

# Pelaksanaan Audit Manajemen terhadap Divisi Produksi untuk Mengevaluasi Penerapan Metode Produksi Baru (Studi Kasus: PT Shafira Laras Persada)

Nada Gerandini<sup>1</sup>, Yanti Rufaedah<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Jurusan Akuntansi, Politeknik Negeri Bandung, Bandung 40012  
E-mail : nada.gerandini.akun416@polban.ac.id

<sup>2</sup>Jurusan Akuntansi, Politeknik Negeri Bandung, Bandung 40012  
E-mail : yanti.rufaedah@polban.ac.id

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menunjukkan pelaksanaan audit manajemen dalam mengukur efektivitas dan efisiensi penerapan metode produksi yang baru Divisi Produksi PT Shafira Laras Persada pada tahun 2020. Jenis penelitian ini ialah deskriptif kualitatif dengan menjabarkan *criteria*, *causes*, dan *effect* mengenai aktivitas pada fungsi tersebut untuk memberikan rekomendasi perbaikan kinerja fungsi tersebut agar berjalan efektif dan efisien. Jenis data yang digunakan yakni data primer yang diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pihak yang bertanggung jawab pada fungsi tersebut, serta data sekunder berupa dokumentasi perusahaan, seperti kebijakan produksi, struktur organisasi, *jobdesc*, *flowchart*, data produksi, dan studi literatur. Data di analisis menggunakan *Milles and Huberman Approach* meliputi *data reduction*, serta *data display* yang ditunjukkan dengan deskripsi *cause-effect*. Uji validitas dan reabilitas dilakukan dengan cara triangulasi yaitu mencocokkan hasil wawancara, dokumentasi, serta studi literatur. Hasil penelitian menunjukkan penerapan metode produksi baru sudah meningkatkan efektivitas volume dan efisiensi harga pokok produksi. Di sisi lain penerapan ini belum dapat beradaptasi secara keseluruhan sehingga, terjadi inefektivitas pada pemenuhan jadwal produksi. Dalam penerapan tersebut, perusahaan perlu melaksanakan kebijakan dan jadwal produksi yang telah dimiliki perusahaan, meningkatkan pengendalian manajemen atas sumber daya manusia perusahaan, serta melibatkan internal audit dalam mengevaluasi kinerja proses dan kualitas produk di Divisi Produksi.

## Kata Kunci

*Audit Manajemen, Divisi Produksi, Evaluasi Kinerja, Efektivitas, Efisiensi.*

## 1. PENDAHULUAN

Seiring berkembangnya zaman, telah terjadi berbagai pergeseran kebutuhan masyarakat. Kebutuhan yang pada mulanya merupakan kebutuhan primer, saat ini telah menjadi kebutuhan sekunder bahkan tersier. Salah satunya ditunjukkan pada kebutuhan pakaian muslim di Indonesia. Para generasi milenial yang merupakan pengguna pakaian muslim, terus tumbuh dan berkembang seiring dengan *trend* hijrah. Dilansir dari Ekonomi Bisnis 2019, Indonesia menghabiskan sekitar US\$20 miliar per tahun atau sekitar Rp300 triliun untuk konsumsi pakaian muslim. Hal ini salah satunya dikarenakan Indonesia merupakan salah satu negara dengan jumlah penduduk muslim terbesar di dunia yakni 222 juta jiwa atau 87% dari total penduduk dan diproyeksikan pada tahun 2030 jumlahnya mencapai 238 juta jiwa.

Pada mulanya, masyarakat mengalami keresahan akan desain pakaian muslim yang kurang mengikuti perkembangan zaman. Kondisi tersebut menuntut para pelaku usaha mencari solusi untuk dapat meredakan keresahan masyarakat, bahkan para pelaku usaha mulai dari UMKM (Usaha Mikro Kecil

dan Menengah) hingga industri besar tanah air, dan mancanegara. Pakaian muslim didesain sedemikian rupa agar dapat diterima oleh masyarakat. Seiring berjalannya waktu, pakaian muslim sudah semakin diterima oleh masyarakat, terlebih di era serba *digital*, karena akses masuk ke pasar sangatlah mudah baik untuk pelaku usaha maupun konsumen.

Kiprah produk pakaian muslim Indonesia di pasar dunia sudah diakui. Saat ini, Indonesia optimis untuk menjadi kiblat pakaian muslim dunia 2020. Diperkuat melalui Direktur Jenderal Industri Kecil Menengah dan Aneka Kementerian Perindustrian, Gati Wibawaningsih dalam Liputan 6 (2019), menyebutkan bahwa pemerintah telah mendeklarasikan dan membuat strategi yang dapat menjadikan Indonesia sebagai kiblat pakaian muslim dunia 2020. Hal ini dapat menjadi tantangan dan peluang bagi Indonesia.

