

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP PROSES PRODUKSI
UNTUK MENGURANGI TINGKAT KECACATAN PRODUK DAN
MENCAPAI TARGET PRODUKSI PADA PT ASIA CITRA PRATAMA**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk
memperoleh gelar Sarjana Akuntansi

Oleh:

Ronaldo

2015130166

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN

FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM SARJANA AKUNTANSI

(Terakreditasi oleh BAN-PT No. 1789/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018)

BANDUNG

2019

***OPERATIONAL REVIEW ON PRODUCTION PROCESS TO REDUCE
PRODUCT DEFECT RATE AND ACHIEVE PRODUCTION TARGET IN
PT ASIA CITRA PRATAMA***



UNDERGRADUATE THESIS

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

By:

Ronaldo

2015130166

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
PROGRAM IN ACCOUNTING
(Accredited by National Accreditation Agency
No. 1789/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018)
BANDUNG
2019**

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



**PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP PROSES PRODUKSI
UNTUK MENGURANGI TINGKAT KECACATAN PRODUK DAN
MENCAPAI TARGET PRODUKSI PADA PT ASIA CITRA PRATAMA**

Oleh:
Ronaldo
2015130166

PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, Juli 2019

Ketua Program Sarjana Akuntansi,

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Sylvia'.

Dr. Sylvia Fettry Elvira Maratno, S.E., S.H., M.Si., Ak.

Pembimbing Skripsi,

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Hamfri'.

Prof. Dr. Hamfri Djajadikerta

PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama : Ronaldo
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 5 Juni 1997
NPM : 2015130166
Program studi : Akuntansi
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP PROSES PRODUKSI
UNTUK MENGURANGI TINGKAT KECACATAN PRODUK DAN
MENCAPAI TARGET PRODUKSI PADA PT ASIA CITRA PRATAMA**

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan :
Prof. Dr. Hamfri Djajadikerta

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 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,
Dinyatakan tanggal : Juli 2019
Pembuat pernyataan : Ronaldo



(Ronaldo)

ABSTRAK

Perkembangan teknologi dan ekonomi membuat persaingan di dunia bisnis menjadi semakin kompetitif. Perusahaan harus dapat menciptakan keunggulan kompetitif untuk produk yang dijualnya. Aktivitas utama pada perusahaan manufaktur adalah proses produksi. Oleh karena itu, setiap kegiatan dalam proses produksi harus diperhatikan untuk menghasilkan barang yang berkualitas. PT ACP merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak di industri tekstil. Saat ini, PT ACP memiliki masalah berupa tingkat kecacatan produk yang melebihi batas toleransi dan tidak dapat mencapai target produksi yang telah ditetapkan. Perusahaan yang menghasilkan produk cacat dan tidak mencapai target produksi menunjukkan bahwa proses produksi yang dilakukan tidak berjalan dengan efektif dan efisien. Dengan dilakukannya pemeriksaan operasional diharapkan dapat membantu perusahaan mengetahui faktor penyebab masalah pada proses produksi.

Pemeriksaan operasional adalah pemeriksaan yang dilakukan untuk mengevaluasi efektivitas, efisiensi dan ekonomis terhadap prosedur dan kinerja operasi pada suatu perusahaan. Pemeriksaan operasional dilakukan pada proses produksi karena merupakan proses utama pada perusahaan manufaktur. Hasil dari pemeriksaan operasional yaitu rekomendasi bagi perusahaan untuk melakukan perbaikan pada proses produksi. Dengan menerapkan rekomendasi yang diberikan diharapkan perusahaan dapat mengurangi tingkat kecacatan produk dan mencapai target produksi.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode studi deskriptif. Sumber data yang digunakan adalah data primer seperti wawancara dan observasi serta data sekunder seperti profil perusahaan, struktur organisasi, *job description*, jumlah hasil produksi, jumlah produk cacat yang dihasilkan, dan data produk yang dapat diperbaiki. Teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah studi lapangan dan studi literatur. Data yang telah dikumpulkan kemudian akan diolah dengan analisis kualitatif dengan menggunakan *fishbone diagram* untuk mengetahui faktor-faktor penyebab produk cacat dan tidak tercapainya target produksi serta analisis kuantitatif dengan menghitung kerugian yang dialami perusahaan seperti timbulnya biaya *rework* dan kerugian akibat selisih harga jual *grade A* dan *grade BS*.

