala baik yang bersifat teknis maupun bukan teknis yang dihadapi oleh <i>operator</i> serta bagaimana <i>operator</i> mengatasi hambatan dan kendala tersebut.	126
4.3.11. Hasil Observasi terhadap Aktivitas Produksi.....	128
4.3.12. Identifikasi dan Analisis Faktor-Faktor Penyebab Kecacatan Produk Pada Proses Pengelolaan Persediaan Bahan Baku, <i>Cutting</i> , dan <i>Sewing</i>	141
4.3.12.1. Faktor Penyebab Terjadinya Kecacatan Pada Pengelolaan Persediaan Bahan Baku Yang Tidak Efektif dan Efisien	142

4.3.12.2. Faktor Penyebab Terjadinya Kecacatan Pada Proses Cutting Yang Tidak Efektif dan Efisien	146
4.3.12.3. Faktor Penyebab Terjadinya Kecacatan Pada Proses Sewing Yang Tidak Efektif dan Efisien.....	155
4.3.13. Perhitungan tambahan biaya yang ditanggung oleh perusahaan akibat kecacatan pada proses <i>cutting</i>	164
4.3.14. Perhitungan tambahan biaya yang ditanggung oleh perusahaan akibat kecacatan pada proses <i>sewing</i>	171
4.3.14.1. Perhitungan tambahan biaya yang ditanggung oleh perusahaan akibat produk cacat yang dapat diperbaiki pada proses <i>sewing</i>	171
4.3.14.2. Perhitungan jumlah penurunan laba dan kerugian yang ditanggung oleh perusahaan akibat produk cacat yang tidak dapat diperbaiki pada proses <i>sewing</i>	205
4.4. Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi (<i>Development of Review Findings and Recommendation Phase</i>).....	209
4.5. Peran Pemeriksaan Operasional Atas Aktivitas Produksi Untuk Mengurangi Tingkat Kecacatan Produk.....	238
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	245
5.1. Kesimpulan	245
5.2. Saran	251
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP PENELITI	

DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 4.1. Data Jumlah Produksi dan Persentase Cacat Pada Setiap Unit Produksi Selama Bulan Juni-Agustus 2018.....	67
Tabel 4.2. Faktor-Faktor Penyebab Kecacatan Produk dan Kontribusi serta Sifatnya pada Proses Pengelolaan Persediaan Barang.....	146
Tabel 4.3 Faktor-Faktor Penyebab Kecacatan Produk dan Kontribusi serta Sifatnya pada Proses Cutting yang Tidak Efektif dan Efisien.....	154
Tabel 4.4. Faktor-Faktor Penyebab Kecacatan Produk dan Kontribusi serta Sifatnya pada Proses Sewing.....	163
Tabel 4.5. Perhitungan Total Tambahan Biaya Bahan Baku Kain Untuk Mengganti Cutting Pieces yang Cacat Kain Pada Empat Order Pada Periode Bulan Juni sampai Agustus 2018.....	165
Tabel 4.6. Perhitungan Total Tambahan Biaya Lembur Untuk Mengganti Cutting Pieces yang Cacat Pada Empat Order Pada Periode Bulan Juni sampai Agustus 2018.....	167
Tabel 4.7. Perhitungan Total Tambahan Biaya Listrik Untuk Mengganti Cutting Pieces yang Cacat Pada Empat Order Pada Periode Bulan Juni sampai Agustus 2018.....	169
Tabel 4.8. Perhitungan Total Biaya Untuk Memperbaiki Cutting Pieces yang Cacat pada Empat Order Pada Periode Bulan Juni sampai Agustus 2018.....	170
Tabel 4.9. Perhitungan Total Tambahan Biaya Bahan Baku Kain Untuk Mengganti Komponen Bagian Baju yang Cacat Pada Empat Order Pada Periode Bulan Juni sampai Agustus 2018.....	173
Tabel 4.10. Perhitungan Total Tambahan Biaya Lembur Karyawan Untuk Memperbaiki Produk yang Cacat Pada Order 38E590BA.....	176
Tabel 4.11. Perhitungan Total Tambahan Biaya Lembur Karyawan Untuk Memperbaiki Produk yang Cacat Pada Order 38E539DA.....	177
Tabel 4.12. Perhitungan Total Tambahan Biaya Lembur Karyawan Untuk Memperbaiki Produk yang Cacat Pada Order 38L703BA.....	178
Tabel 4.13. Perhitungan Total Tambahan Biaya Lembur Karyawan Untuk Memperbaiki Produk yang Cacat Pada Order 38L704BA.....	180
Tabel 4.14. Perhitungan Total Tambahan Biaya Lembur Karyawan Pada Order 38L712BA.....	181
Tabel 4.15. Perhitungan Total Tambahan Biaya Lembur Karyawan Untuk Memperbaiki Produk yang Cacat Pada Order 38L516RA.....	182
Tabel 4.16. Perhitungan Total Tambahan Biaya Lembur Karyawan Untuk Memperbaiki Produk yang Cacat Pada Order 38U384PC.....	183
Tabel 4.17. Perhitungan Total Tambahan Biaya Lembur Karyawan Untuk Memperbaiki Produk yang Cacat Pada <i>Order</i> 38G772BA Pada Lembur Hari Pertama.....	184