Salah satu perusahaan yang memproduksi pakaian muslim yakni PT Shafira Laras Persada. Perusahaan ini sebagai *brand* besar ternama yang sudah berusia tiga puluh tahun, memiliki keunggulan dan strategi bersaing diferensiasi produk dari awal keberadaannya. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan admin

produksi, strategi tersebut dianggap belum tepat dalam menghadapi para pesaing baik itu dari *online shop brand* bahkan dari *brand* ternama lainnya yang kini marak bermunculan. Bahkan *brand ambassador* perusahaan tersebut kini menjadi kompetitornya. Meski memang yang dimunculkan dalam benak masyarakat bahwa produk yang terdiferensiasi memiliki kualitas yang bagus dan berbeda dengan produk lainnya, namun harga tetap menjadi pertimbangan masyarakat. Hal ini berdampak pada perusahaan yakni mengalami pertumbuhan yang sangat fluktuatif dari tahun 2014 hingga 2019.

Kondisi ini menuntut PT Shafira Laras Persada harus tanggap dalam menangani fluktuasi pertumbuhannya. Pihak manajemen mengambil keputusan dengan menetapkan kebijakan atas perubahan struktur, posisi, aturan, dan lain sebagainya. Hal ini dilakukan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Sebagai perusahaan manufaktur garmen ritel dengan operasi yang cukup kompleks tentunya bukan hal mudah dalam menyesuaikan perubahan yang ada. Terutama fungsi produksi yang merupakan jantung perusahaan manufaktur.

Fungsi produksi juga mengalami berbagai perubahan diantaranya perubahan struktur, jumlah tenaga kerja, metode produksi, dan lain sebagainya. Perubahan struktur yang terjadi dalam perusahaan berdampak pada fungsi produksi. Pada mulanya, fungsi produksi membuat berbagai keputusan secara mandiri namun saat ini ruang lingkup pengambilan keputusan ini menjadi terbatas. Keputusan tersebut salah satunya mengenai alur administrasi. Hal ini karena pusat keputusan saat ini berada di *supply base* sehingga memerlukan birokrasi yang lebih panjang dibandingkan dengan sebelumnya.

Di sisi lain, perubahan juga terjadi pada metode produksi PT Shafira Laras Persada yang pada mulanya berfokus sepenuhnya pada produksi internal kini mengubah kebijakan metode produksi dengan menyalurkan sebagian produksi internal ke pihak eksternal yakni *vendor*. Hal ini berdampak pada berkurangnya kebutuhan akan jumlah tenaga kerja langsung bagian produksi sehingga, terdapat pengurangan tenaga kerja langsung. Di sisi lain pun, hingga saat ini terdapat perputaran tenaga kerja langsung. Perputaran tenaga kerja langsung ini memberikan dampak pada kualitas produk yang dihasilkan. Hal ini karena membutuhkan waktu untuk dapat merekrut, melatih, hingga menghasilkan produk berkualitas dengan tenaga kerja yang berbeda.

Selain itu, perubahan metode produksi belum dapat dikatakan bisa membuat perusahaan menjadi lebih bersaing. Faktanya, bahan baku yang digunakan perusahaan berasal dari impor yang memang

memiliki harga tinggi, serta metode produksi yang dikatakan masih *semi-vendor* yakni produk yang ditentukan diproduksi eksternal belum sepenuhnya diproduksi oleh *vendor*. Perusahaan masih membeli bahan baku dan membuat *sample* pada produksi internal kemudian menyerahkannya kepada *vendor*.

Oleh karena itu, perusahaan membutuhkan evaluasi atas metode produksi yang baru dari auditor internal agar adanya sistem tersebut dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Di sisi lain auditor internal perusahaan belum menerapkan dengan baik audit manajemen terhadap fungsi produksi. Auditor internal melakukan tindakan koreksi hanya jika terjadi sebuah kasus dan tidak melakukan audit secara berkala. Hal ini menjadi sangat penting bagi perusahaan untuk dapat mengevaluasi perubahan metode produksi melalui pelaksanaan audit manajemen terhadap fungsi produksi.

Dari beberapa penelitian sebelumnya belum menunjukkan audit manajemen secara komprehensif dan menampilkan *data display* hasil penelitian secara mendalam agar dipahami pembaca. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan audit manajemen terhadap fungsi produksi menggunakan penelusuran merinci atas seluruh sistem pengendalian manajemen yang didasarkan pada tahapan produksi. Selain itu, penelitian ini menggunakan kombinasi dari dua pendekatan, yakni pendekatan proses dan hasil. Tujuan penelitian ini menjadi lebih komprehensif dalam memberikan rekomendasi pada perusahaan terkait pelaksanaan audit manajemen terhadap Divisi Produksi yang memadai dan evaluasi penerapan metode produksi yang baru bagi kinerja perusahaan di masa mendatang. Pada akhirnya, hasil penelitian akan disajikan dalam deskripsi *cause-effect*, serta matriks *strength-weakness* sistem pengendalian manajemen. Audit manajemen tersebut kemudian diwujudkan dalam penelitian yang berjudul: "Pelaksanaan Audit Manajemen Terhadap Divisi Produksi Untuk Mengevaluasi Penerapan Metode Produksi Baru (Studi Kasus Di PT Shafira Laras Persada)".