Berdasarkan pemeriksaan operasional yang telah dilakukan, ditemukan bahwa masalah yang dialami PT ACP merupakan *critical problem* yaitu tingkat kecacatan produk yang melebihi batas toleransi dan tidak pernah mencapai target produksi. Produk cacat hasil *dyeing* menyebabkan perusahaan harus melakukan *rework*. Sementara produk cacat hasil *dyeing* dan *printing* yang tidak dapat diperbaiki mengharuskan perusahaan untuk menjual dengan harga yang lebih murah. Produk cacat mengakibatkan kerugian bagi perusahaan. Total kerugian yang diderita oleh perusahaan selama bulan April 2018 sampai Maret 2018 sebesar Rp 10.520.953.104 yang terdiri dari Rp 124.944.104 untuk biaya *rework* dan Rp 10.396.009.000 untuk kerugian akibat penurunan harga jual. Tingginya tingkat kecacatan produk dan tidak tercapainya target produksi disebabkan oleh beberapa faktor yaitu faktor bahan baku, manusia, mesin dan metode. Rekomendasi yang diberikan peneliti untuk perusahaan yaitu dengan memberikan pelatihan kepada karyawan secara rutin, mengawasi setiap pekerjaan yang dilakukan karyawan, memberikan teguran jika karyawan melakukan kesalahan, memeriksa seluruh kualitas barang dari *supplier*, mengevaluasi kinerja *supplier*, melakukan perencanaan terhadap pembelian barang, menetapkan kebijakan baru yang belum ada, memperbaiki mesin yang sudah rusak, memberikan CCTV di beberapa area pabrik, menambah ventilasi udara dan kipas angin di dalam area produksi pabrik.

Kata kunci: pemeriksaan operasional, proses produksi, produk cacat, target produksi

ABSTRACT

The development of technology and economy causes competition in the business world highly increased. Companies must be able to make the product they sell be more beneficial than the competitors' products. Production process is the main activity in manufacturing companies. Therefore, every activity in this process must be considered to produce quality goods. PT. ACP is a manufacturing company engaged in the textile industry. At present, this company has problems in the form of product defects that exceed the tolerance limit and cannot reach the set production targets. These problems indicate that the production process carried out does not work effectively and efficiently. By conducting operational review, it is expected to help companies discover the factors causing the problems in the production process.

Operational review is an examination conducted to evaluate the effectiveness, efficiency and economics of operational procedures and company's performance. Operational review is carried out in the production process because it is the main process in manufacturing companies. The results of this review are recommendations for companies to make improvements. By implementing the recommendations given, it is expected that the company can reduce the level of product defects and achieve production targets.

The research method used in this study is a descriptive study. The data sources used are primary data such as interviews and observations, and secondary data such as company profile, organizational structure, job description, number of products produced, number of defective products produced, and product data that can be improved. The data collection techniques carried out is field studies and literature studies. Data that has been collected will then be processed with qualitative analysis using fishbone diagrams to find out the causes of defective products and failure in achieving production targets. The quantitative analysis is used to calculate losses experienced by companies such as the emergence of rework and loss costs due to the difference in selling price between grade A and grade BS.

Based on the operational review that have been conducted, it is found that the problems experienced by PT ACP are critical problem, namely the level of product defects that exceeded the tolerance limit and never reached the production target. Defective products from dyeing results cause companies to do rework. While dyeing and printing defective products that are irreparable require companies to sell at lower prices. Defective products cause losses for the company. The total losses suffered by the company during April 2018 to March 2018 amounted to Rp10.520.953.104 consisting of Rp124.944.104 for rework costs and Rp 10.396.009.000 for losses due to lower selling prices. The high level of product defects and the failure to achieve production targets are caused by several factors, namely raw material, human, machine and methods factors. Recommendations given by researchers to companies are by providing training to employees on a regular basis, supervising every work done by employees, giving a warning when the employees make mistakes, checking all quality of goods from suppliers, evaluating supplier performance, planning goods purchasing, establishing new policies, repairing damaged machines, providing CCTV in some factory areas, and adding air vents and fans in the factory production area.