Tabel 4.18. Perhitungan Total Tambahan Biaya Lembur Karyawan Untuk Memperbaiki Produk yang Cacat Pada Order 38G772BA Pada Lembur Hari Kedua	186
Tabel 4.19. Perhitungan Total Tambahan Biaya Lembur Karyawan Untuk Memperbaiki Produk yang Cacat Pada Order 38E362SA	187
Tabel 4.20. Perhitungan Total Tambahan Biaya Lembur Karyawan Untuk Memperbaiki Produk yang Cacat Pada Order 38G770DA	188
Tabel 4.21. Perhitungan Total Tambahan Biaya Lembur Karyawan Untuk Memperbaiki Produk yang Cacat Pada Order 38G768RA.....	189
Tabel 4.22 Perhitungan Total Biaya Lembur Karyawan Untuk Memperbaiki Produk yang Cacat Pada 11 Order Pada Bulan Juni sampai Agustus 2018	190
Tabel 4.23. Perhitungan Tambahan Biaya Listrik Untuk Memperbaiki Produk Cacat Pada Order 38E590BA.....	192
Tabel 4.24. Perhitungan Tambahan Biaya Listrik Untuk Memperbaiki Produk Cacat Pada Order 38E539DA	193
Tabel 4.25. Perhitungan Tambahan Biaya Listrik Untuk Memperbaiki Produk Cacat Pada Order 38L703BA.....	194
Tabel 4.26. Perhitungan Tambahan Biaya Listrik Untuk Memperbaiki Produk Cacat Pada Order 38L704BA.....	195
Tabel 4.27. Perhitungan Tambahan Biaya Listrik Untuk Memperbaiki Produk Cacat Pada Order 38L712BA.....	196
Tabel 4.28. Perhitungan Tambahan Biaya Listrik Untuk Memperbaiki Produk Cacat Pada Order 38L516RA.....	197
Tabel 4.29. Perhitungan Tambahan Biaya Listrik Untuk Memperbaiki Produk Cacat Pada Order 38U384PC.....	198
Tabel 4.30. Perhitungan Tambahan Biaya Listrik Untuk Memperbaiki Produk Cacat Pada Order 38G772BA	199
Tabel 4.31. Perhitungan Tambahan Biaya Listrik Untuk Memperbaiki Produk Cacat Pada Order 38E362SA.....	201
Tabel 4.32. Perhitungan Tambahan Biaya Listrik Untuk Memperbaiki Produk Cacat Pada Order 38G770DA.....	202
Tabel 4.33. Perhitungan Tambahan Biaya Listrik Untuk Memperbaiki Produk Cacat Pada Order 38G768RA	203
Tabel 4.34. Perhitungan Total Biaya Listrik Untuk Memperbaiki Produk Cacat Pada 11 Order Pada Periode Bulan Juni sampai Agustus 2018	204
Tabel 4.35. Perhitungan Total Tambahan Biaya Untuk Memperbaiki Produk Cacat pada 11 sample order	205
Tabel 4.36. Jumlah Penurunan Laba Karena Produk Cacat Dijual sebesar HPP.....	207
Tabel 4.37. Jumlah Kehilangan Pendapatan Bunga Deposito Karena Produk Cacat Disimpan Selama Dua Tahun.....	208

DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 2.1. <i>Fishbone Diagram</i> Menurut Rampersad dan Narasimhan.....	30
Gambar 2.2. <i>Fishbone Diagram</i> Menurut Heizer, et al.	30
Gambar 3.1. Kerangka Penelitian.....	41
Gambar 3.2. Struktur Organisasi PT. MJA.....	44
Gambar 4.1. <i>Fishbone diagram</i> terkait produk cacat pada proses pengelolaan persediaan bahan baku.....	145
Gambar 4.2. <i>Fishbone diagram</i> terkait produk cacat pada proses <i>cutting</i> yang tidak efektif dan efisien	153
Gambar 4.3. <i>Fishbone diagram</i> terkait produk cacat pada proses <i>sewing</i>	162

DAFTAR LAMPIRAN

- LAMPIRAN 1. Hasil Wawancara dengan *General Manager* pada Tahap Perencanaan
- LAMPIRAN 2. Hasil Wawancara dengan *Personnel and General Affairs Department Head* Pada Tahap Perencanaan
- LAMPIRAN 3. Hasil Wawancara dengan *Production Coordinator Department Head* Pada Tahap Perencanaan
- LAMPIRAN 4. Observasi pada Tahap Perencanaan
- LAMPIRAN 5. Hasil Wawancara dengan *Purchasing Department Head* pada Tahap Penelitian Lapangan
- LAMPIRAN 6. Hasil Wawancara dengan *Finance and Accounting Department Head* pada Tahap Penelitian Lapangan
- LAMPIRAN 7. Hasil Wawancara dengan *R&D-Quality Assurance Officer Department Head* pada Tahap Penelitian Lapangan
- LAMPIRAN 8. Hasil Wawancara dengan *Deputy Head of Central Warehouse* pada Tahap Penelitian Lapangan
- LAMPIRAN 9. Hasil Wawancara dengan *Deputy Head of Production Proses Cutting* pada Tahap Penelitian Lapangan
- LAMPIRAN 10. Hasil Wawancara dengan *Deputy Head of Production Proses Sewing* pada Tahap Penelitian Lapangan
- LAMPIRAN 11. Wawancara dengan *Senior Staff Quality Control Proses Cutting* pada Tahap Penelitian Lapangan
- LAMPIRAN 12. Hasil Wawancara dengan *Senior Staff Quality Control Proses Sewing* pada Tahap Penelitian Lapangan
- LAMPIRAN 13. Hasil Wawancara dengan *Operator Proses Cutting* pada Tahap Penelitian Lapangan
- LAMPIRAN 14. Hasil Wawancara dengan *Operator Proses Sewing* pada Tahap Penelitian Lapangan
- LAMPIRAN 15. Tabel AQL
- LAMPIRAN 16. Kartu *Traffic Light*
- LAMPIRAN 17. Observasi Pada Tahap Penelitian Lapangan
- LAMPIRAN 18. Contoh Produk Cacat yang Ditemukan Pada *Quality Control Kain*

