

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG PENELITIAN

Di dalam suatu perusahaan, dibutuhkan suatu manajemen yang baik dan tertata agar kegiatan operasional perusahaan dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Tidak hanya pada perusahaan dagang dan jasa, namun pada perusahaan manufaktur pun, manajemen yang baik sangat dibutuhkan pada semua siklus yang ada agar tercipta suatu lingkungan yang terkendali, efektif dan efisien. Efisiensi adalah melakukan pengeluaran yang minimum dari sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan, sedangkan efektivitas adalah mampu mencapai hasil yang diinginkan. Itulah mengapa perusahaan harus dapat mengelola kegiatan operasionalnya dengan baik agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

Audit manajemen melakukan penilaian secara komprehensif terhadap keseluruhan fungsi produksi dan operasi untuk menentukan apakah fungsi ini telah berjalan dengan efektif dan efisien. Dengan demikian diharapkan perusahaan dapat menjalankan kegiatan operasinya dengan maksimal dan hasil yang dicapai juga baik.

PT. LaDewindo Garment Manufacturer merupakan sebuah pabrik yang bergerak di bidang garment atau pakaian jadi. Lokasi usahanya berada di Jl. Mojo KM. 1.5 Songgorunggi, Dagen, Jaten, Karanganyar, Solo. Bagian kantor dan pabrik terletak di lokasi yang sama. Bagian produksi,

gudang, personalia, dan ekspor impor berada di lantai satu, sedangkan untuk bagian *merchandising*, *purchasing*, *accounting*, dan ruang direktur berada di lantai dua.

PT. LaDewindo Garment Manufacturer pertama kali didirikan pada tahun 1999 dan berlokasi di daerah Mojosongo, Surakarta. Namun, pada tahun 2005, perusahaan melakukan perluasan sehingga kegiatan produksi pun berada di daerah Karanganyar sampai saat ini.

Dalam menjalankan aktivitas produksinya, perusahaan berdasarkan atas adanya pesanan (*by order*). Perusahaan juga telah memiliki alur produksi yang cukup jelas. Awalnya, bahan baku yang datang akan masuk ke dalam gudang untuk dilakukan proses penyimpanan. Bahan baku tersebut tidak hanya berupa kain, tetapi juga dapat berupa aksesoris-aksesoris pendukung, yaitu kancing, retsleting (*zipper*), tali, dll. Tahap berikutnya, kain-kain tersebut akan melalui proses *cutting* atau pemotongan. *Cutting* dilakukan sesuai dengan pola dari jenis produk yang dipesan. *Sewing* adalah tahap ketiga yang harus dilakukan setelah proses *cutting*. Tahap ini merupakan tahap yang paling krusial karena membutuhkan ketelitian dan kecepatan kerja yang cukup tinggi agar produk yang dihasilkan dapat rapi, bermutu, dan mencapai target yang telah ditetapkan sebelumnya. Tahap yang terakhir yaitu *finishing*. *Finishing* terdiri dari proses penyetricaan, pemasangan aksesoris, penyortiran, dan *packing*. Setelah lolos *quality control*, maka produk tersebut siap untuk diekspor.

PT. LaDewindo Garment Manufacturer telah memiliki struktur organisasi dan *job description*. Bagian-bagian yang bertanggungjawab langsung dengan direktur adalah bagian keuangan, personalia, produksi, dan ekspor impor.

Permasalahan yang terjadi dalam PT. LaDewindo Garment Manufacturer adalah sebagai berikut:

1.1.1 Turnover Karyawan yang Cukup Tinggi

Tabel 1.1 dan Tabel 1.2 di bawah ini menunjukkan data jumlah karyawan bagian *sewing* pada tahun 2010 dan 2011 :

Tabel 1.1
Jumlah Karyawan bagian Sewing

PT. LaDewindo Garment Manufacturer pada Tahun 2010

Bulan	Jumlah Karyawan	Karyawan Keluar	Karyawan Masuk	Persentase Karyawan Keluar
Januari	365	57	52	15,62%
Februari	360	49	53	13,61%
Maret	364	42	37	11,54%
April	359	38	35	10,58%
Mei	356	37	34	10,39%
Juni	353	31	28	8,78%
Juli	350	23	25	6,57%
Agustus	352	27	22	7,67%
September	347	25	20	7,20%
Oktober	342	21	27	6,14%
November	348	23	22	6,61%
Desember	347	25	21	7,20%