Keywords: operational review, production process, defective products, production targets

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat dan rahmat-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan penelitian dan penyusunan skripsi yang berjudul “PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP PROSES PRODUKSI UNTUK MENGURANGI TINGKAT KECACATAN PRODUK DAN MENCAPAI TARGET PRODUKSI PADA PT ASIA CITRA PRATAMA”. Penulisan skripsi ini bertujuan untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.

Selama proses penelitian ini tidak lepas dari hambatan dan tantangan yang dihadapi. Namun, berkat bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Oleh karena itu, peneliti ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Papa dan mama selaku orang tua yang telah memberikan dukungan, doa dan semangat kepada peneliti selama menempuh perkuliahan dan menyelesaikan skripsi ini.
2. Romario selaku adik peneliti yang selalu memberikan dukungan kepada peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.
3. Bapak Prof. Dr. Hamfri Djajadikerta selaku dosen pembimbing skripsi yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan arahan, bimbingan dan saran selama penyusunan skripsi ini.
4. Ibu Dr. Sylvia Fettry Elvira Maratno, S.E., S.H. M.Si., Ak. selaku dosen wali yang telah membantu dan mengarahkan peneliti selama masa perkuliahan.
5. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan yang telah memberikan ilmu kepada peneliti.
6. Bapak Hendra Tedjawisastra sebagai pemilik PT Asia Citra Pratama yang telah bersedia memberikan izin bagi peneliti untuk melakukan penelitian ini.
7. Bapak Boen Tek Wong selaku manajer produksi PT Asia Citra Pratama yang telah membantu dalam penelitian ini.
8. Seluruh karyawan PT Asia Citra Pratama yang telah bersedia menjawab dan meluangkan waktu untuk menjawab semua pertanyaan peneliti.

9. Sandi Sulaiman dan David Jonathan teman dekat peneliti yang selalu menjadi teman yang baik dan memberikan dukungan kepada peneliti dalam menyelesaikan penyusunan skripsi ini.
10. Nickochione Anthony, Yulius Herdadi dan Kevin Constantine sebagai teman peneliti yang sering menghibur dan bercanda selama masa perkuliahan.
11. Marcelinus Ivan dan Shierfi Setyani selaku teman peneliti yang selalu memberikan dukungan dan menghibur peneliti.
12. Reinhard Stefanus, Fahrizi Noer, Stanley Moniaga, Yulius Willy, Sheldy, Jessica Ryana, Patricia Novalinda, Jesslyn Suminto, Oktaviani Teresa, Vania Stephanie selaku teman-teman seperjuangan skripsi.
13. Teman-teman akuntansi angkatan 2015.
14. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Dalam skripsi ini, peneliti menyadari bahwa masih terdapat banyak kekurangan. Peneliti meminta maaf apabila ada kesalahan ataupun perkataan yang kurang berkenan dan terbuka dengan kritik dan saran yang membangun dari pembaca.

Bandung, Juli 2019

Ronaldo

DAFTAR ISI

	Hal.
ABSTRAK.....	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Rumusan Masalah	3
1.3. Tujuan Penelitian.....	3
1.4. Manfaat Penelitian.....	4
1.5. Kerangka pemikiran	4
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. Jenis-Jenis Pemeriksaan Operasional	10
2.2.3. Tujuan Pemeriksaan Operasional.....	11
2.2.4. Manfaat Pemeriksaan Operasional.....	12
2.2.5. Kriteria Pemeriksaan Operasional	13
2.2.6. Tahap-Tahap Pemeriksaan Operasional.....	15
2.3. Efektivitas, Efisiensi dan Ekonomis.....	20
2.4. Pengendalian Intern	21
2.4.1. Pengertian Pengendalian Intern	21
2.4.2. Tujuan Pengendalian Intern	22