LAMPIRAN 19. Contoh Produk Cacat Pada Proses *Cutting*

LAMPIRAN 20. Contoh Produk Cacat Pada Proses *Sewing*

LAMPIRAN 21. Rekapitulasi Produk Cacat yang Dapat Diperbaiki Beserta Dengan Jenis-Jenis Perbaikan

LAMPIRAN 22. Laporan Hasil Inspeksi Pada Proses *Cutting*

LAMPIRAN 23. Data Lembur

LAMPIRAN 24. Rekomendasi Kebijakan Pemberitahuan Lot Kain

LAMPIRAN 25. Rekomendasi Sistem *Punishment* Tambahan bagi Karyawan

LAMPIRAN 26. Rekomendasi Kebijakan Untuk Proses *Cutting*

LAMPIRAN 27. Rekomendasi Dokumen Untuk Menghitung Biaya Perbaikan

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Globalisasi ekonomi mempengaruhi berbagai negara, tak terkecuali Indonesia (Shangquan, 2000). Globalisasi ekonomi mengacu kepada meningkatnya saling ketergantungan perekonomian antar negara sebagai akibat dari meningkatnya pertukaran barang dan jasa lintas negara, aliran modal internasional, dan pesatnya perkembangan teknologi. Globalisasi ekonomi menyebabkan persaingan yang ketat di dalam dunia bisnis. Banyaknya pesaing pada industri sejenis menyebabkan perusahaan dituntut untuk memiliki *competitive advantage*. Maka dari itu, seluruh pihak di dalam perusahaan harus memastikan seluruh aktivitas di dalam perusahaan beroperasi dengan efektif dan efisien.

Perusahaan memiliki berbagai aktivitas seperti aktivitas pembelian (*purchasing*), produksi (*production*), penjualan (*sales*), dan sumber daya manusia (*human resource*). Pada perusahaan manufaktur, aktivitas produksi adalah aktivitas yang paling utama karena pada aktivitas produksi, *input* diolah menjadi *output* berupa produk. *Output* tersebut diharapkan dapat memberikan *value* bagi pelanggan sehingga pelanggan setia pada perusahaan. Perusahaan dapat memberikan *value* kepada pelanggan dengan cara menciptakan produk yang berkualitas dengan harga yang bersaing.

PT. Masterindo Jaya Abadi (PT. MJA) yang merupakan bagian dari PT. Metro Garmin Group (PT. MGG) adalah perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang industri *garment*. Perusahaan ini mengolah bahan baku utama (kain, benang, dan *interlining*) dan bahan baku pelengkap baik aksesoris (kancing, *label*) dan sub aksesoris (*washing, embroidery, print, plit / lipatan kain tanpa ada jahitan, pintak / lipatan kain yang dijahit*) menjadi pakaian jadi. PT. MJA memproduksi pakaian jadi berdasarkan pesanan sesuai dengan spesifikasi dari pelanggan mancanegara. Produk-produk tersebut diekspor oleh perusahaan ke masing-masing pelanggan. Selain melakukan proses produksi berdasarkan pesanan pelanggan, perusahaan juga

menerima makloon jahit dari perusahaan BUMN pada saat terdapat *line* produksi yang kosong.

Setiap perusahaan tak terkecuali PT. MJA memiliki tujuan untuk memperoleh laba yang optimal. Untuk itu, perusahaan harus memperhatikan berbagai hal agar dapat mencapai tujuan tersebut. Hal pertama yang harus diperhatikan adalah kualitas produk. Selanjutnya hal kedua yang harus diperhatikan adalah kuantitas ekspor. Masing-masing pelanggan memiliki ketentuan mengenai kuantitas ekspor yang berbeda-beda. Ada pelanggan yang meminta kuantitas ekspor sesuai dengan kuantitas *order*, namun terdapat pula pelanggan yang meminta kuantitas ekspor yang berbeda dengan kuantitas *order* (kuantitas *order* ditambah / dikurangi sejumlah *allowance*). Oleh karena itu, perusahaan harus memastikan jumlah hasil produksinya tidak ada yang cacat dan sesuai dengan masing-masing jenis pesanan.

