

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB KECACATAN CELANA *JEANS* PADA PERUSAHAAN X BANDUNG



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk
memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Oleh:
Ryan Samuel Yudawinata
2015120017

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
Terakreditasi oleh BAN-PT No. 2011/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018
BANDUNG
2018**

THE ANALYSIS OF THE FACTORS THAT CAUSED DEFECTS ON JEANS AT COMPANY X BANDUNG



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete part of the requirements
for Bachelor's Degree in Economics

By
Ryan Samuel Yudawinata
2015120017

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
PROGRAM IN MANAGEMENT
Accredited by National Accreditation Agency
No. 2011/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018
BANDUNG
2018

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN**



PERSETUJUAN SKRIPSI

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB
KECACATAN CELANA *JEANS* PADA
PERUSAHAAN X BANDUNG**

Oleh:

Ryan Samuel Yudawinata

2015120017

Bandung, Desember 2018

Ketua Program Sarjana Manajemen,

Triyana Iskandarsyah, Dra., M. Si.

Pembimbing Skripsi,

Dr. Maria Merry Marianti, Dra., M. Si.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama : Ryan Samuel Yudawinata
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 26 Agustus 1997
NPM : 2015120017
Program studi : Manajemen
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB KECACATAN CELANA JEANS PADA PERUSAHAAN X BANDUNG

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan : Dr. Maria Merry Marianti, Dra., M.Si.

Adalah benar-benar karyatulis 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 kesarjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan 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 perkara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung, 10 Desember 2018
Pembuat pernyataan :



(Ryan Samuel Yudawinata)

ABSTRAK

Sektor Ekonomi Kreatif merupakan sektor yang sedang berkembang, tercermin dari sektor Ekonomi Kreatif menyumbang 7,37% terhadap perekonomian nasional tahun 2016. Industri *fashion* yang termasuk ke dalamnya menyumbang 18,15% atau berada pada peringkat kedua. Berkembangnya sektor *fashion* membuat persaingan pada industri garmen semakin ketat, sehingga setiap perusahaan dituntut untuk memiliki kualitas proses produksi yang baik. Perusahaan X merupakan salah satu pelaku dalam industri garmen yang memproduksi celana *jeans* pria. Dalam proses produksinya, Perusahaan X menghasilkan rata-rata 5% produk cacat dari total produksinya setiap tahun. Padahal, Perusahaan X ingin menjaga tingkat kecacatan pada nilai 2% dari total produksinya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor penyebab kecacatan pada jenis kecacatan yang paling banyak terjadi pada Perusahaan X.

Kualitas yang ditinjau dalam penelitian ini merupakan *conformance quality*, yaitu produk yang dapat memenuhi spesifikasi yang telah ditentukan. Dengan *conformance quality* yang baik, biaya kualitas dapat diturunkan, sehingga profitabilitas perusahaan meningkat, dan perusahaan dapat bersaing. Bila *conformance quality* tidak terpenuhi, maka produk cacat dihasilkan. Ada enam faktor yang menghasilkan kecacatan, yaitu mesin, operator, bahan baku, lingkungan kerja, metode, dan pengukuran (Goetsch & Davis, 2014, hal. 261). Untuk mengurangi jumlah kecacatan, perusahaan dapat menerapkan Manajemen Kualitas Total serta Trilogi Juran.

Jenis penelitian ini merupakan penelitian deskriptif serta penelitian bisnis (*business research*). Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer, data sekunder, data kualitatif, dan data kuantitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi wawancara, observasi, dan studi dokumen perusahaan. Selain itu, penelitian ini menggunakan tiga alat bantu Manajemen Kualitas Total, yaitu Diagram Alir (untuk memetakan proses produksi), Diagram Pareto (untuk menganalisis jenis kecacatan yang paling banyak terjadi), serta Diagram Sebab-Akibat (untuk menganalisis penyebab kecacatan).