Sumber : PT. LaDewindo Garment Manufacturer, 2011

Tabel 1.1 di atas menunjukkan jumlah karyawan bagian *Sewing* yang keluar pada tahun 2010. Persentase tertinggi terjadi pada bulan

Januari 2010 sebesar 15,62% karyawan yang keluar, sedangkan persentase terendah terjadi pada bulan Oktober 2010 sebesar 6,14%.

Tabel 1.2

Jumlah Karyawan bagian *Sewing*

PT. LaDewindo Garment Manufacturer pada Tahun 2011

Bulan	Jumlah Karyawan	Karyawan Keluar	Karyawan Masuk	Persentase Karyawan Keluar
Januari	343	28	30	8,16%
Februari	345	21	26	6,09%
Maret	350	17	23	4,86%
April	356	24	19	6,74%
Mei	351	25	22	7,12%
Juni	348	28	27	8,05%
Juli	347	23	21	6,63%
Agustus	345	20	15	5,80%
September	340	23	18	6,76%
Oktober	335	14	23	4,18%
November	344	18	12	5,23%
Desember	338	22	16	6,51%

Sumber : PT. LaDewindo Garment Manufacturer, 2011

Tabel 1.1 dan Tabel 1.2 di atas menunjukkan persentase karyawan bagian *sewing* yang keluar pada PT. LaDewindo Garment Manufacturer di tahun 2010 sampai dengan tahun 2011. Bagian *sewing* merupakan tahap yang paling kompleks karena selain membutuhkan kecermatan dan kecepatan kerja, tahap ini juga membutuhkan keahlian dalam hal menjahit. Setiap karyawan yang bekerja di tahap *sewing* ini pada awalnya harus melalui *training* lebih dulu selama tiga hari sebelum benar-benar diterjunkan untuk menjahit pesanan. *Turnover* karyawan yang cukup tinggi pada bagian *sewing*

ini mempengaruhi kegiatan proses produksi. Perusahaan harus menerima karyawan baru dan karyawan tersebut juga harus melalui tahap *training* lebih dulu selama tiga hari yang tentunya akan memperlambat proses produksi dan mempengaruhi pencapaian output.

Berikut ini adalah tabel realisasi output produksi PT. LaDewindo Garment Manufacturer pada tahun 2010 dan 2011 :

Tabel 1.3

**Realisasi Output Produksi
PT. LaDewindo Garment Manufacturer tahun 2010**

Bulan	Target	Output	BLC	% BLC
Januari	150.375	115.609	-34.766	-23%
Februari	175.480	134.887	-40.593	-23%
Maret	220.765	210.352	-10.413	-5%
April	235.176	205.998	-29.178	-12%
Mei	250.855	238.887	-11.968	-5%
Juni	276.335	255.876	-20.459	-7%
Juli	330.786	300.709	-30.077	-9%
Agustus	345.835	279.145	-66.690	-19%
September	350.675	334.169	-16.506	-5%
Oktober	365.135	333.123	-32.012	-9%
November	372.896	345.675	-27.221	-7%
Desember	375.445	331.897	-43.548	-12%
TOTAL	3.449.758	3.086.327	-363.431	-11%

Sumber : PT. LaDewindo Garment Manufacturer, 2011

Keterangan :

BLC : *Balancing* (Output- Target)

%BLC : Persentase *Balancing*

Tabel 1.3 di atas menunjukkan realisasi output produksi yang terjadi pada tahun 2010. Persentase kekurangannya masih cukup

tinggi, yaitu 11%. Pada dua bulan pertama di awal tahun bahkan mencapai 23%.