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Audit Manajemen

#### 2.1.1 Definisi Audit Manajemen

Sebelum membahas Audit Manajemen, maka akan dijelaskan terlebih dahulu pengertian Auditing. Menurut Arens et.al, (2015:2) [1] *Auditing* adalah pengumpulan dan evaluasi bukti tentang informasi untuk menentukan dan melaporkan derajat kesesuaian antara informasi itu dan kriteria yang telah ditetapkan. Audit harus dilakukan oleh orang yang independen dan kompeten.

Bhayangkara (2017: 2) [2] menjelaskan pengertian audit manajemen yaitu: “Pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan. Dalam konteks audit manajemen, manajemen meliputi seluruh operasi internal perusahaan yang harus dipertanggungjawabkan kepada berbagai pihak yang memiliki wewenang yang lebih tinggi. Audit manajemen dirancang secara sistematis untuk mengaudit aktivitas, program-program yang diselenggarakan, atau sebagai entitas yang bisa diaudit untuk menilai dan melaporkan apakah sumber daya yang digunakan secara efisien, serta apakah tujuan dari program dan aktivitas yang telah direncanakan dapat tercapai dan tidak melanggar ketentuan aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan”.

### 2.1.2 Tahapan Audit Manajemen

Menurut Bhayangkara (2017: 24-40) [2], terdapat beberapa langkah audit di antaranya :

1. Audit Pendahuluan
2. *Review* terhadap Pengendalian Manajemen
3. Audit Lanjutan
4. Pelaporan
5. Tindak Lanjut

## 2.2 Audit Manajemen Produksi

### 2.2.1 Konsep Audit Manajemen Produksi

Audit manajemen produksi merupakan salah satu tipe audit manajemen fungsional. Pelaksanaan audit ini dilakukan pada suatu fungsi, yakni fungsi produksi. Hal ini dikarenakan fungsi produksi memiliki kompleksitas serta membutuhkan keterlibatan banyak orang, sehingga audit manajemen produksi menjadi sangat penting untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

### 2.2.2 Ruang Lingkup Audit Manajemen Produksi

Adapun ruang lingkup audit manajemen produksi menurut Bhayangkara (2017 : 231-270) [2], mencakup kegiatan/aktivitas yang ada pada fungsi produksi, di antaranya:

1. Rencana Produksi dan Operasi
2. Produktivitas dan Peningkatan Nilai Tambah
3. Pengendalian Produksi dan Operasi

### 2.2.3 Aspek Audit Manajemen Produksi

Menurut Akmal (2009:248-251) [3], aspek audit manajemen produksi di antaranya:

1. Penentuan Mengenai Apa yang Akan Diproduksi dan Kapan Akan Diproduksi
2. Penetapan Rencana Produksi
3. Pengadaan Masukan untuk Melakukan Kegiatan

Produksi

4. Penerimaan, Pemasangan, dan Pengujian Mesin dan Peralatan
5. Pelaksanaan Proses Produksi
6. Pengiriman Produk Selesai

## 2.3 Pengukuran Kinerja

Menurut Sawyers et.all (2009: 260) [4], agar dapat melakukan pemeriksaan yang baik, maka haruslah ada unit pengukuran dan standar pengukuran. Biasanya, standar yang digunakan diantaranya, intruksi pekerjaan, arahan organisasi, anggaran, spesifikasi produk, praktik industri, standar minimum kontrol internal, GAAP, kontrak-kontrak, praktik-praktik bisnis yang wajar, atau bahkan dalam tabel perkalian.

## 2.3. Ekonomis, Efisiensi, dan Efektivitas

Berikut ini dijelaskan pengertian efektif, efisien, dan ekonomis (Agoes, 2013 : 178) [5]:

1. Jika suatu *goal, objective*, program dapat tercapai dalam batas waktu yang ditargetkan tanpa memedulikan biaya yang dikeluarkan, maka hal tersebut disebut efektif.
2. Jika dengan biaya(*input*) yang sama bisa dicapai hasil (*output*) yang lebih besar, maka hal tersebut efisien.
3. Jika suatu hasil (*output*) bisa diperoleh dengan biaya (*input*) yang lebih kecil/murah, dengan mutu output yang sama, maka hal tersebut disebut ekonomis.

