

# Analisis Efektivitas Pengendalian Kualitas Melalui Audit Standardisasi Mutu Sebagai Upaya Penanganan Produk Non-Conformance (Studi Kasus di PT. X)

Oleh:

Wulan Meilanda Intan Sari

Dina Dwi Oktavia Rini

Progam Studi Akuntansi

Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

November 2025

# Pendahuluan

1. Industri manufaktur footwear global menghadapi tekanan kompetitif yang mendorong perusahaan menerapkan standar mutu ketat seperti ISO 9001 sebagai landasan Quality Management System (QMS).
2. PT.X sebagai produsen footwear berskala global masih menghadapi tantangan non-conformance pada lini produksi upper, khususnya kasus missing felt yang menyebabkan ketebalan sepatu tidak memenuhi standar.
3. Audit standarisasi yang berjalan rutin belum sepenuhnya mampu mencegah berulangnya produk non-conformance, mengindikasikan bahwa mekanisme pengendalian kualitas belum berjalan secara optimal.
4. Penelitian ini mengkaji efektivitas audit standarisasi mutu sebagai instrumen pengendalian kualitas dan penanganan produk non-conformance dengan menggunakan pendekatan kualitatif berbasis SPC sebagai kerangka konseptual.

# Rumusan Masalah & Tujuan Penelitian

1. Bagaimana pelaksanaan audit standarisasi mutu dalam mengendalikan kualitas produksi di PT.X?

2. Apa faktor penyebab terjadinya produk non-conformance, khususnya kasus missing felt pada lini produksi upper?

3. Bagaimana mekanisme CAPA dijalankan dan seberapa efektif dalam mencegah pengulangan ketidaksesuaian?

Tujuan: Menganalisis efektivitas audit standarisasi mutu, mengidentifikasi penyebab non-conformance, menelaah mekanisme CAPA, serta mengkaji faktor pendukung dan penghambat pengendalian kualitas di PT.X.

4. Apa saja faktor pendukung dan penghambat efektivitas pengendalian kualitas di lini produksi upper PT .X?

# Manfaat Penelitian

**Akademik:** Penelitian ini memperkaya literatur kualitatif tentang pengendalian kualitas di industri footwear Indonesia, khususnya mengenai hubungan antara audit standarisasi mutu dengan penanganan non-conformance menggunakan pendekatan SPC konseptual.

**Praktis bagi PT.X:** Membantu perusahaan mengidentifikasi kelemahan dalam siklus audit dan mekanisme CAPA, sehingga dapat menyusun strategi perbaikan yang lebih tepat sasaran dan berkelanjutan.

**Praktis bagi Industri:** Memberikan acuan bagi perusahaan manufaktur footwear lainnya dalam merancang sistem pengendalian kualitas yang tidak hanya menekankan prosedur, tetapi juga internalisasi nilai mutu di seluruh lini produksi.

# Landasan Teori

**Pengendalian Kualitas (Quality Control):** Serangkaian kegiatan yang dirancang untuk memastikan produk memenuhi spesifikasi yang ditetapkan, mencakup proses inspeksi, pengujian, dan tindakan korektif terhadap penyimpangan.

**Audit Standarisasi Mutu:** Proses sistematis untuk menilai kesesuaian praktik operasional dengan standar yang ditetapkan (ISO 9001), berfungsi sebagai instrumen preventif dalam mendeteksi penyimpangan sejak dini.

**Non-Conformance & CAPA:** Produk non-conformance adalah produk yang tidak memenuhi spesifikasi yang ditetapkan. Corrective Action and Preventive Action (CAPA) merupakan mekanisme perbaikan reaktif sekaligus pencegahan proaktif.

**Statistical Process Control (SPC) — Konseptual:** Dalam penelitian ini SPC digunakan sebagai kerangka berpikir untuk memilah jenis penyimpangan (special cause variation vs common cause variation), bukan sebagai alat hitung statistik.

**Grand Theory:** Theory of Planned Behavior (TPB) digunakan untuk memahami mengapa operator berperilaku tidak sesuai standar, melihat peran niat, norma subjektif, dan kontrol perilaku yang dirasakan.