Tabel 1.4

Realisasi Output Produksi

PT. LaDewindo Garment Manufacturer tahun 2011

Bulan	Target	Output	BLC	% BLC
Januari	145.830	117.281	-28.549	-20%
Februari	187.573	145.563	-42.010	-22%
Maret	221.324	203.347	-17.977	-8%
April	227.253	199.828	-27.425	-12%
Mei	227.317	206.017	-21.300	-9%
Juni	340.323	277.502	-62.821	-18%
Juli	390.792	322.664	-68.128	-17%
Agustus	373.105	308.092	-65.013	-17%
September	335.173	300.631	-34.542	-10%
Oktober	298.395	251.015	-47.380	-16%
November	301.500	269.731	-31.769	-11%
Desember	284.308	268.210	-16.098	-6%
TOTAL	3.332.893	2.869.881	-463.012	-14%

Sumber : PT. LaDewindo Garment Manufacturer, 2011.

Keterangan :

BLC : *Balancing* (Output- Target)

%BLC : Persentase *Balancing*

Berdasarkan Tabel 1.3 dan 1.4 di atas dapat diketahui bahwa selama ini realisasi output produksi garmen di PT. LaDewindo Garment Manufacturer kurang dari target yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal tersebut sebagai akibat dari adanya *turnover* karyawan yang cukup tinggi di perusahaan.

1.1.2 Produk Cacat yang Melebihi Standar Perusahaan

Berikut ini adalah data total produksi dan produk cacat yang terjadi selama tahun 2010 dan 2011 :

Tabel 1.5

Total Produksi dan Produk Cacat

PT. LaDewindo Garment Manufacturer tahun 2010

Bulan	Total Produksi	Produk Cacat	%
Januari	115.609	11.242	9,72%
Februari	134.887	12.143	9,00%
Maret	210.352	13.541	6,44%
April	205.998	14.172	6,88%
Mei	238.887	15.998	6,70%
Juni	255.876	17.482	6,83%
Juli	300.709	18.377	6,11%
Agustus	279.145	14.649	5,25%
September	334.169	15.174	4,54%
Oktober	333.123	24.523	7,36%
November	345.675	22.496	6,51%
Desember	331.897	20.511	6,18%
TOTAL	3.086.327	200.308	6,49%

Sumber : PT. LaDewindo Garment Manufacturer, 2011

Tabel 1.5 menunjukkan bahwa produk cacat yang timbul dari aktivitas produksi di PT. LaDewindo Garment Manufacturer pada tahun 2010 masih berkisar di atas 5%. Persentase tertinggi terjadi pada bulan Januari sebesar 9,72% dan persentase terendahnya yaitu sebesar 4,54% terjadi pada bulan September 2010.

Tabel 1.6
Total Produksi dan Produk Cacat
PT. LaDewindo Garment Manufacturer tahun 2011

Bulan	Total Produksi	Produk Cacat	%
Januari	117.281	10.374	8,85%
Februari	145.563	12.493	8,58%
Maret	203.347	14.328	7,05%
April	199.828	11.073	5,54%
Mei	206.017	10.147	4,93%
Juni	277.502	14.391	5,19%
Juli	322.664	19.377	6,01%
Agustus	308.092	17.956	5,83%
September	300.631	17.114	5,69%
Oktober	251.015	16.071	6,40%
November	269.731	16.554	6,14%
Desember	268.210	15.899	5,93%
TOTAL	2.869.881	175.777	6,12%

Sumber : PT. LaDewindo Garment Manufacturer, 2011

PT. LaDewindo Garment Manufacturer memiliki kebijakan batas produk cacat yang diperkenankan adalah sebesar 5% dari total produksi. Tabel 1.5 dan 1.6 di atas menunjukkan bahwa PT. Ladewindo Garment Manufacturer masih menghasilkan produk cacat di atas kebijakan yang telah ditetapkan.

Munculnya produk cacat ini disebabkan oleh kelalaian karyawan pada saat menjalankan pekerjaan mereka masing-masing. Dari hasil pengamatan di lapangan, para karyawan tersebut lebih suka mengobrol ketika tidak diawasi oleh supervisor dan bekerja terburu-buru agar cepat selesai tanpa memperhatikan kerapian dari hasil pekerjaan mereka. Setelah mencapai tahap akhir dalam proses produksi, maka dilakukan pengecekan hasil produksi tersebut satu per

satu. Biasanya beberapa *buyer* di PT. LaDewindo Garment Manufacturer ini menempatkan satu atau dua orang perwakilannya untuk bertindak sebagai *quality control* (QC). Apabila produk tersebut tidak sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan (seperti benang yang muncul, jahitan yang tidak rapi, kesalahan dalam pemberian label, dan penjahitan logo yang miring letaknya), maka produk tersebut akan gagal ekspor dan menjadi produk cacat. Produk cacat yang muncul akan di-*reject* dan harus segera dipisahkan dari produk yang baik untuk mencegah terjadinya ekspor.