## 3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini merupakan deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif kualitatif mendeskripsikan data yang terjadi di lapangan. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sumber data primer dan sekunder. Sumber data primer yakni berasal dari wawancara dengan manajer fungsi produksi, kepala bagian, serta karyawan yang berkaitan dengan proses produksi. Sedangkan sumber data primer berasal dari studi literatur dan dokumen perusahaan. Teknik pengumpulan data yang dilakukan yakni wawancara, dokumentasi, dan studi literatur. Analisis data yang dilakukan peneliti yakni data *reduction* dan data *display*. Penelitian ini melakukan uji keabsahan data menggunakan uji kredibilitas, uji *transferability*, uji *dependability*, dan uji *confirmability*.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### 4.1 Pelaksanaan Audit Manajemen Pada Divisi Produksi

###### 4.1.1 Audit Pendahuluan

Pada tahapan ini peneliti sebagai auditor melakukan pengenalan dengan pihak auditee yakni manajer Divisi Produksi. Peneliti memaparkan rencana audit yang akan dilakukan, mencari informasi umum mengenai perusahaan serta Divisi Produksi sebagai objek audit. Pencarian informasi terkait objek audit yakni mencakup gambaran umum, tujuan, proses, risiko, serta pengendalian yang diterapkan pada Divisi Produksi. Tahapan ini menghasilkan hasil audit pendahuluan yakni mencakup daftar aspek produksi yang mengandung kelemahan, alasan mengapa aspek produksi tersebut harus dilakukan audit pendahuluan, kelemahan-kelemahan yang ditemukan pada aspek produksi, rekomendasi sementara yang diberikan untuk kelemahan kelemahan tersebut, perbaikan yang sudah dilakukan Divisi Produksi atas rekomendasi sementara, serta bukti-bukti yang harus diperoleh untuk melakukan audit lanjutan.

###### 4.1.2 Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Pada tahapan ini peneliti sebagai auditor melakukan *review* dan pengujian pengendalian manajemen pada Divisi Produksi. Peneliti mengumpulkan kebijakan dan prosedur yang dimiliki perusahaan dalam memandu seluruh aktivitas produksi di PT Shafira Laras Persada. Kebijakan dan prosedur tersebut di antaranya, dokumen pernyataan tujuan, dokumen rencana produksi, dokumen dan prosedur mengenai kuantitas dan kualitas sumber daya manusia, kebijakan-kebijakan dan praktik yang sehat pada Divisi Produksi. Selanjutnya, peneliti melakukan pengujian bahwa sistem pengendalian manajemen yang diterapkan di Divisi Produksi telah mencakup karakteristik sistem pengendalian manajemen yang baik. Hasil *review* dan pengujian pengendalian manajemen disajikan pada Tabel 1 dan Tabel 2.

###### 4.1.3 Audit Lanjutan

Pada tahapan ini peneliti sebagai auditor melakukan pengumpulan bukti dan mengungkapkan lebih lanjut semua informasi dari bukti tersebut untuk mendukung pencapaian tujuan audit. Selanjutnya, peneliti melakukan konfirmasi kepada pihak di perusahaan yang berkaitan dengan informasi yang ingin diungkapkan secara mendalam serta tentang adanya kelemahan yang ditemukan. Alat yang digunakan dalam melakukan audit lanjutan ini, yakni audit *checklist*. Audit *checklist* diisi oleh pejabat yang berwenang yakni manajer produksi. Pada

akhirnya, peneliti membuat kesimpulan atas seluruh ringkasan bukti audit yang diperoleh.

Berikut ini merupakan hasil dari audit lanjutan di PT Shafira Laras Persada disajikan pada halaman berikut.