2.4.3. Komponen Pengendalian Intern.....	22
2.5. Produksi.....	24
2.5.1. Pengertian Produksi	24
2.5.2. Fungsi Produksi	25
2.5.3. Proses Produksi.....	25
2.5.4. Jenis-Jenis Produksi	26
2.5.5. Perencanaan dan Pengendalian Produksi	28
2.6. Kualitas.....	33
2.6.1. Pengertian Kualitas	33
2.6.2. Faktor yang Mempengaruhi Kualitas.....	34
2.6.3. Biaya Kualitas	35
2.6.4. Pengendalian Kualitas.....	35
2.7. Produk Cacat	37
2.7.1. <i>Spoilage, Rework dan Scrap</i>	37
2.7.2. Jenis Produk Cacat.....	38
2.8. <i>Fishbone Diagram</i>	38
BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN	41
3.1. Metode Penelitian.....	41
3.1.1. Sumber Data Penelitian.....	41
3.1.2. Teknik Pengumpulan Data.....	42
3.1.3. Teknik Pengolahan Data	43
3.1.4. Tahapan Penelitian.....	44
3.2. Objek Penelitian	45
3.2.1. Profil Perusahaan	46
3.2.3. Struktur Organisasi	47
3.2.4. Deskripsi Pekerjaan (<i>Job Description</i>)	48
3.2.5. Gambaran Umum Proses Produksi	54
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN	60
4.1. <i>Planning Phase</i> (Tahap Perencanaan).....	60
4.2. <i>Work Program Phase</i> (Tahap Program Kerja).....	81
4.3. <i>Field Work Phase</i> (Tahap Pengerjaan Lapangan).....	83

4.3.1. Hasil Wawancara dengan Manajer Produksi Terkait Proses <i>Dyeing dan Printing</i>	83
4.3.2. Hasil Wawancara dengan Manajer PPIC Terkait Produksi.....	99
4.3.3. Hasil Wawancara dengan Manajer QA Terkait Produksi	102
4.3.4. Hasil Wawancara dengan Manajer Laboratorium dan RnD.....	108
4.3.5. Hasil Observasi Terkait Proses Produksi, Fasilitas Pabrik dan Kinerja Karyawan.....	111
4.3.6. Hasil Identifikasi dan Analisis Faktor-Faktor Penyebab Kecacatan Produk.....	114
4.3.7. Hasil Identifikasi dan Analisis Faktor-Faktor Penyebab Target Produksi Tidak Tercapai.....	119
4.4. <i>Development of Findings and Recommendations Phase</i> (Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi)	126
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	141
5.1. Kesimpulan	141
5.2. Saran..	143
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP PENELITI	

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1. Pembagian Karyawan Berdasarkan Jabatan	61
Tabel 4.2. Pembagian Karyawan Berdasarkan Departemen.....	62
Tabel 4.3. Pembagian Jam Kerja Karyawan	63
Tabel 4.4. Hasil Produksi <i>Dyeing</i> April 2018 - Maret 2019	64
Tabel 4.5. Total Produksi <i>Dyeing</i> dan <i>Re-Dyeing</i>	66
Tabel 4.6. Perhitungan Tambahan Biaya Tenaga Kerja	67
Tabel 4.7. Perhitungan Tambahan Biaya Listrik, Gas, Air, dan <i>Steam</i>	68
Tabel 4.8. Perhitungan <i>Chemical</i> yang Dibutuhkan untuk Proses <i>Re-Dyeing</i>	70
Tabel 4.9. Perhitungan Tambahan Biaya <i>Chemical</i>	71
Tabel 4.10. Perhitungan Zat Pewarna yang Dibutuhkan untuk Proses <i>Re-Dyeing</i>	73
Tabel 4.11. Perhitungan Tambahan Biaya Zat Pewarna.....	74
Tabel 4.12. Tambahan Biaya <i>Chemical</i> dan Zat Pewarna	75
Tabel 4.13. Perhitungan Tambahan Biaya untuk Proses <i>Re-Dyeing</i>	75
Tabel 4.14. Selisih Penjualan Hasil <i>Dyeing</i> April 2018 – Maret 2019.....	76
Tabel 4.15. Hasil Produksi <i>Printing</i> April 2018 - Maret 2019	77
Tabel 4.16. Selisih Penjualan Hasil <i>Printing</i> April 2018 – Maret 2019	78
Tabel 4.17. Total Selisih Penjualan <i>Printing</i> dan <i>Dyeing</i> April 2018 – Maret 2019.	79
Tabel 4.18. Total Hasil Produksi <i>Dyeing</i> dan <i>Printing</i> April 2018 – Maret 2019.....	79
Tabel 4.19. Jumlah Mesin untuk Proses Produksi <i>Dyeing</i> dan <i>Printing</i>	95