1.1.3 Pengelolaan Persediaan yang Belum Memadai

Dalam menjalankan kegiatan bisnisnya, setiap perusahaan pasti didukung oleh sarana dan prasarana untuk menunjang proses operasionalnya. Salah satu sarana yang penting yaitu gudang. Tak terkecuali dengan PT. LaDewindo Garment Manufacturer. Perusahaan ini memiliki sebuah gudang untuk menyimpan persediaan bahan baku yang akan digunakan untuk proses produksi. Pengelolaan gudang yang baik akan sangat membantu dalam meminimalisir terjadinya kesalahan maupun kecurangan.

Dari hasil observasi, diketahui bahwa pengelolaan persediaan bahan baku di PT. LaDewindo Garment Manufacturer selama ini masih belum memadai. Hal ini ditandai dengan pengecekan bahan baku yang datang tidak dilakukan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Setiap bahan baku yang masuk tidak diperiksa kembali

kualitasnya dengan lebih teliti oleh karyawan bagian gudang. Hal tersebut berakibat pada terjadinya jumlah bahan baku yang kurang di tengah-tengah proses produksi sehingga perusahaan harus melakukan *repeat order* untuk memenuhi kebutuhan pesanan. *Repeat order* ini tentunya juga akan mempengaruhi target produksi karena membutuhkan waktu yang cukup lama mulai dari proses pemesanan bahan baku sampai dengan bahan tersebut tiba di pabrik dan siap untuk digunakan.

Berikut ini adalah data *repeat order* yang terjadi sepanjang tahun 2010 dan 2011 :

Tabel 1.7
Repeat Order Bahan Baku
PT. LaDewindo Garment Manufacturer Tahun 2010-2011

No.	Style	Nama Barang	Tanggal Order	
			I	II
Tahun 2010				
1.	8440	Fabric-100% Polyester Brushed Back Tricot 220GSM 60"	2-Mar-10	10-Apr-10
2.	8433	Fabric-100% Polyester Brushed Back Tricot 220GSM 60"	1-Apr-10	10-Apr-10
3.	6847	Fabric-100% Polyester Brushed Back Tricot 220GSM 60"	1-Apr-10	10-Apr-10
Tahun 2011				
1.	9988	BRUSHED BACK POLY TRICOT 100% POLYESTER	12-Mar-11	28-Mar-11
2.	0059	DURASHEEN 100% POLYESTER 200GSM 60"	14-Apr-11	23-Apr-11
3.	9253	100% POLY BRUSHED BACK POLY TRICOT 220GSM, 60"	26-Aug-11	8-Oct-11
4.	9573	RIB 1X1 97% POLYESTER 3% SPANDEX 60" 420GSM	31-Oct-11	8-Nov-11

Sumber : PT. LaDewindo Garment Manufacturer, 2011

Adanya masalah-masalah yang terjadi pada proses produksi di dalam perusahaan juga berakibat pada terhambatnya aktivitas perusahaan. Hal tersebut juga mempengaruhi kegiatan ekspor. Kegiatan ekspor menjadi terlambat atau lebih lama dari yang telah direncanakan sebelumnya.

Tabel 1.8

**Data Jumlah Keterlambatan Ekspor
PT. LaDewindo Garment Manufacturer Tahun 2010-2011**

Periode	Frekuensi Ekspor	Frekuensi Keterlambatan Ekspor
Tahun 2010	241	132
Tahun 2011	226	103

Sumber : Data sekunder diolah, 2011

Tabel 1.8 di atas menunjukkan banyaknya jumlah keterlambatan ekspor yang terjadi pada PT. LaDewindo Garment Manufacturer sepanjang tahun 2010 dan 2011. Hal ini dipengaruhi oleh masalah-masalah yang timbul di dalam perusahaan seperti yang telah diuraikan di atas.