Tabel 1. Matriks Kekuatan Sistem Pengendalian Manajemen

NO	Kekuatan Sistem Pengendalian Manajemen
1	Perusahaan memiliki rencana dan anggaran produksi mencakup kapsul berupa <i>reguler</i> , <i>event</i> , dan <i>additional</i> berdasarkan periode tiap semester secara tertulis dan sistematis yang menjadi standar dan bahan evaluasi dalam
2	Perusahaan memiliki beberapa <i>Standard Operating Procedure</i> untuk memandu aktivitas produksi, diantaranya SOP Pembelian dan Penerimaan Bahan Baku, SOP
3	Perusahaan memiliki laporan realisasi rencana, laporan output kinerja karyawan dan <i>Standard Operating</i>
4	Kualitas sumber daya manusia khususnya karyawan produksi dijamin saat proses rekrutmen, perusahaan hanya
5	Pengujian bahan baku telah menggunakan 2 tahapan untuk dapat menyeleksi bahan baku yang layak diproduksi, yakni metode <i>visual inspection</i> kemudian metode <i>laboratorium</i>
6	Pengujian bahan baku telah mampu mengukur dengan akurat bahan baku cacat yang wajib diretur karena
7	Prosedur pengkodean bahan baku telah memandu bahan baku yang telah diterima untuk kemudian diberikan kode
8	Kebijakan kapasitas produksi telah memandu untuk perusah
9	Pengendalian terhadap penanganan permintaan pelanggan diatas kapasitas produksi dilakukan dengan menambah
10	Kebijakan kapasitas menganggur yang terjadi akibat penurunan permintaan diantisipasi dengan pengalokasian pekerjaan kepada karyawan produksi internal maupun
11	Jadwal pemeliharaan peralatan dan fasilitas produksi yang tercantum yakni untuk pemeliharaan berat dilakukan secara
12	Laporan harian karyawan diadakan setiap hari. Manajemen melakukan pemanggilan bagi karyawan yang membedakan
13	Perusahaan memiliki sistem <i>review</i> mencakup sistem pelaporan internal dan sistem audit internal. Sistem pelaporan internal menghasilkan output berupa laporan
14	<i>Standard Operating Procedure</i> Internal Audit memiliki tiga bentuk pemeriksaan, diantaranya pemeriksaan berkala, <i>Standard Operating Procedure</i> Internal Audit mencakup
15	pemeriksaan terhadap aktivitas budget dan kehandalan

Tabel 2. Matriks Kelemahan Sistem Pengendalian Manajemen

No	Kelemahan Sistem Pengendalian Manajemen
1	Jadwal produksi belum mampu meminimalisir keterlambatan
2	<i>Standard Operating Procedure</i> Pembelian dan Penerimaan Bahan Baku, Pengujian Bahan Baku, Pemisahan Bahan Baku yang ditolak hanya berupa gambar
3	Perusahaan belum memiliki dokumen tertulis kebijakan kapasitas produksi, kebijakan spesifikasi bahan baku, kebijakan garansi Produk, kebijakan kualitas produk, pemisahan bahan baku yang ditolak, kebijakan kapasitas
4	<i>Standard Operating Procedure</i> Penerimaan Bahan Baku kurang menunjukkan penerimaan bahan baku, yang lebih
5	Terdapat kelalaian dalam pengendalian bahan baku yang diretur yakni dalam mengendalikan bahwasannya Divisi Produksi telah menyampaikan adanya kecacatan dalam
6	Pemasok yang menjadi mitra dari perusahaan tidak diseleksi dengan kriteria khusus tertentu. Divisi produksi mengadakan kerjasama hanya apabila pemasok mampu untuk memenuhi
7	Jadwal pemeliharaan peralatan dan fasilitas produksi tidak
8	Kapasitas menganggur diantisipasi secara langsung dengan cara memberikan pekerjaan kepada karyawan produksi
9	Kurangnya pengendalian manajemen terhadap peralatan
10	Terdapat <i>jobdesc</i> tertulis yang tidak sesuai dengan Struktur organisasi sangat cepat berubah, tidak memiliki keterangan garis komando, koordinasi dan kurang
11	Pada perusahaan ini, auditor hanya berfokus pada kasus sehingga untuk proses produksi dan kualitas produk tidak dilakukan. Sehingga tidak ada kualifikasi khusus untuk
12	Laporan realisasi rencana produksi hanya merinci harga pokok produksi secara keseluruhan tanpa merinci biaya bahan baku dan bahan penolong, biaya tenaga kerja langsung, biaya <i>overhead</i> pabrik. Padahal, ukuran tersebut
13	<i>Standard Operating Procedure</i> Internal Audit masih memiliki kerancuan tersendiri, yakni antara deskripsi yang
14	Pelaksanaan SOP Intenal Audit khususnya audit manajemen terhadap Divisi Produksi tidak dilakukan oleh Divisi Intenal Audit, padahal telah ada jadwal audit yang mengatur.
15	<i>Standard Operating Procedure</i> Internal audit memiliki prosedur untuk menindaklanjuti hasil audit, namun Divisi

## 1. Analisis Efektivitas Produksi

### a. Efektivitas Jadwal Produksi

Analisis untuk efektivitas produksi mencakup volume produksi, yaitu sebagai berikut:

Tabel 3. Efektivitas Jadwal Produksi Metode Baru Triwulan I Tahun 2020

No	Bulan	Jumlah Ketepatan Jadwal	Jumlah Jadwal Produksi	Tingkat Efektivitas
1	Januari	3	8	0,375
2	Februari	1	3	0,333
3	Maret	6	10	0,600

Berdasarkan Tabel 3, rasio efektivitas pelaksanaan jadwal produksi yang telah direncanakan baik belum efektif. Jadwal produksi pada bulan januari s.d maret 2020 mengalami keterlambatan. Pada bulan januari menuju februari mengalami penurunan ketepatan waktu jadwal produksi pada tingkat efektivitas 0,375 menjadi 0,333. Di sisi lain, pada bulan Februari menuju maret mengalami peningkatan ketepatan waktu jadwal produksi walau belum seluruhnya tepat waktu.