# Metodologi Penelitian

**Lokasi & Waktu:** PT.X , Lini Produksi Upper | Januari – Februari 2026

**Pendekatan:** Kualitatif dengan desain studi kasus (case study)

**Sumber Data:** Data primer: wawancara mendalam (in-depth interview) & observasi langsung

**Teknik Analisis:** Model interaktif Miles & Huberman: Reduksi data → Penyajian data → Penarikan kesimpulan/verifikasi + NVivo

## **Informan Penelitian:**

Informan 1 (HI) — Tim Quality Control | Informan 2 (NA) — Supervisor Produksi | Informan 3 (F) — Operator Produksi

# Hasil: Pelaksanaan Audit Standarisasi Mutu

Prosedur audit dimulai dari penyiapan daftar periksa sesuai artikel yang diproduksi, dilanjutkan pengecekan langsung di tiap stasiun kerja oleh tim QC setiap hari Kamis secara terjadwal dan lini dipilih secara acak.

Fokus pemeriksaan mencakup kesesuaian cara kerja operator dengan work instruction dan pengukuran ketebalan sepatu menggunakan alat thickness. Standar ketebalan harus terpenuhi; bila missing felt, ketebalan tidak mencapai standar.

Hambatan utama bersifat perilaku, bukan teknis. Narasumber QC: "Ketika dilakukan audit para operator akan bekerja sesuai work instruction, namun ketika auditor pergi terkadang mereka agak curang sehingga akan menimbulkan masalah berulang."

Temuan: Prosedur audit sudah terstruktur, namun kepatuhan operator masih bersifat situasional — hadir saat diawasi, memudar saat tidak ada pengawas. Audit belum berhasil membentuk internalisasi nilai mutu.

# Hasil: Temuan Audit & Produk Non-Conformance

Jenis temuan yang paling sering muncul di lini upper: perbedaan warna, tinggi collar tidak seragam, benang tidak dipotong pendek, dan masalah jahitan. Missing felt tergolong jarang namun berdampak signifikan pada ketebalan sepatu.

Tiga lapisan penyebab non-conformance: (1) Tekanan target produksi — operator memilih melewati felt agar mengimbangi laju konveyer; (2) Pemahaman operator yang belum tuntas tentang dampak hilangnya felt; (3) Perbedaan definisi kualitas antara tim QC dan operator.

Pengakuan operator (F): "Karena target yang tinggi dan konveyer berjalan dengan cepat, maka mengurangi operasi, yaitu tidak memasang felt. Apalagi felt yang dipasang kecil dan dianggap sepele dan tidak akan ketahuan bila tidak terpasang."

Klasifikasi SPC: Missing felt yang berulang dikategorikan sebagai special cause variation — penyimpangan yang punya sumber spesifik yang bisa diidentifikasi dan diselesaikan, bukan variasi acak proses produksi.

# Hasil: Mekanisme CAPA

Alur CAPA yang berjalan: (1) Pemilahan produk berdasarkan tingkat keparahan cacat (minor/mayor) → (2) Produk dikembalikan ke operator untuk diperbaiki → (3) Root cause analysis bersama SPV, chief, dan teknisi → (4) Dokumentasi temuan ke dalam sistem.

Tindakan preventif: Sistem mencatat isu per artikel sebagai referensi saat artikel yang sama diproduksi kembali. Supervisor melakukan pengecekan tidak hanya di awal shift, tetapi juga secara acak selama produksi berlangsung.

Hambatan CAPA (QC): "Kesadaran dan kedisiplinan operator serta kepedulian SPV menjadi tantangan utama. Operator seringkali abai karena takut pekerjaan menumpuk, tidak dapat mengimbangi kecepatan konveyer."

Temuan kritis: CAPA sudah berjalan formal, namun tidak ada mekanisme resmi yang mengonfirmasi apakah akar masalah benar-benar sudah tertangani setelah semua tindakan dijalankan — siklus perbaikan tidak pernah ditutup dengan verifikasi.

# Hasil: Faktor Pendukung & Penghambat

## FAKTOR PENDUKUNG

- ✓ Orientasi kualitas diberikan sejak hari pertama kerja
- ✓ Work instruction tersedia di setiap stasiun kerja
- ✓ Komunikasi lintas tim QC, SPV, dan operator berjalan baik
- ✓ Jadwal audit mingguan terjadwal teratur setiap Kamis
- ✓ Kesadaran ekspor mendorong tanggung jawab lebih tinggi

## FAKTOR PENGHAMBAT

- ✗ Tekanan target harian mendorong operator mengabaikan ketelitian
- ✗ Sistem penghargaan hanya mengukur volume, tidak kualitas cara kerja
- ✗ Tingginya arus keluar-masuk tenaga kerja baru mengganggu transfer pengetahuan
- ✗ CAPA tanpa indikator keberhasilan yang terukur — masalah rentan berulang
- ✗ Sebagian operator masih memandang audit sebagai ancaman, bukan kesempatan berbenah

# Pembahasan: Audit & Non-Conformance

Audit & Kepatuhan: Prosedur audit secara administratif sudah lengkap, namun efektivitasnya terhambat oleh kepatuhan yang bersifat reaktif. Analisis NVivo menunjukkan kata 'audit' berasosiasi dengan 'formulir' dan 'evaluasi', bukan 'kesadaran' atau 'pemahaman' — mengindikasikan audit masih dipersepsikan sebagai mekanisme eksternal.