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. <i>Fishbone Diagram</i>	40
Gambar 3.1. Struktur Organisasi PT ACP	47
Gambar 4.1. <i>Fishbone Diagram</i> Terkait Produk Cacat	118
Gambar 4.2. <i>Fishbone Diagram</i> Terkait Target Produksi yang Ditetapkan Tidak Tercapai.....	121

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Hasil Wawancara dengan Manajer Produksi pada Tahap *Planning*

Lampiran 2. Hasil Wawancara dengan Manajer Produksi pada Tahap *Field Work*

Lampiran 3. Hasil Wawancara dengan Manajer PPIC pada Tahap *Field Work*

Lampiran 4. Hasil Wawancara dengan Manajer QA pada Tahap *Field Work*

Lampiran 5. Hasil Wawancara dengan Manajer Lab & RnD pada Tahap *Field Work*

Lampiran 6. Hasil Observasi terkait Proses Produksi pada PT ACP

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Perkembangan dunia teknologi dan era globalisasi sangat berpengaruh pada persaingan dalam dunia bisnis. Hal ini membuat persaingan menjadi semakin kompetitif karena bersaing tidak hanya dengan perusahaan dalam negeri tetapi juga dengan perusahaan dari luar negeri. Oleh karena itu, perusahaan harus dapat menciptakan keunggulan kompetitif untuk produk yang dijualnya. Selain itu, perusahaan perlu memperhatikan kegiatan operasional agar berjalan efektif dan efisien. Jika tidak diperhatikan, maka dapat membuat kinerja perusahaan memburuk yang dapat menyebabkan kerugian bahkan kebangkrutan.

Perusahaan dapat diklasifikasikan menjadi lima jenis yaitu perusahaan ekstratif, perusahaan agraris, perusahaan industri, perusahaan perdagangan dan perusahaan jasa. Perusahaan industri atau biasa disebut perusahaan manufaktur saat ini telah tumbuh dan berkembang pesat. Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya perusahaan manufaktur memiliki aktivitas seperti aktivitas pembelian, produksi, penjualan dan yang lainnya. Salah satu aktivitas utama perusahaan manufaktur adalah proses produksi. Proses produksi ini mengubah bahan baku menjadi barang jadi. Oleh karena itu, setiap proses dalam kegiatan produksi harus diperhatikan untuk menghasilkan barang yang berkualitas. Proses produksi yang tidak efektif membuat kualitas dan kuantitas produk tidak sesuai target yang akan menyebabkan produk cacat, target produksi tidak tercapai dan keterlambatan penyelesaian pelanggan. Proses produksi yang tidak efisien membuat timbul tambahan biaya dalam produksi yang menyebabkan laba yang dihasilkan berkurang. Oleh karena itu, proses produksi harus berjalan efektif dan efisien.

Salah satu perusahaan manufaktur adalah PT Asia Citra Pratama. PT ACP merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang tekstil. Kegiatan utama PT ACP adalah menghasilkan kain sprei dan kain *fashion*. PT ACP melakukan produksi sesuai dengan pesanan pelanggan dan menjualnya baik dalam negeri maupun luar negeri. Proses produksi yang terjadi di perusahaan dibagi menjadi empat bagian

besar yaitu *pre treatment*, *dyeing* dan *printing*, dan *finishing*. Proses *pre treatment* merupakan aktivitas untuk mempersiapkan bahan baku kain untuk diproduksi sebelum memasuki proses *dyeing* dan *printing*. Proses *dyeing* merupakan aktivitas memberi warna pada kedua permukaan kain. Proses *printing* merupakan aktivitas memberi warna dan corak pada kain. Proses *finishing* merupakan proses untuk menciptakan kain agar memiliki kualitas yang baik.