### b. Efektivitas Volume Produksi

Analisis untuk efektivitas produksi mencakup volume produksi, yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. Efektivitas Volume Produksi Triwulan I Tahun 2020

No	Bulan	Rencana Volume Produksi	Realisasi Volume Produksi	Tingkat Efektivitas
1	Januari	195	222	1,138
2	Februari	136	156	1,147
3	Maret	192	294	1,531

Berdasarkan Tabel 4 dapat dilihat bahwa pada semester triwulan I tahun 2020, rasio efektivitasnya dari bulan Januari s.d Maret mengalami kenaikan dari tingkat efektivitas sebesar 1,138 menjadi 1,531. Hal ini menunjukkan bahwa target volume produksi pada penerapan metode produksi yang baru efektif tercapai setiap bulan di triwulan I tahun 2020.

## 2. Analisis Efisiensi Produksi

Analisis untuk efisiensi produksi adalah harga pokok produksi disajikan pada Tabel 5 sebagai berikut:

Tabel 5. Efisiensi Harga Pokok Produksi

No	Bulan	Anggaran Harga Pokok Produksi (Rp)	Harga Pokok Produksi (Rp)	Tingkat Efisiensi
1	Januari	165.120.867	91.629.793	1,802
2	Februari	76.866.638	60.317.772	1,274
3	Maret	360.327.219	152.828.578	2,368

Berdasarkan Tabel IV. 4 dapat dilihat bahwa pada semester triwulan I tahun 2020, rasio efisiensi harga pokok produksi menurun dari bulan januari s.d februari. Setelah bulan februari, tingkat efisiensi tersebut mengalami kenaikan yang cukup signifikan dari tingkat efektivitas sebesar 1,274 menjadi 2,368.

### 4.1.4 Pelaporan

Pada tahap ini, auditor membuat kesimpulan audit dan rekomendasi perbaikan atas kekurangan yang ditemukan sebagai solusi bagi perusahaan khususnya Divisi Produksi. Penyajian laporan hasil audit disusun berdasarkan kepentingan para pengguna hasil audit dalam audit ini yakni manajer Divisi Produksi. Kepentingan tersebut yakni evaluasi penerapan metode produksi yang baru. Berikut ini merupakan laporan hasil audit manajemen terhadap Divisi Produksi PT Shafira Laras Persada :

1. **Temuan:** Terdapat pesanan *by request* secara mendadak dan harus diprioritaskan terlebih dahulu oleh Divisi Produksi

**Kriteria:** Jadwal dan volume produksi, kapasitas optimal produksi, metode permintaan material, kebijakan pengelolaan kebutuhan di atas kapasitas produksi

**Penyebab:** Terdapat pesanan *by request* secara mendadak dan harus diprioritaskan terlebih dahulu oleh Divisi Produksi

**Akibat:** Keterlambatan pengiriman produk baik itu kepada toko maupun kepada pelanggan.

**Rekomendasi:** Pihak manajemen membuat jadwal produksi khusus yang menangani permintaan pelanggan di luar jadwal reguler. Selain itu, perusahaan juga bisa menambah jam lembur karyawan atau tambahan produksi kepada *vendor* di luar jadwal reguler agar tidak mengganggu jadwal reguler.

2. **Temuan:** Terdapat *double job* yang tidak terdapat dalam *job description* Divisi Produksi, bagian *Quality Control* yang pada mulanya memiliki bagiannya tersendiri kini dilakukan oleh Divisi produksi.

**Kriteria:** *Job description* Divisi Produksi, jadwal *mereview job description* karyawan, pengendalian manajemen untuk menilai pelaksanaan tanggung jawab karyawan

**Penyebab :**

a. Terdapat *double job* yang tidak terdapat dalam *job description* Divisi Produksi, Bagian