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa tiga jenis kecacatan yang paling banyak terjadi adalah kesalahan penjahitan (43,39%), ada sisa benang pada celana (35,68%), dan kotor atau noda pada celana (17,27%). Kecacatan kesalahan penjahitan disebabkan faktor operator; kecacatan ada sisa benang pada celana disebabkan faktor operator dan lingkungan; dan kecacatan kotor atau noda pada celana disebabkan oleh faktor bahan baku, lingkungan, dan mesin. Dari hasil analisis tersebut, faktor operator dan lingkungan merupakan faktor yang paling berpengaruh, diikuti oleh faktor bahan baku serta mesin. Dua faktor lain (metode dan lingkungan) tidak berpengaruh terhadap kecacatan yang paling banyak terjadi pada Perusahaan X. Setelah melakukan penelitian, Penulis memiliki saran bagi perusahaan yaitu Perusahaan X harus melakukan perbaikan kualitas untuk proses produksinya serta harus selalu mempertahankan kualitas celananya sesuai dengan spesifikasi yang telah ditentukan. Dalam menangani jenis kecacatan, sebaiknya jenis kecacatan yang terjadi setelah proses penjahitan dan jenis kecacatan yang paling banyak terjadi lebih diperhatikan, serta penggunaan Diagram Pareto untuk mengetahui jenis kecacatan yang paling banyak terjadi. Terakhir, Perusahaan X harus lebih mengambil tindakan terhadap empat faktor yang memiliki pengaruh terhadap kecacatan, yaitu operator, lingkungan, mesin, dan bahan baku. Namun, bukan berarti dua faktor lainnya (metode dan pengukuran) diabaikan begitu saja. Untuk penelitian selanjutnya, dapat dilakukan eksperimen terhadap pengaruh saran-saran terkait empat faktor produksi tersebut terhadap jumlah produk cacat yang dihasilkan.

Kata Kunci: manajemen kualitas, produk cacat, faktor produksi

ABSTRACT

The Creative Economy Sector (Ekonomi Kreatif) is one of the developing sector. It can be seen from its contribution of 7,37% to the national economy in 2016. The fashion industry is one of the industry in the Creative Economy Sector, which contribute 18,15% or on the second position. The growth of the fashion industry caused the garment industry to have a tighter competition, so that every company should have an excellent quality in their production processes. Company X is one of the actors in the garment industry producing jeans for men. In their production, they produce in average of 5% defect products of their total production. Meanwhile, they want to maintain their defect rate at 2% of their total production. This study aims to analyze factors that caused the defect happened the most in Company X.

The quality discussed in this study is conformance quality, products that fulfill the predetermined specifications. With a good conformance quality, the quality cost can be lowered, so that the company's profitability increase, and the company can compete well. If the conformance quality is not fulfilled, defect products are produced. There are six factors that caused defects, namely machine, operator, material, environment, method, and measurement (Goetsch & Davis, 2014, p. 261). To cut the number of defect, companies can implement the Total Quality Management and Juran's Trilogy.

Type of research for this study are descriptive research and business research. The type of data used in the study are primary data, secondary data, qualitative data, and quantitative data. The data collection methods consist of three, namely interviewing, observation, and study on company's documents. Furthermore, there are three tools from Tools of Total Quality Management being used in this study, namely Flowchart (to map the production process), Pareto Diagram (to analyze which type of defect happened the most), and Cause-and-Effect Diagram (to analyze the cause of the defect).