PT ACP selalu menginginkan produksi perusahaan berjalan dengan baik, namun pada kenyataannya proses produksi di PT ACP tidak berjalan dengan lancar. Masalah yang sering terjadi adalah terdapat produk cacat yang melebihi batas toleransi. Batas toleransi yang diterapkan untuk produk cacat yaitu sebesar 3% (0.5% untuk *dyeing* dan 2.5% untuk *printing*). Produk cacat biasanya terjadi pada proses *dyeing* dan *printing* yang merupakan aktivitas penting dalam proses produksi. Berdasarkan hasil produksi *dyeing* selama bulan April 2018 sampai Maret 2019 rata-rata persentase produk cacat yang dihasilkan sebesar 4.67% dengan jumlah produk cacat *dyeing* berjumlah 56.720 meter. Sedangkan berdasarkan hasil produksi *printing* selama bulan April 2018 sampai Maret 2019 rata-rata persentase produk cacat yang dihasilkan sebesar 4.05% dengan jumlah produk cacat *printing* berjumlah 61.855 meter. Pada proses *dyeing* sering kali ditemukan warna kain yang dihasilkan tidak sesuai dengan pesanan pelanggan. Sedangkan, pada proses *printing* sering kali ditemukan corak dan warna yang tidak presisi. Dengan adanya produk cacat mengharuskan perusahaan menanggung biaya *rework* dan akan menghambat jadwal produksi secara keseluruhan. Selain itu, produk cacat mengharuskan perusahaan menjual produknya dengan harga yang lebih murah.

Selain itu, masalah yang sedang dihadapi perusahaan saat ini adalah tidak tercapainya target produksi bulanan. Target produksi bulanan yang ditetapkan oleh PT ACP adalah sebesar 2.500.000 untuk setiap bulannya. Target yang ditetapkan PT ACP bergantung kepada situasi dan kondisi perusahaan. Dalam jangka waktu dari bulan April 2018 sampai Maret 2019, produksi yang dilakukan perusahaan tidak pernah mencapai target. Hanya pada bulan Juli 2018 produksi perusahaan hampir mencapai target produksi. Hasil produksi yang paling jauh dari target produksi terjadi pada bulan Maret 2019 dengan total produksi 1.368.967 meter. Target produksi yang

tidak tercapai disebabkan karena bahan baku yang terlambat, bahan baku yang tidak tersedia dan mesin yang rusak.

Oleh karena itu, pentingnya peran pemeriksaan operasional untuk mengatasi dan memperbaiki masalah-masalah yang telah dikemukakan diatas. Dengan dilakukannya pemeriksaan operasional maka dapat ditemukan faktor-faktor yang menyebabkan tingginya tingkat kecacatan produk dan tidak tercapainya target produksi. Dengan ditemukannya penyebab dari masalah yang terjadi, maka diharapkan rekomendasi dan saran yang diberikan dapat membantu perusahaan mengurangi tingkat kecacatan produk dan mencapai target produksi.

1.2. Rumusan Masalah

1. Apa saja faktor-faktor yang menyebabkan tingginya tingkat kecacatan produk dan target produksi yang tidak tercapai pada proses produksi PT Asia Citra Pratama?
2. Apa saja dampak yang dialami PT Asia Citra Pratama dari tingginya tingkat kecacatan produk dan target produksi yang tidak tercapai?
3. Apa manfaat pemeriksaan operasional dalam mengurangi tingkat kecacatan produk dan mencapai target produksi pada proses produksi PT Asia Citra Pratama?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan tingginya tingkat kecacatan produk dan target produksi yang tidak tercapai pada proses produksi PT Asia Citra Pratama.
2. Mengevaluasi dampak yang dialami PT Asia Citra Pratama dari tingginya tingkat kecacatan produk dan target produksi yang tidak tercapai.
3. Mengetahui manfaat pemeriksaan operasional dalam mengurangi tingkat kecacatan produk dan mencapai target produksi pada proses produksi PT Asia Citra Pratama.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Bagi perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan mengetahui faktor penyebab tingginya tingkat kecacatan produk dan target produksi yang tidak tercapai. Perusahaan dapat mengurangi tingkat kecacatan produk dan mencapai target produksi dengan menerapkan rekomendasi yang diberikan peneliti. Selain itu, dengan pemeriksaan operasional diharapkan dapat membantu mengevaluasi kelemahan dari proses produksi yang ada di perusahaan.