- Quality Control* yang pada mulanya memiliki bagiannya tersendiri kini dilakukan oleh Divisi Produksi.
- b. Terdapat pengurangan jumlah tenaga kerja di Divisi Produksi
- Akibat:** Terjadi penambahan beban karyawan, pelaksanaan pekerjaan yang kurang produktif atau maksimal, adanya kualitas produk yang kurang sesuai dengan yang direncanakan karena berhubungan dengan benturan kepentingan dalam *job description* atau ketiadaan pemisahan tugas.
- Rekomendasi:**
- a. Membuat jadwal khusus untuk mereview *job description* yang dimiliki secara berkala terkait relevansinya
- b. Membuat pemisahan tugas terhadap bagian yang memungkinkan terjadi perbedaan kepentingan yang Bagian *Quality Control* dan Divisi Produksi
3. **Temuan:** Terdapat kerancuan tingkat efektivitas dan efisiensi akan keterlibatan perusahaan dalam pembelian bahan baku, pengecekan bahan baku, pembuatan *sample*, serta *cutting* bahan yang seharusnya diproduksi oleh *vendor*, serta tambahan biaya pengiriman barang jadi dari *vendor* ke perusahaan untuk nantinya dialokasikan ke *showroom* oleh perusahaan sendiri.
- Kriteria:** Efektivitas volume dan efisiensi harga pokok produksi
- Penyebab:** Terdapat kerancuan tingkat efektivitas dan efisiensi akan keterlibatan perusahaan dalam pembelian bahan baku, pengecekan bahan baku, pembuatan *sample*, serta *cutting* bahan yang seharusnya diproduksi oleh *vendor*, serta tambahan biaya pengiriman barang jadi dari *vendor* ke perusahaan untuk nantinya dialokasikan ke *showroom* oleh perusahaan sendiri.
- Akibat:** Efektivitas penjualan dan efisiensi harga pokok produksi belum menunjukkan hasil maksimal dalam penerapan metode produksi yang baru
- Rekomendasi:** Melakukan pembuatan *sample* hingga pengiriman produk jadi di *vendor* agar tidak terjadi biaya tambahan yang bisa diantisipasi.
4. **Temuan:** Terdapat *leadtime delivery* akibat kesulitan atas *supply* bahan baku dari *supplier*
- Kriteria:** Jadwal penerimaan bahan baku, kriteria pemasok, prosedur pemilihan pemasok, hasil inspeksi pemasok
- Penyebab:** Kesulitan *supply* bahan baku dari *supplier*. Perusahaan tidak memiliki kriteria tertentu secara tertulis dalam memilih *supplier*. Perusahaan hanya mengacu pada kemampuan *supplier* dalam memenuhi permintaan bahan baku,
- dan *term of payment* yang mengacu pada metode dan jangka waktu pembayaran.
- Akibat:** Terdapat *leadtime delivery* kepada toko atau pelanggan
- Rekomendasi** : Membuat kriteria khusus *supplier* untuk mengantisipasi adanya keterlambatan kedatangan *supply* bahan baku.
5. **Temuan:** Terdapat perbedaan kualitas bila konveksi binaan yang berperan sebagai *vendor* tidak bertahan menjadi mitra perusahaan setelah *trend* permintaan pasar menurun pasca ramadhan dan lebaran.
- Kriteria:** Kebijakan kualitas, salinan kebijakan kualitas, epatuhan karyawan dalam melaksanakan kebijakan kualitas, *SOP pelatihan karyawan*, fungsi audit, wewenang dan tanggung jawab auditor telah efektif dalam menjalankan fungsi audit, *standar operating procedure* internal audit, kualifikasi auditor, hasil audit.
6. **Temuan:** Terdapat *misscommunication* dengan Divisi Pembelian maupun *Designer* dalam spesifikasi pembelian bahan baku
- Kriteria:** Spesifikasi bahan baku, proses pengujian dan dokumentasi hasil audit terhadap bahan baku yang diterima, dokumen garansi, penerapan kebijakan material yang ditolak
- Penyebab:**
- a. Terdapat *misscommunication* dengan Divisi Pembelian maupun *Designer* dalam spesifikasi pembelian bahan baku
- b. Terdapat kelalaian dalam pengendalian bahan baku yang *diretur* yakni dalam mengendalikan bahwasannya Divisi Produksi telah menyampaikan adanya kecacatan dalam bahan baku kepada Divisi Pembelian, atau Divisi Pembelian tidak mengkonfirmasi hal tersebut kepada *supplier* dalam jangka waktu yang diberikan oleh *supplier* untuk toleransi bahan baku yang *diretur*.
- Akibat:** *Leadtime* dalam memulai proses produksi akibat adanyaretur bahan baku yang menghambat waktu pengerjaan produk
- Rekomendasi:**
- a. Membuat standar spesifikasi bahan baku untuk memastikan bahan baku yang dipilih memiliki kualitas dan spesifikasi yang sesuai dengan yang perusahaan inginkan
- b. Mengadakan pengendalian atas bahan baku yang di retur pada jangka waktu yang ditetapkan oleh *supplier* terhadap Divisi Pembelian dan Divisi Produksi
7. **Temuan:** Terdapat mesin jahit yang tidak terpakai dalam proses produksi
- Kriteria:** Perusahaan memiliki kebijakan yang memadai terhadap asset yang tidak terpakai
- Penyebab:**
- a. Perusahaan tidak memiliki kebijakan terhadap

asset yang tidak terpakai secara tertulis.