Berdasarkan latar belakang dan uraian masalah, maka Penulis ingin melakukan penelitian terhadap keefektifan dan keefisienan fungsi produksi pada PT. LaDewindo Garment Manufacturer ini, dengan judul **“Audit Manajemen Fungsi Produksi (Studi Kasus pada PT. LaDewindo Garment Manufacturer Solo)”**

1.2 PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka perumusan masalahnya adalah sebagai berikut :

1.2.1 Bagaimanakah efektifitas dan efisiensi kegiatan produksi PT.

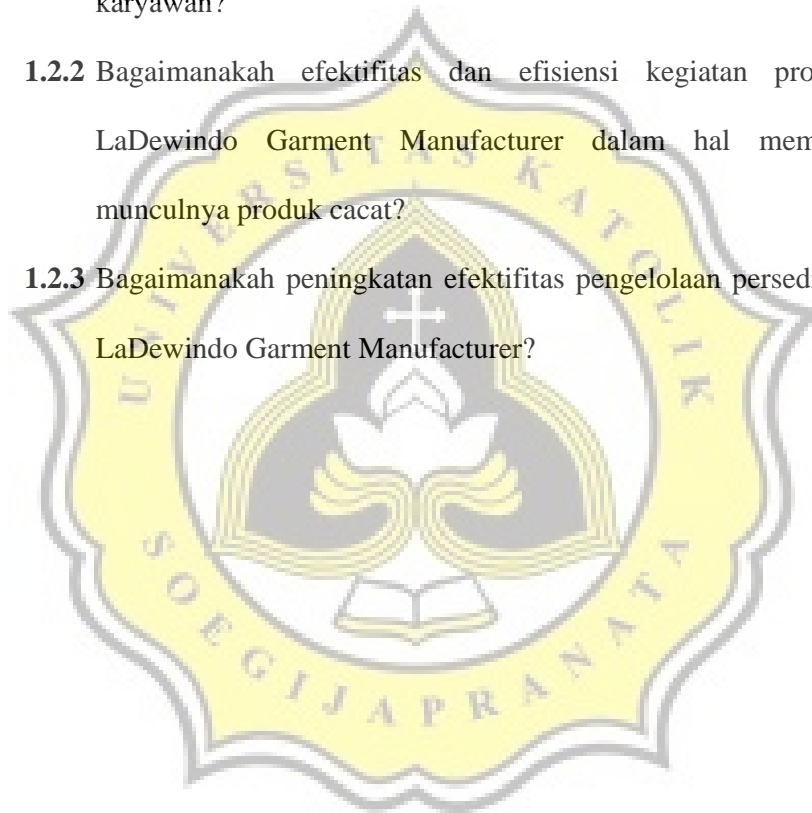
LaDewindo Garment Manufacturer dalam menangani *turnover* karyawan?

1.2.2 Bagaimanakah efektifitas dan efisiensi kegiatan produksi PT.

LaDewindo Garment Manufacturer dalam hal meminimalisasi munculnya produk cacat?

1.2.3 Bagaimanakah peningkatan efektifitas pengelolaan persediaan di PT.

LaDewindo Garment Manufacturer?



1.3 TUJUAN PENELITIAN

Tujuan penelitian ini adalah :

1.3.1 Untuk mengetahui efektifitas dan efisiensi kegiatan produksi PT.

LaDewindo Garment Manufacturer dalam menangani *turnover* karyawan.

1.3.2 Untuk mengetahui efektifitas dan efisiensi kegiatan produksi PT.

LaDewindo Garment Manufacturer dalam hal meminimalisasi munculnya produk cacat.

1.3.3 Untuk mengetahui peningkatan efektifitas pengelolaan persediaan di

PT. LaDewindo Garment Manufacturer.

1.4 MANFAAT PENELITIAN

1.4.1 Bagi PT. LaDewindo Garment Manufacturer

Penelitian ini diharapkan dapat memberi saran bagi manajemen perusahaan tentang pentingnya audit manajemen agar dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi khususnya pada fungsi produksi.