2. Bagi peneliti

Peneliti dapat menambah wawasan dan pengetahuan terkait proses produksi pada perusahaan manufaktur. Peneliti mendapatkan pengalaman dalam menjalankan pemeriksaan operasional pada perusahaan manufaktur dengan menerapkan teori pemeriksaan operasional yang telah dipelajari selama perkuliahan secara langsung pada perusahaan. Selain itu, peneliti dapat mengasah kemampuan komunikasi dan kerja sama dengan berbagai pihak yang terlibat dalam penelitian ini.

3. Bagi pembaca

Pembaca dapat mengetahui proses produksi perusahaan manufaktur dan mengetahui tahapan-tahapan melakukan pemeriksaan operasional pada proses produksi. Pembaca juga dapat mengetahui manfaat pemeriksaan operasional dalam membantu mengurangi tingkat kecacatan produk dan mencapai target produksi. Selain itu, diharapkan penelitian ini dapat menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya.

1.5. Kerangka pemikiran

Perkembangan dunia bisnis membuat persaingan antar perusahaan semakin ketat. Dalam hal ini, perusahaan harus dapat menciptakan keunggulan kompetitif. Selain itu, perusahaan juga perlu untuk memperhatikan kegiatan operasi perusahaan telah berjalan dengan efektif dan efisien. Perusahaan manufaktur harus berfokus pada proses produksi karena merupakan aktivitas paling penting. Proses

produksi yang efektif dan efisien dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Menurut Reider (2002:22), efektif adalah pencapaian hasil atau keuntungan berdasarkan tujuan dan kriteria yang dapat diukur yang telah ditentukan sebelumnya. Proses produksi dikatakan efektif jika perusahaan dapat memproduksi barang dengan standar kualitas yang telah ditetapkan, memenuhi pesanan pelanggan tepat waktu dan mencapai target produksi yang telah ditetapkan tanpa ada barang yang cacat. Sedangkan menurut Reider (2002:21), efisien adalah pencapaian hasil dengan usaha dan sumber daya yang minimum. Proses produksi dikatakan efisien jika perusahaan dapat mencapai tujuannya tanpa mengeluarkan sumber daya yang berlebihan seperti biaya bahan baku, biaya lembur, biaya *rework*, dan biaya *overhead*.

Salah satu cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi pada proses produksi adalah dengan melakukan pemeriksaan operasional. Pemeriksaan operasional dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan kegiatan operasi terutama proses produksi agar berjalan semakin efektif dan efisien. Menurut Reider (2002:2), pemeriksaan operasional adalah suatu proses menganalisis operasi dan aktivitas internal untuk mengidentifikasi area-area untuk peningkatan yang positif dalam program perkembangan berkelanjutan. Menurut Reider (2002:30), terdapat tiga tujuan umum dilakukannya pemeriksaan operasional yaitu menilai kinerja, mengidentifikasi peluang untuk perbaikan dan menghasilkan rekomendasi untuk perbaikan dan tindakan lebih lanjut.

Menurut Reider (2002:1), mengungkapkan bahwa terdapat empat manfaat secara umum dalam melakukan pemeriksaan operasional. Manfaat yang pertama adalah pemeriksaan operasional dapat mengidentifikasi area operasional yang membutuhkan perbaikan positif. Manfaat yang kedua adalah pemeriksaan operasional dapat menemukan penyebab dari masalah yang ada bukan gejala. Manfaat yang ketiga adalah pemeriksaan operasional dapat mengukur dampak dari keadaan operasi saat ini. Manfaat yang keempat adalah pemeriksaan operasional dapat mengembangkan rekomendasi sebagai langkah alternatif untuk memperbaiki situasi.