According to the study conducted, there are three type of defect product happened the most: mistakes on stitching process (43,39%), residual threads left on the jeans (35,68%), and stained jeans (17,27%). The mistake on stitching process is caused by operator; the residual threads left on the jeans is caused by operator and environment; and the stained jeans is caused by material, environment, and machine. From the analysis, it can be seen that operator and environment are the most influencing factors, followed by material and machine. The other two factors (method and measurement) don't have influence to the defects happened the most in Company X. After conducting the study, Writer has some suggestions for the company, that Company X should do an improvement to their production process and they should always pay attention to their pants' quality according to the predetermined specifications. In terms of dealing with defects, Company X should pay more attention to the defect happened after the sewing process and the defect that happened the most, and they should use Pareto Chart so they know what type of defect happened the most. Lastly, Company X should take some actions regarding four factors that affect their production, namely operator, environment, machine, and material. However, it doesn't mean that the Company X could ignore the other two factors (method and measurement). For future research, experiment on the effect of the suggestions mentioned regarding the four factors on the number of defects could be done.

Keywords: quality management, defective products, production factors

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan Yesus Kristus karena berkat rahmatnya Penulis dapat menyelesaikan studinya di Fakultas Ekonomi, Program Studi Manajemen, Universitas Katolik Parahyangan selama tiga setengah tahun. Suka dan duka telah Penulis alami selama berkuliah di Universitas Katolik Parahyangan, termasuk saat menyusun skripsi. Berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, Penulis dapat menyelesaikan skripsi berjudul “**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB KECACATAN CELANA JEANS PADA PERUSAHAAN X BANDUNG**”.

Pada kesempatan ini, Penulis ingin mengucapkan rasa terima kasihnya kepada para pihak yang telah membantu Penulis selama berkuliah dan menyusun skripsi:

1. Orang tua, adik, dan keluarga yang telah mendukung dan membantu Penulis selama menempuh studinya di Program Studi Manajemen Universitas Katolik Parahyangan, termasuk selama penulisan skripsi.
2. Bapak Prof. Dr. Hamfri Djajadikerta, Ak., M.M., selaku Dekan dari Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
3. Ibu Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si, selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Katolik Parahyangan.
4. Bapak Dr. FX Supriyono, Drs., M.M., selaku Dosen Wali dari Penulis selama menempuh masa studinya di Program Studi Manajemen Universitas Katolik Parahyangan.
5. Ibu Dr. Maria Merry Marianti, Dra., M.Si., selaku Dosen Pembimbing Penulis. Terima kasih untuk bimbingan dan masukannya selama saya dibimbing oleh Ibu, baik saat Seminar Manajemen Operasi dan Skripsi Manajemen Operasi.
6. Ibu Katlea Fitriani, S.T., MSM., yang telah membantu dan turut memberi masukan kepada Penulis dalam pengerjaan dan penulisan skripsi. Terima kasih atas ilmu membuat karya tulis ilmiah yang telah Ibu ajarkan.
7. Para dosen dan staf Universitas Katolik Parahyangan yang telah mengajar, membimbing, dan membantu Penulis selama menempuh studinya di Universitas Katolik Parahyangan.
8. ‘HSS’ (Cynthia Anastasia dan Margaret Elisa) yang menjadi teman seperjuangan Penulis saat menempuh Mata Kuliah Seminar Manajemen Operasi dan penulisan skripsi.

9. 'Konsel Minggu' (Ko Han-Han, Chinggathayu, Anthony, Alfin, dan Yeru) yang selalu mendukung Penulis selama berkuliah dan menyusun skripsi.
10. Grup 'MICIN' dan 'INCES MINION' (Jennifer 'Menyoi', Ratna, Ana, Jonathan, Syenni, Dea, Kevin, dan Helen) yang selalu mendukung Penulis selama Penulis berkuliah dan menyusun skripsi.
11. Staff Perpustakaan UNPAR yang telah menyediakan referensi Penulis menyediakan tempat bagi Penulis dalam menyusun skripsi.
12. Teman-teman kuliah, terutama Syenni, Virgilius, Devina, Calvin, Jacintha, Vallerina, Sagita, dan Yulien yang telah berjuang bersama-sama melewati masa-masa perkuliahan. Terima kasih atas bantuannya selama kuliah dan dalam mengerjakan tugas-tugas.
13. Bapak dan Ibu Kusnadi yang telah mengizinkan saya menjadikan Perusahaan X sebagai objek penelitian Penulis. Serta para mandor serta karyawan Perusahaan X yang telah membantu Penulis.
14. Pihak-pihak lain yang membantu Penulis selama berkuliah dan penyusunan skripsi yang tidak dapat disebutkan satu-per-satu.