Missing Felt sebagai Special Cause Variation: Dominansi kata 'felt' dan 'target' dalam NVivo muncul berdampingan, memperkuat bahwa missing felt bukan kelalaian acak melainkan produk tekanan struktural. Tiga lapisan determinan bekerja simultan: tekanan target, pemahaman dangkal, dan disparitas persepsi kualitas QC vs operator.

Hasil menunjuk pada satu implikasi: kualitas proses tidak ditentukan oleh ada-tidaknya prosedur audit, melainkan oleh konsistensi praktik kerja di lini produksi. Verifikasi mandiri oleh operator perlu dimasukkan ke dalam standar kerja harian.

Implikasi: Peningkatan frekuensi audit tanpa transformasi pendekatan tidak akan menghasilkan perubahan permanen. Yang perlu berubah adalah bagaimana operator sampai pada keyakinan sendiri bahwa standar itu penting.

# Pembahasan: CAPA & Faktor Efektivitas

CAPA & Ketidaktuntasan Verifikasi: Yang menjadi masalah bukan absennya tindakan, melainkan bahwa siklus tidak pernah ditutup dengan konfirmasi. Absennya kata 'verifikasi' dalam kluster NVivo mencerminkan bahwa CAPA dimaknai sebagai aktivitas, bukan siklus tertutup. Sesuai temuan [13]: kunci CAPA ada pada ketepatan identifikasi akar masalah DAN konfirmasi hasil.

Faktor Penghambat Struktural: Kombinasi sistem penghargaan berbasis volume tanpa indikator keberhasilan perbaikan menciptakan lingkaran yang saling mengunci: audit tidak mengubah perilaku → non-conformance berulang → CAPA berjalan tanpa verifikasi → masalah muncul kembali.

Tiga Langkah Mendesak: (1) Tetapkan indikator terukur untuk setiap tindakan perbaikan; (2) Jadwalkan verifikasi formal setelah tenggat waktu tertentu (misal: 30 hari); (3) Libatkan operator langsung dalam proses analisis akar penyebab agar solusi realistis dan bisa dijalankan.

SPC sebagai Cara Berpikir: Apa yang terjadi di lini upper PT. X bukan variasi acak — ia adalah special cause variation dengan sumber yang bisa dikenali: target melampaui kapasitas, kepatuhan berbasis pengawasan, dan siklus CAPA tanpa konfirmasi hasil.

# Simpulan

1. **AUDIT:** Prosedur sudah terstruktur (checklist, pengecekan tiap stasiun, ritme Kamis), namun kepatuhan bersifat reaktif terhadap kehadiran auditor. Audit belum membentuk internalisasi nilai mutu yang berkelanjutan.

2. **NON-CONFORMANCE:** Kasus missing felt tidak bisa dipahami dari dimensi teknis saja. Tiga lapisan penyebab: tekanan target berlebih, pemahaman operator yang dangkal tentang dampak felt, dan perbedaan definisi kualitas antara QC dan operator.

3. **CAPA:** Rework, pembaruan instruksi, dan pelatihan ulang sudah berjalan, tetapi siklus berhenti sebelum tahap konfirmasi. Tidak ada mekanisme resmi yang memastikan akar masalah sudah berubah — ketiadaan indikator keberhasilan membuat pengulangan tetap terbuka.

4. **FAKTOR:** Modal sudah ada (pelatihan awal, panduan di stasiun, komunikasi, audit terjadwal, kesadaran ekspor), namun tekanan struktural (target tidak realistis, reward berbasis volume, turnover tinggi) terus menggerus konsistensi penerapannya.

**REKOMENDASI:** (1) Audit bergeser dari pemeriksaan ke pembelajaran bersama; (2) CAPA dilengkapi indikator keberhasilan & verifikasi formal dalam 30 hari; (3) Sistem penghargaan mengakui ketelitian, bukan hanya volume produksi.