Dalam melakukan pemeriksaan operasional menurut Reider (2002:38), terdapat lima tahap yang harus dilakukan, yaitu *planning*, *work programs*, *field work*,

development of findings and recommendations, dan *reporting*. Dalam tahap *planning*, dikumpulkan informasi secara umum terkait aktivitas yang dilakukan, sifat umum dari aktivitas-aktivitas serta hal lainnya yang berkaitan untuk membantu merencanakan pemeriksaan awal sehingga dapat memutuskan *critical area* atau *critical problem*. Pada tahap *work program*, dipersiapkan rencana kerja pemeriksaan operasional pada aktivitas yang sudah dipilih dalam tahap *planning*. Hal ini dilakukan agar pemeriksaan operasional dapat berjalan efektif dan efisien. Pada tahap *field work*, dilaksanakan rencana kerja yang telah dibuat dan dianalisis operasi perusahaan untuk menilai efektivitas dan efisiensi. Tahap *development of findings and recommendations*, peneliti mengembangkan temuan dalam tahap *field work* menggunakan lima atribut yaitu *condition*, *criteria*, *effect*, *cause* dan *recommendation*. Pada tahap *reporting*, dipersiapkan laporan berdasarkan hasil pemeriksaan operasional yang telah dilakukan.

Dalam perusahaan manufaktur, proses produksi merupakan aktivitas utama yang dilakukan. Menurut Assauri (2008:35), proses produksi adalah suatu cara, metode ataupun teknik menambah kegunaan suatu barang dan jasa menggunakan faktor produksi yang ada. Faktor produksi yang dimaksud adalah mesin, bahan baku, tenaga kerja, dan metode yang digunakan untuk proses produksi. Proses produksi yang tidak efektif dan efisien dapat disebabkan karena faktor-faktor tersebut. Namun, seringkali proses produksi tidak berjalan sesuai dengan rencana dan standar yang menimbulkan masalah seperti tidak tercapainya target produksi dan kecacatan produk. Jika masalah tersebut terjadi di dalam perusahaan maka dapat dikatakan proses produksi berjalan tidak efektif dan efisien. Hal ini tentu akan sangat merugikan bagi perusahaan yang menyebabkan tidak tercapainya tujuan perusahaan.

Menurut Datar dan Rajan (2018:739), terdapat tiga jenis produk cacat yang pada umumnya ditemui selama proses produksi yaitu *spoilage*, *rework* dan *scrap*. *Spoilage* adalah unit produksi baik barang jadi maupun barang setengah jadi yang tidak memenuhi spesifikasi yang diinginkan pelanggan sehingga tidak dijual atau dijual dengan harga rendah. *Rework* adalah unit produksi yang tidak memenuhi spesifikasi yang diminta pelanggan namun dapat diperbaiki serta dijual sebagai barang jadi yang berkualitas baik. *Scrap* adalah bahan yang tersisa dari hasil produksi suatu barang.

Selain kualitas barang yang dihasilkan, kuantitas juga memegang peranan penting dalam proses produksi. Dimana kuantitas barang yang dihasilkan harus dapat diproduksi dan dijual sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Ketepatan waktu tersebut direncanakan dengan jadwal produksi. Jadwal produksi yang dibuat sangat membantu perusahaan dalam mencapai target produksi yang telah ditetapkan. Namun, jadwal produksi tidak selalu berjalan sesuai dengan rencana karena ada beberapa hambatan seperti bahan baku yang kurang, mesin yang rusak dan lain-lain.

Salah satu alat yang dapat digunakan untuk menganalisis penyebab dari tidak tercapainya target produksi dan tingginya tingkat kecacatan adalah *fish bone diagram*. Menurut Datar dan Rajan (2018:775), *fish bone diagram* adalah alat untuk mengidentifikasi penyebab potensial dari kekurangan yang ada dalam suatu perusahaan. Terdapat empat faktor penyebab suatu masalah yaitu manusia, metode, mesin, dan bahan baku. Hasil analisis dari penyebab dari masalah yang terjadi dapat dikembangkan menjadi sebuah rekomendasi dan saran untuk memperbaiki masalah yang sedang dihadapi perusahaan. Diharapkan dari rekomendasi yang diberikan dapat mengurangi tingkat kecacatan produk dan mencapai target produksi dalam proses produksi perusahaan.

Oleh karena itu, untuk mengatasi dan memperbaiki masalah-masalah maka dibutuhkan pemeriksaan operasional. Sehingga dapat ditemukan faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya masalah pada proses produksi. Dengan ditemukannya penyebab dari masalah yang terjadi, maka diharapkan rekomendasi dan saran yang diberikan dapat mengatasi masalah yang terjadi, agar dapat berguna untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses produksi.