1.4.2 Bagi Penulis

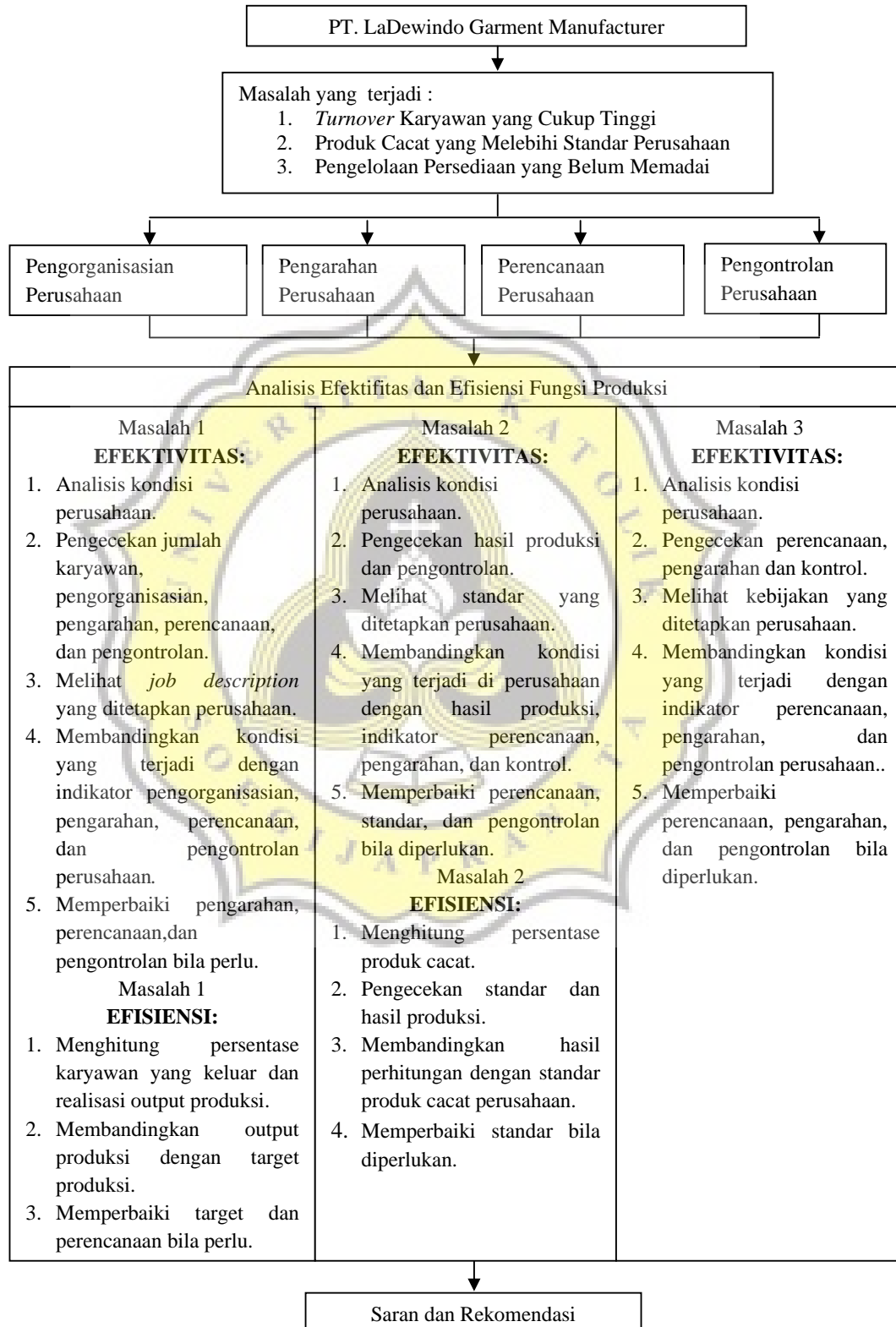
Penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan pemahaman yang lebih jelas bagi Penulis tentang pentingnya audit manajemen di dalam suatu perusahaan.

1.4.3 Bagi Pembaca

Penelitian ini dapat memberikan wawasan dan informasi bagi Pembaca mengenai audit manajemen.