Namun pada kenyataannya, masih sering ditemukan sejumlah produk cacat baik yang dapat diperbaiki maupun yang tidak dapat diperbaiki pada proses produksi perusahaan. Produk cacat tersebut baru ditemukan pada saat proses *quality control* baik *quality control* yang dilakukan oleh perusahaan maupun pelanggan. Produk cacat tersebut menyebabkan proses produksi PT. MJA menjadi tidak efektif dan efisien. Produk cacat yang dapat diperbaiki menyebabkan laba perusahaan menjadi tidak optimal karena perusahaan harus menanggung biaya terkait perbaikan yang dilakukan oleh *operator cutting* dan *operator sewing* seperti biaya bahan baku, biaya lembur karyawan untuk mengerjakan perbaikan produk, dan biaya listrik.

Selain itu dengan adanya produk cacat yang tidak dapat diperbaiki, maka dampaknya terhadap pesanan pelanggan yaitu terjadinya *short shipment* (jumlah barang yang diekspor kurang dari kuantitas *order*). Apabila terjadi *short shipment* untuk pesanan pelanggan yang kuantitas ekspornya harus sesuai dengan kuantitas *order*, maka perusahaan harus memberitahu pelanggan mengenai hal tersebut beserta dengan alasan yang jelas dan maksimal dalam dua atau tiga hari sebelum kontainer dikirim agar tidak dikenakan denda. Sedangkan untuk pesanan pelanggan yang kuantitas ekspornya boleh berbeda dengan kuantitas *order* (kuantitas *order* ditambah / dikurangi sejumlah *allowance*), maka apabila terjadi *short shipment* dan masih berada di dalam batas *allowance*, maka pelanggan tidak mempermasalahkan hal tersebut. Namun apabila *short shipment* berada di luar batas *allowance*, maka perusahaan tetap

harus memberitahu pelanggan mengenai hal tersebut beserta dengan alasan yang jelas maksimal dalam dua atau tiga hari sebelum kontainer dikirim agar tidak dikenakan denda. Produk cacat yang tidak dapat diperbaiki tetap menimbulkan kerugian bagi perusahaan karena produk cacat tersebut tidak diterima oleh pelanggan. Jadi produk cacat tersebut baru dapat dijual dua tahun setelah masa ekspor berlalu sebesar harga pokok produk (HPP) sehingga perusahaan menanggung penurunan laba dan perusahaan juga menanggung *opportunity cost* yaitu kehilangan pendapatan bunga deposito selama periode dua tahun jika seandainya produk cacat dapat langsung terjual.

Berdasarkan penjelasan di atas proses produksi pada PT. MJA belum efektif dan efisien karena terdapat sejumlah produk cacat, baik yang dapat diperbaiki maupun yang tidak dapat diperbaiki. Oleh karena itu diperlukan pemeriksaan operasional terhadap aktivitas produksi untuk mengurangi tingkat kecacatan produk, dan mengurangi biaya-biaya terkait produk cacat tersebut. Selain itu pemeriksaan operasional juga bertujuan untuk membantu pihak manajemen perusahaan dengan memberikan rekomendasi agar perusahaan menjalankan aktivitas produksi dengan efektif dan efisien.