Penulis berharap hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi para pembaca.

Bandung, November 2018

Ryan Samuel Yudawinata

DAFTAR ISI

| | |
|--|------|
| ABSTRAK | v |
| ABSTRACT | vi |
| KATA PENGANTAR | vii |
| DAFTAR ISI | ix |
| DAFTAR TABEL | xi |
| DAFTAR GAMBAR | xii |
| DAFTAR LAMPIRAN | xiii |
| BAB 1 PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1. Latar Belakang Penelitian..... | 1 |
| 1.2. Rumusan Masalah Penelitian | 3 |
| 1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian..... | 3 |
| 1.4. Kerangka Pemikiran | 4 |
| BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA | 6 |
| 2.1. Perusahaan Manufaktur | 6 |
| 2.2. Kualitas, Biaya, dan Penyampaian | 6 |
| 2.3. Kualitas | 7 |
| 2.3.1. Pentingnya Kualitas | 8 |
| 2.3.2. Biaya Kualitas..... | 9 |
| 2.3.3. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kualitas | 10 |
| 2.4. Standar..... | 11 |
| 2.4.1. Standar Pakaian Jadi..... | 12 |
| 2.4.2. Produk Cacat..... | 12 |
| 2.5. Trilogi Juran..... | 13 |
| 2.5.1. Perencanaan Kualitas..... | 13 |
| 2.5.2. Pengendalian Kualitas | 14 |
| 2.5.3. Perbaikan Kualitas..... | 14 |
| 2.6. Tahap-Tahap Perbaikan Proses Produksi | 14 |
| 2.7. Manajemen Kualitas Total | 15 |
| 2.8. Tujuh Alat Bantu Manajemen Kualitas Total | 16 |
| BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN | 22 |
| 3.1 Metode Penelitian..... | 22 |
| 3.1.1. Jenis Penelitian..... | 22 |
| 3.1.2. Jenis Data..... | 23 |
| 3.1.3. Teknik Pengumpulan Data..... | 24 |

| | |
|--|-----------|
| 3.2. Objek Penelitian | 25 |
| 3.2.1. Gambaran Umum Perusahaan | 25 |
| 3.2.2. Struktur Organisasi | 25 |
| 3.2.3. Proses Produksi di Perusahaan X..... | 28 |
| BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN | 32 |
| 4.1. Pelaksanaan Manajemen Kualitas pada Perusahaan X..... | 32 |
| 4.1.1. Perencanaan Kualitas pada Perusahaan X..... | 32 |
| 4.1.2. Pengendalian Kualitas pada Perusahaan X..... | 33 |
| 4.1.3. Perbaikan Kualitas pada Perusahaan X..... | 35 |
| 4.2. Kriteria Produk Berkualitas | 35 |
| 4.3. Jenis-Jenis Kecacatan yang Terjadi pada Perusahaan X | 36 |
| 4.3.1. Jenis-Jenis Kecacatan yang Terjadi Sebelum Proses Penjahitan | 36 |
| 4.3.2. Jenis-Jenis Kecacatan yang Terjadi Setelah Proses Penjahitan | 37 |
| 4.4. Jenis Kecacatan yang Paling Banyak Terjadi | 40 |
| 4.5. Faktor-Faktor Penyebab Kecacatan yang Paling Banyak Terjadi | 43 |
| 4.5.1. Faktor Penyebab Jenis Kecacatan Kesalahan Penjahitan | 43 |
| 4.5.2. Faktor Penyebab Jenis Kecacatan Ada Sisa Benang pada Celana | 45 |
| 4.5.3. Faktor Penyebab Jenis Kecacatan Kotor (Noda pada Celana)..... | 46 |
| 4.5.4. Ringkasan Faktor-Faktor Penyebab Kecacatan pada Jenis Kecacatan yang Paling Banyak Terjadi | 47 |
| BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN | 49 |
| 5.1. Kesimpulan..... | 49 |
| 5.2. Saran..... | 53 |
| 5.2.1. Saran bagi Perusahaan | 53 |
| 5.2.2. Saran Akademik | 56 |