1.5 KERANGKA PIKIRAN



Gambar 1.1 Kerangka Pikiran Penelitian

Keterangan :

Permasalahan yang terjadi pada PT. LaDewindo Garment Manufacturer adalah *turnover* karyawan yang cukup tinggi, produk cacat yang melebihi standar perusahaan, dan pengelolaan persediaan yang belum memadai.

Berdasarkan permasalahan tersebut, langkah yang ditempuh adalah melakukan analisis efektivitas dan efisiensi, khususnya pada fungsi produksi yang dilakukan dengan meliputi empat bagian, yaitu pengorganisasian perusahaan, pengarahan perusahaan, perencanaan kegiatan perusahaan, dan pengontrolan pada fungsi produksi.

Adapun langkah-langkah yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1.5.1 *Turnover* Karyawan yang Cukup Tinggi

Penilaian efektifitas dilakukan dengan langkah-langkah berikut :

- a. Melakukan analisis kondisi perusahaan.
- b. Melakukan pengecekan terhadap jumlah karyawan yang keluar, realisasi output produksi yang terjadi, dan pengontrolan terkait kegiatan pada fungsi produksi.
- c. Melihat *job description* para *supervisor* dan karyawan bagian produksi terkait dengan pencapaian output produksi.
- d. Membandingkan kondisi yang terjadi di perusahaan dengan target, perencanaan, pengontrolan, dan *job description*.

- e. Memperbaiki perencanaan, pengarahan, dan pengontrolan bila diperlukan.

1.5.2 Produk Cacat yang Melebihi Standar Perusahaan

Penilaian efektifitas dilakukan dengan langkah-langkah berikut :

- a. Melakukan analisis kondisi perusahaan.
- b. Melakukan pengecekan terhadap hasil produksi dan presentase produk cacat.
- c. Melakukan pengecekan terhadap pengontrolan yang berhubungan dengan proses produksi.
- d. Melihat standar persentase produk cacat yang ditetapkan perusahaan.
- e. Membandingkan kondisi yang terjadi di perusahaan dengan hasil produksi, indikator perencanaan, pengarahan, dan pengontrolan.
- f. Memperbaiki perencanaan, pengontrolan, dan standar bila diperlukan.

1.5.3 Pengelolaan Persediaan yang Belum Memadai

Penilaian efektifitas dilakukan dengan langkah-langkah berikut :

- a. Melakukan analisis kondisi perusahaan.
- b. Melakukan pengecekan perencanaan, pengarahan, dan pengontrolan terkait dengan pengelolaan persediaan.
- c. Melihat kebijakan perusahaan dan *job description* terkait dengan pengelolaan persediaan.

- d. Membandingkan kondisi yang terjadi dengan indikator perencanaan, pengarahan, dan pengontrolan.
- e. Memperbaiki perencanaan, pengarahan, dan pengontrolan bila diperlukan.

Setelah melakukan analisis efektifitas dan efisiensi, maka akan diperoleh hasil pemeriksaan dari analisis tersebut yang kemudian akan digunakan sebagai dasar untuk memberikan saran dan rekomendasi bagi perbaikan perusahaan.

1.6 SISTEMATIKA PENULISAN

Sistematika dalam penelitian ini dibagi dalam 5 bab, yaitu:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan latar belakang yang disertai dengan pengungkapan masalah yang ingin diteliti, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kerangka pikiran penelitian dan sistematika penulisan penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini menguraikan tinjauan pustaka tentang audit manajemen, efektifitas, efisiensi, produksi, output produksi, produk cacat, sistem pengendalian internal. Bab ini merupakan dasar untuk mendukung penelitian dan masalah yang akan dibahas.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini memuat metode penelitian mengenai objek penelitian yaitu berupa lokasi penelitian, objek penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, alat yang digunakan untuk mengumpulkan data, gambaran umum perusahaan, dan desain analisis data.

BAB IV HASIL ANALISIS

Bab ini memuat analisis data yang berkaitan dengan permasalahan di bagian produksi. Inti dari bab ini adalah menguraikan berbagai hasil dari program audit yang dilakukan untuk menjawab permasalahan dalam penelitian ini.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menguraikan kesimpulan dan saran perbaikan bagi perusahaan yang menjadi objek penelitian.