- b. Perusahaan mengambil kebijakan menunggu proses bisnis berjalan secara stabil

**Akibat:** Terdapat mesin jahit yang tidak terpakai dalam proses produksi. Asset tersebut hanya menjadi beban bagi perusahaan tanpa meningkatkan produktivitas kinerja terutama Divisi Produksi.

**Rekomendasi:**

- a. Membuat kebijakan terhadap asset yang tidak terpakai secara tertulis yang salah satunya merinci jangka waktu asset tersebut ditoleransi keberadaannya
- b. Menjual asset yang tidak produktif

8. **Temuan:** Pemeliharaan mesin hanya dilakukan saat mesin dinyatakan rusak

**Kriteria:** Prosedur, jadwal dan intruksi pemeliharaan peralatan dan fasilitas produksi, prosedur penilaian kesiapan peralatan dan fasilitas sebelum digunakan, jadwal pemeliharaan peralatan dan fasilitas produksi telah memandu pemeliharaan peralatan dan fasilitas produksi secara tepat waktu

**Penyebab :**

- a. Pemeliharaan mesin dilakukan hanya saat mesin dinyatakan rusak
- b. Perusahaan tidak melakukan pemeliharaan secara berkala
- c. Perusahaan mengadakan pengurangan jumlah karyawan
- d. Penilaian terhadap kesiapan peralatan hanya dilakukan secara kondisional

**Akibat:** Mesin menjadi mudah rusak dan akan menghambat pada proses produksi jika mesin secara mendadak diketahui rusaknya

**Rekomendasi:** Mengadakan pemeliharaan mesin dan fasilitas produksi melalui piket oleh karyawan produksi secara bergilir atau menyewa teknisi dari eksternal perusahaan secara berkala.

#### 4.1.5 Tindak Lanjut

Pada tahap terakhir ini, peneliti sebagai auditor tidak memiliki kewenangan untuk menuntut manajemen dalam melaksanakan rekomendasi yang diberikan kepada pihak manajemen atas hasil audit serta melakukan pengecekan tindak lanjut kepada pihak manajemen atas rencana, pelaksanaan, dan pengendalian tindak lanjut yang dilakukan. Pengecekan tindak lanjut tersebut peneliti serahkan kepada pihak auditor internal PT Shafira Laras Persada.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pembahasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa penerapan metode produksi baru, yaitu metode sudah memadai dalam meningkatkan efektivitas volume produksi dan efisiensi harga pokok produksi, namun belum dapat beradaptasi secara keseluruhan, sehingga terjadi inefektivitas pada pemenuhan jadwal produksi. Dalam penerapan tersebut, perusahaan sebaiknya melaksanakan kebijakan dan jadwal produksi yang telah dimiliki perusahaan, meningkatkan pengendalian manajemen atas sumber daya internal perusahaan, serta melibatkan internal audit dalam mengevaluasi kinerja proses dan kualitas produk di Divisi Produksi. Hal ini dilakukan untuk dapat memaksimalkan kinerja perusahaan pada metode produksi baru tersebut.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan dalam beberapa hal yang dapat mempengaruhi hasil audit. Peneliti memberikan saran kepada peneliti selanjutnya Penelitian ini menggunakan objek penelitian berupa perusahaan ritel garmen yang tidak berfokus pada output harian atau sistem pecahan melainkan pada target penjualan. Hal ini menyebabkan kesulitan data yang dijadikan bukti audit. Sebaiknya, penelitian selanjutnya memilih objek penelitian berupa perusahaan garmen yang menggunakan output harian atau sistem pecahan. Sehingga, audit manajemen terhadap Divisi Produksinya dapat dilaksanakan dengan ideal.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terimakasih dengan penuh rasa hormat peneliti ucapkan terimakasih kepada Divisi Produksi PT Shafira Laras Persada yang telah mengizinkan saya mengadakan penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] Arens, A.A., Elder, R.J., dan Beasley, M.S. (2015). *Auditing dan Jasa Assurance*. (Wibowo. Herman. Terj). Jakarta: Penerbit Erlangga. (*Pearson Education Published 2014*)
- [2] Bhayangkara, IBK. (2017) *Audit Manajemen: Prosedur dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- [3] Akmal. (2009). *Pemeriksaan Manajemen Internal Audit*. Jakarta: PT Indeks.
- [4] Sawyers, L.B., Dittenhofer, M.A., dan Scheiner, J.H. (2009). *Audit Internal Sawyers*. (Adhariani, Desi. Terj). Jakarta: Salemba Empat (*The Institute Internal Audit Published 2003*)
- [5] Agoes, Sukrisno. (2013). *Auditing: Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntan oleh Akuntan Publik*. Jakarta: Salemba Empat.