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

RIWAYAT HIDUP

DAFTAR TABEL

| | Hal. |
|--|------|
| Tabel 2.1. <i>Seven Tools of TQM</i> | 16 |
| Tabel 4.1. Jenis-Jenis Kecacatan yang Terjadi Setelah Proses Penjahitan dan Tindakan yang Dilakukan | 39 |
| Tabel 4.2. Data Jumlah Kecacatan pada Perusahaan X Periode Januari – Desember 2017 | 40 |
| Tabel 4.3. Jumlah dan Persentase Setiap Jenis Kecacatan Sesuai Urutan Periode Januari – Desember 2017 | 41 |
| Tabel 4.4. Ringkasan Faktor-Faktor Penyebab Kecacatan Jenis Kecacatan yang Paling Banyak Terjadi pada Perusahaan X | 48 |

DAFTAR GAMBAR

| | Hal. |
|--|------|
| Gambar 2.1. <i>Design Quality and Conformance Quality</i> | 8 |
| Gambar 2.2. <i>Quality and Profitability</i> | 9 |
| Gambar 2.3. <i>Juran Trilogy</i> | 13 |
| Gambar 2.4. <i>Check Sheet</i> | 17 |
| Gambar 2.5. <i>Scatter Diagram</i> | 17 |
| Gambar 2.6. <i>Cause-and-Effect Diagram</i> | 18 |
| Gambar 2.7. <i>Pareto Chart</i> | 19 |
| Gambar 2.8. <i>Flowchart (Process Diagram)</i> | 19 |
| Gambar 2.9. <i>Histogram</i> | 20 |
| Gambar 2.10. <i>Statistical Process Control Chart</i> | 20 |
| Gambar 3.1. Bagan Organisasi Perusahaan X | 26 |
| Gambar 3.2. Diagram Alir Proses Produksi Celana <i>Jeans</i> pada Perusahaan X | 29 |
| Gambar 4.1. Diagram Pareto untuk Jenis Kecacatan Selama Tahun 2017 | 42 |
| Gambar 4.2. Diagram Sebab-Akibat untuk Jenis Kecacatan Kesalahan Penjahitan | 43 |
| Gambar 4.3. Diagram Sebab-Akibat untuk Jenis Kecacatan Ada Sisa Benang pada Celana | 45 |
| Gambar 4.4. Diagram Sebab-Akibat untuk Jenis Kecacatan Kotor (Noda pada Celana) | 46 |

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Hasil Wawancara Pendahuluan
- Lampiran 2 Pedoman dan Hasil Wawancara Lanjutan
- Lampiran 3 Foto-Foto Hasil Observasi

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Ekonomi Kreatif merupakan sektor yang sedang berkembang di Indonesia. Badan Ekonomi Kreatif (Bekraf) dan Badan Pusat Statistik (BPS) merilis bahwa sektor Ekonomi Kreatif menyumbang 7,37% terhadap total perekonomian nasional pada tahun 2016, dan industri *fashion* berkontribusi sebanyak 18,15% atau nomor dua setelah kuliner (<http://wartakota.tribunnews.com/2017/11/13/masyarakat-indonesia-semakin-sadar-mode-dan-siap-terjun-ke-industri-fashion>). Hal ini menunjukkan bahwa masyarakat Indonesia sangat sadar akan penampilannya, dan mengikuti tren mode yang sedang berkembang. Banyak pula desainer asal Indonesia yang karyanya sudah diakui dunia.