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan di atas, peneliti mengidentifikasi beberapa permasalahan di PT. MJA sebagai berikut:

1. Bagaimana kebijakan dan prosedur pada aktivitas produksi yang selama ini dijalankan oleh PT. MJA?
2. Apa saja faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya kecacatan produk di PT. MJA?
3. Apa saja tindakan yang telah dilakukan oleh perusahaan dalam menangani kecacatan produk yang terjadi di PT. MJA?
4. Berapa besar kerugian yang ditanggung oleh PT. MJA akibat kecacatan produk yang terjadi?
5. Apa manfaat pemeriksaan operasional atas aktivitas produksi yang dilakukan oleh peneliti pada PT. MJA dalam upaya mengurangi tingkat kecacatan produk?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan dalam rumusan masalah penelitian di atas, tujuan yang hendak dicapai dari dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui kebijakan dan prosedur pada aktivitas produksi yang selama ini dijalankan oleh PT. MJA.
2. Mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya kecacatan produk di PT. MJA.
3. Mengetahui tindakan-tindakan yang telah dilakukan oleh perusahaan dalam menangani kecacatan produk yang terjadi di PT. MJA.
4. Mengetahui besar kerugian yang ditanggung oleh PT. MJA akibat kecacatan produk yang terjadi.
5. Mengetahui manfaat pemeriksaan operasional yang dilakukan oleh peneliti pada PT. MJA dalam upaya mengurangi tingkat kecacatan produk.

1.4. Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak berikut ini:

1. Bagi perusahaan (PT. MJA)
Penelitian ini diharapkan dapat memperkenalkan perusahaan mengenai pemeriksaan operasional yang sangatlah penting dan bermanfaat bagi perusahaan. Melalui penelitian ini, perusahaan diharapkan dapat menemukan penyebab dari kecacatan produk pada aktivitas produksi. Perusahaan juga diharapkan dapat mengambil langkah-langkah perbaikan untuk mengurangi tingkat kecacatan produk dengan cara menerapkan rekomendasi-rekomendasi yang diberikan oleh peneliti sehingga perusahaan dapat meminimalisir besarnya kerugian yang ditanggung.
2. Bagi pembaca
Peneliti berharap hasil dari penelitian ini dapat menambah wawasan bagi pembaca terkait pemeriksaan operasional pada aktivitas produksi perusahaan manufaktur khususnya pada industri *garment*. Selain itu peneliti juga berharap penelitian ini dapat menjadi referensi bagi pihak-pihak yang melakukan pemeriksaan

operasional pada perusahaan manufaktur dalam industri serupa untuk mengatasi permasalahan yang serupa.

1.5. Kerangka Pemikiran

Dewasa ini, persaingan bisnis menjadi semakin ketat. Perusahaan dituntut untuk memiliki *competitive advantage* supaya tidak kalah dari pesaing. Menurut Kotler dan Armstrong (2012:234) *competitive advantage* adalah kelebihan yang dimiliki perusahaan dibanding pesaing yang diperoleh dengan cara memberikan harga yang lebih murah/menyediakan banyak manfaat. *Competitive advantage* dapat diperoleh perusahaan bila aktivitas produksi perusahaan berjalan dengan efektif dan efisien. Dengan begitu, perusahaan dapat menghasilkan produk yang berkualitas dengan harga yang bersaing sehingga pelanggan lebih memilih untuk melakukan pesanan di perusahaan dibandingkan pesaing.

Agar perusahaan dapat menciptakan *competitive advantage*, perusahaan membutuhkan pemeriksaan operasional untuk memperbaiki operasi pada aktivitas produksi. Menurut Reider (2002:2) pemeriksaan operasional adalah proses untuk menganalisis operasi-operasi *intern* serta aktivitas-aktivitas untuk mengidentifikasi berbagai area yang memerlukan perbaikan yang positif untuk tercapainya perkembangan yang berkelanjutan. Proses pemeriksaan operasional dimulai dari analisis terhadap operasi-operasi dan aktivitas-aktivitas yang telah ada, kemudian dilakukan identifikasi atas area-area yang memerlukan perbaikan yang positif, dan menetapkan standar kinerja sebagai dasar untuk mengukur aktivitas.