Mengikuti perkembangan tren mode, industri garmen atau industri pakaian jadi pun berkembang di Indonesia. Anne Patricia Sutanto, Wakil Direktur Utama PT Pan Brothers, mengemukakan bahwa kebutuhan pakaian jadi akan selalu meningkat bersamaan dengan PDB masing-masing negara yang selalu naik (<https://finance.detik.com/industri/d-3553749/garmen-ri-dan-kompetisinya-di-kancah-internasional>). Menurutnya, semua orang membutuhkan pakaian, maka industri pakaian jadi tidak akan pernah mati dan akan selalu berkembang.

Berkembangnya industri garmen atau pakaian jadi meningkatkan persaingan antar perusahaan di Indonesia. Anne Patricia Sutanto pun berpendapat bahwa Indonesia, terutama pulau Jawa, dirasa cocok bagi industri pakaian jadi. Industri pakaian jadi membutuhkan tenaga kerja yang sangat banyak, dan masyarakat di Pulau Jawa pun telah mengalami revolusi manusia. Revolusi manusia merupakan pergeseran dari berburu ke pertanian lalu ke ranah industri atau manufaktur (*manufacturing*). Maka dari itu, masyarakat di Pulau Jawa menjadi cocok untuk pekerjaan di bidang pakaian jadi. (<https://finance.detik.com/industri/d-3553749/garmen-ri-dan-kompetisinya-di-kancah-internasional>)

Tingginya persaingan dalam dunia industri pakaian jadi, baik dalam maupun luar negeri menyebabkan adanya perusahaan yang bisa berkembang, namun tidak sedikit pula perusahaan yang pada akhirnya tutup. Perusahaan yang sadar akan persaingan sadar bahwa dengan produk berkualitas dan harga yang ekonomis, mereka dapat unggul dalam persaingannya. Maka, kualitas menjadi

penting bagi pelaku di sektor industri pakaian jadi agar dapat bertahan dalam persaingan di dalam industri pakaian jadi. Bukan hanya kualitas produk, namun kualitas proses produksi pun penting agar perusahaan dapat unggul dalam persaingannya.

Perusahaan X merupakan salah satu pelaku di sektor industri pakaian jadi, tepatnya celana *jeans* pria. Perusahaan X memiliki kapasitas produksi sekitar 10.000 celana per minggunya, dan hampir seluruh kapasitas produksinya digunakan. Perusahaan yang terletak di Jalan Raya Cipatik, Desa Pataruman, Bandung, Jawa Barat ini telah menjalin kerja sama dengan berbagai merek celana *jeans* lokal Indonesia yang cukup terkenal.

Saat ini, Perusahaan X menghadapi masalah dalam hal kualitas produk yang dihasilkan, yaitu Perusahaan X menghasilkan celana *jeans* cacat rata-rata 5% (lima persen) dari jumlah produksi per tahunnya. Ada dua opsi pilihan tindakan terhadap produk cacat tersebut yang dapat disepakati antara Perusahaan X dengan pelanggannya, yaitu:

- Menjual kepada pelanggannya, dengan harga 50-70% dari harga persetujuan pada kontrak; atau
- Celana *jeans* yang cacat disimpan selama satu tahun di gudang Perusahaan X, untuk dijual sebagai celana 'sisa ekspor' atau celana 'BS' dengan harga yang lebih murah atau setara dengan Harga Pokok Penjualan (HPP). Celana *jeans* yang disimpan tersebut nantinya akan dibeli oleh *Factory Outlet* (FO).

Dari kedua opsi tersebut, menurut keterangan pemilik Perusahaan X, perbandingan antara perusahaan yang memilih opsi 1 dan opsi 2 adalah 1:1.