Reider (2002:3) mengatakan bahwa pemeriksaan operasional bertujuan untuk memperbaiki setiap aktivitas yang teridentifikasi agar menjadi lebih baik (efektif dan efisien). Reider (2002:22) mengatakan bahwa perusahaan efektif bila perusahaan mencapai hasil/mendapatkan manfaat sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu menurut Reider (2002:21) perusahaan efisien bila perusahaan mengeluarkan biaya seminimum mungkin dalam menjalankan operasinya. Pemeriksaan operasional menurut Reider (2002:30) memiliki tujuan-tujuan umum yaitu: menilai kinerja, mengidentifikasi kesempatan untuk melakukan perbaikan, dan menciptakan rekomendasi untuk perbaikan. Untuk melakukan pemeriksaan operasional tersebut terdapat lima tahap menurut Reider (2002:39) yaitu: tahap perencanaan, tahap program

kerja, tahap penelitian lapangan, tahap pengembangan temuan dan rekomendasi serta tahap pelaporan. Melalui kelima tahap tersebut pemeriksa operasional dapat mengidentifikasi dan memperbaiki area-area yang tidak sesuai standar.

Kelima tahap dalam pemeriksaan operasional harus dilakukan oleh setiap perusahaan. Pada perusahaan manufaktur, pemeriksaan operasional dilaksanakan pada aktivitas produksi karena aktivitas produksi adalah aktivitas yang paling utama. Menurut Heizer, et al (2017:4) produksi adalah proses menciptakan barang dan jasa. Pemeriksaan operasional atas aktivitas produksi dilakukan agar mengurangi produk cacat. Datar dan Rajan (2018:739) menyatakan bahwa terdapat tiga jenis produk cacat yaitu *spoilage*, *rework*, dan *scrap*. *Spoilage* adalah unit produksi baik yang berupa produk jadi/produk setengah jadi yang tidak memenuhi spesifikasi yang ditentukan oleh pelanggan. *Spoilage* biasanya dibuang/dijual dengan harga murah. *Rework* adalah unit produksi yang tidak sesuai dengan spesifikasi yang ditentukan oleh pelanggan namun unit produksi tersebut diperbaiki dan dijual sebagai produk jadi yang berkualitas. Sedangkan *scrap* adalah bahan baku sisa sebagai hasil dari proses produksi suatu produk.

Spoilage menurut Datar dan Rajan (2018:740) dibagi menjadi dua jenis yaitu *normal spoilage* dan *abnormal spoilage*. *Normal spoilage* adalah jenis *spoilage* yang melekat dalam proses produksi. Jadi *normal spoilage* tetap terjadi meskipun proses produksi sudah efisien. Sedangkan *abnormal spoilage* adalah jenis *spoilage* yang tidak melekat dalam proses produksi. Jadi *abnormal spoilage* tidak terjadi bila proses produksi berjalan dengan efisien.

Untuk mengidentifikasi penyebab-penyebab dari kecacatan produk, peneliti menggunakan *cause and effect diagrams / ishikawa diagram / fishbone charts*. Menurut Heizer, et al (2017:227) *cause and effect diagram* adalah bagan yang digunakan untuk menemukan lokasi terjadinya permasalahan terkait kualitas. Bagan tersebut digambarkan seperti struktur tulang ikan. Masing-masing tulang merepresentasikan penyebab potensial dari masalah. Penyebab potensial dari masalah dikategorikan menjadi empat kelompok yaitu: *material*, *machinery / equipment*, *manpower*, dan *methods*.

Tingginya tingkat kecacatan produk yang disebabkan oleh aktivitas produksi yang tidak efektif dan efisien, tentunya menimbulkan kerugian bagi

perusahaan. Agar aktivitas produksi di perusahaan dapat berjalan dengan efektif dan efisien, diperlukan pemeriksaan operasional. Dengan dilakukannya pemeriksaan operasional, permasalahan yang telah diidentifikasi dianalisis sehingga dapat diketahui penyebabnya. Selain itu rekomendasi-rekomendasi diberikan untuk dapat diterapkan oleh perusahaan dalam mengurangi tingkat kecacatan produk.