Baik menjual seharga 50-70% lebih murah maupun menunggu satu tahun untuk dijual sebagai celana 'sisa ekspor', Perusahaan X tetap mengalami kerugian. Bukan hanya dari turunnya harga jual, Perusahaan X juga mengeluarkan biaya tambahan untuk memperbaiki celana *jeans* cacat yang masih bisa diperbaiki. Perusahaan X ingin menekan tingkat kecacatan yang terjadi sampai dengan tingkat 2% dari total produksinya.

Dari penjelasan di atas, Penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“ANALISIS FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB KECACATAN CELANA JEANS PADA PERUSAHAAN X BANDUNG”** untuk dapat mengetahui faktor-faktor apa saja yang menyebabkan kecacatan pada produk celana *jeans* Perusahaan X, Bandung.

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas, dirumuskan masalah yang akan diteliti yaitu:

1. Bagaimana pelaksanaan manajemen kualitas pada Perusahaan X?
2. Apa saja yang menjadi kriteria produk berkualitas?
3. Apa saja jenis-jenis kecacatan yang terjadi?
4. Jenis kecacatan apa yang paling banyak terjadi?
5. Apa saja faktor penyebab kecacatan pada jenis kecacatan yang paling banyak terjadi?

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui pelaksanaan manajemen kualitas di Perusahaan X.
2. Mengetahui kriteria dari produk berkualitas.
3. Mengetahui jenis-jenis kecacatan yang terjadi pada Perusahaan X.
4. Mengetahui jenis kecacatan yang paling banyak terjadi.
5. Mengetahui faktor-faktor penyebab kecacatan pada jenis kecacatan yang paling banyak terjadi.

Penelitian ini diharapkan akan berguna bagi:

1. Perusahaan X.
Penelitian ini dapat menjadi bahan masukan dalam melakukan perbaikan manajemen kualitas pada proses produksi, sehingga dapat mengurangi persentase jumlah produk cacat, dan pada akhirnya proses produksi menjadi lebih efisien.
2. Penulis.
Penelitian ini dapat menjadi bentuk penerapan pengetahuan yang telah didapat selama kuliah di Program Studi Sarjana Manajemen Universitas Katolik Parahyangan pada bidang kajian Manajemen Operasi dalam dunia usaha. Penelitian ini juga menjadi pengalaman bagi Penulis dalam menganalisis dan menemukan solusi dari suatu masalah nyata yang terjadi dalam dunia usaha, khususnya proses produksi pakaian jadi.
3. Pembaca.
Pelitian ini dapat menjadi sumber pembelajaran dan menambah pengetahuan para pembaca yang memiliki minat untuk mempelajari proses produksi pakaian jadi, dan ingin memperbaiki proses produksinya

1.4. Kerangka Pemikiran

Perusahaan X yang dijadikan objek dalam penelitian ini merupakan perusahaan manufaktur. Perusahaan manufaktur merupakan perusahaan yang membeli bahan baku dan komponen, lalu mengubahnya menjadi berbagai jenis barang jadi (Horngren, Datar, & Rajan, 2015, hal. 60). Terlepas dari jenis perusahaannya, kualitas, biaya, dan penyampaian (*quality, cost, and delivery*) merupakan hal yang harus diperhatikan perusahaan untuk bisa memiliki perbaikan berkelanjutan. Penelitian ini akan lebih fokus pada aspek kualitas.

Pengertian kualitas dapat dibagi menjadi tiga kategori berdasarkan sudut pandangnya: berdasarkan pengguna, berdasarkan manufaktur, dan berdasarkan produk (Heizer, Render, & Munson, 2017, hal. 217). Kualitas juga dapat dibagi menjadi *design quality* dan *conformance quality* (Raturi & Evan, 2005, hal. 164). Terlepas dari jenis kualitas dan pengelompokannya, kualitas menjadi penting bagi perusahaan. Kualitas menjadi penting karena kualitas dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan. *Design quality* (kualitas dilihat dari spesifikasinya) memberikan nilai lebih bagi produk, sehingga perusahaan dapat menetapkan harga lebih mahal, sehingga pendapatan perusahaan meningkat. Produk berkualitas bagus juga akan dicari orang, sehingga dapat meningkatkan pangsa pasar perusahaan. Di sisi lain, *conformance quality* (bagaimana produk dapat memenuhi spesifikasi yang telah ditentukan) yang baik dapat menurunkan biaya perusahaan dan biaya kualitas. Dengan demikian, secara bersama-sama, *design quality* dan *conformance quality* dapat menaikkan keuntungan perusahaan. Berbicara mengenai biaya kualitas, ada empat jenis biaya kualitas yaitu biaya pencegahan, biaya penilaian, biaya kegagalan internal, dan biaya kegagalan eksternal (Heizer, Render, & Munson, 2017, hal. 218). Lalu, ada enam faktor produksi yang dapat memengaruhi kualitas, antara lain: mesin, operator atau orang, bahan baku, lingkungan, metode, dan pengukuran (Goetsch & Davis, 2014, hal. 261).

Dalam penelitian ini, *conformance quality* lebih didalami dikarenakan Perusahaan X memiliki masalah pada jumlah produk cacat yang besar. Produk cacat merupakan produk yang tidak dapat memenuhi spesifikasi yang ada (Feo & Gryna, 2015, hal. 119). Spesifikasi atau standar merupakan pernyataan yang merumuskan persyaratan dari pelanggan, yang berhubungan dengan produk, proses, ataupun pelayanan. Bila tidak terpenuhi, maka produk cacat dihasilkan, sesuai dengan pengertian Feo & Gryna.

Produk cacat tidak boleh diabaikan oleh manajemen perusahaan. Maka dari itu, untuk mengurangi jumlah produk cacat, perusahaan perlu menerapkan Triologi Juran, yang terdiri dari perencanaan kualitas (*quality planning*), pengendalian kualitas (*quality control*), serta perbaikan kualitas (*quality improvement*) (Eldin, 2011). Ketiga kegiatan tersebut saling terkait satu sama lain dan bersifat kontinu. Khususnya dalam melakukan perbaikan kualitas, ada lima tahap yang dapat dilakukan oleh perusahaan, yaitu DMAIC (*Define, Measure, Analyze, Improve, Control*). Dari kelima tahap tersebut, hanya tiga tahap pertama yang akan dilaksanakan dalam penelitian ini untuk mengetahui faktor-faktor penyebab kecacatan pada Perusahaan X.

Selain itu, ada pula Manajemen Kualitas Total (MKT) atau *Total Quality Management* (TQM) yang dapat diterapkan. MKT merupakan sebuah filosofi manajemen dimana semua orang di dalam organisasi mengejar kepuasan pelanggan, melalui peningkatan kualitas secara berkelanjutan, dalam sebuah kelompok, dan penerapan kontrol proses dengan statistika secara keseluruhan (Aikens, 2011, hal. 609).

Di dalam MKT, ada alat bantu yang dapat digunakan manajemen untuk menghasilkan ide-ide (*generating ideas*), menyusun data (*organizing data*), dan mengidentifikasi masalah (*identifying problems*), yaitu *check sheet*, *scatter diagram*, *cause-and-effect diagram*, *pareto chart*, *flowchart*, *histogram*, dan *statistical process control chart*. Dari ketujuh alat bantu MKT tersebut, alat bantu yang paling cocok dalam penelitian ini adalah:

- Diagram Alir (*Flowchart*).
Diagram alir digunakan dalam penelitian ini untuk dapat mengetahui alur proses produksi celana *jeans* pada Perusahaan X.
- Diagram Pareto (*Pareto Chart*).
Diagram Pareto digunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui urutan jenis kecacatan dari yang paling banyak hingga paling sedikit terjadi pada Perusahaan X.
- Diagram Sebab-Akibat (*Cause-and-Effect Diagram*).
Diagram Sebab-Akibat digunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui apa saja penyebab kecacatan.