

**PENERAPAN AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFISIENSI DAN
EFEKTIVITAS FUNGSI PRODUKSI
(Studi Pada Unit *Flexible Packaging* PT. Miwon Indonesia)**

Oleh:

Annisa Wulandari

165020300111004

Dosen Pembimbing:

Roekhudin, Dr., Ak., CSRS., CA.

Jurusan Akuntansi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Brawijaya

ABSTRAK

Penelitian ini membahas mengenai audit manajemen fungsi produksi yang dilakukan pada Unit *Flexible Packaging* PT. Miwon Indonesia untuk mengetahui dan menilai apakah perusahaan telah melakukan kegiatan operasionalnya secara efektif dan efisien. Peneliti melakukan identifikasi kelemahan-kelemahan yang ditemukan serta memberikan rekomendasi perbaikan yang dapat dilakukan perusahaan sebagai bahan pertimbangan dalam melakukan pengelolaan manajemen fungsi produksi pada masa yang akan datang. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif dan memperoleh data dengan cara melakukan wawancara, dokumentasi, observasi, dan kuesioner. Analisa data yang digunakan peneliti dilakukan dengan cara membandingkan antara *criteria, cause, and effect*.

Hasil penelitian menunjukkan secara umum aktivitas fungsi produksi telah efektif dan efisien. Namun, masih terdapat beberapa kelemahan yang dimiliki unit seperti tidak adanya kebijakan tertulis mengenai kapasitas menganggur, pengelolaan kebutuhan produksi di atas kemampuan kapasitas yang tersedia, tidak memiliki kriteria terdokumentasi mengenai aktivitas yang bernilai dan tidak bernilai tambah, tidak memiliki pengukuran biaya bernilai tambah dan tidak bernilai tambah, tidak memiliki kode bahan baku, dan tidak memiliki prosedur waktu pemusnahan produk jadi yang tidak sesuai dengan spesifikasi.

Kata Kunci: Audit Manajemen, Unit *Flexible Packaging*, Efektivitas, Efisiensi

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam sebuah perusahaan manufaktur dibutuhkan fungsi produksi dalam keberlangsungannya. Fungsi produksi merupakan sebuah fungsi yang vital. Hal ini disebabkan apabila hasil produksi yang tidak sesuai dengan spesifikasi permintaan, maka perusahaan dapat mengalami sebuah kerugian. Penetapan standar dan target produksi dalam suatu perusahaan sangat diperlukan sebagai pembanding dengan hasil akhir yang diperoleh perusahaan. Oleh karena itu setiap perusahaan perlu melakukan kegiatan evaluasi untuk menilai apakah terdapat penyimpangan antara target awal dengan hasil akhir produksi. Kegiatan evaluasi perusahaan dikenal dengan nama audit fungsi produksi dan operasi. Audit fungsi produksi dan operasi digunakan untuk melihat ketepatan dan keberhasilan dari strategi yang digunakan oleh fungsi produksi. Menurut Bhayangkara (2015:15) audit produksi dan operasional merupakan suatu penilaian secara komprehensif terhadap keseluruhan fungsi produksi dan operasi untuk menentukan apakah fungsi ini berjalan dengan memuaskan (ekonomis, efisien dan efektif).

PT. Miwon Indonesia merupakan salah satu perusahaan manufaktur yang berlokasi di Gresik, Jawa Timur. Perusahaan ini merupakan anak cabang dari perusahaan asal Korea yang bergerak dalam bidang penyedap rasa. Dalam melaksanakan kegiatan usahanya PT. Miwon Indonesia memiliki 2 unit yang menopang usahanya tersebut. 2 unit tersebut adalah Unit *Monosodium Glutamat* (MSG) yang merupakan unit penghasil produk penyedap rasa dan Unit *Flexible Packaging* sebagai unit penghasil kemasan. Unit *Flexible Packaging* memproduksi kemasan yang akan digunakan oleh Unit *Monosodium Glutamat* (MSG) dan anak perusahaan PT. Miwon Indonesia lainnya yaitu PT. Sintang Raya, PT. Jico Agung dan PT. Aneka Boga.

Untuk melakukan audit fungsi produksi, peneliti memilih unit *Flexible Packaging*. Hal ini dikarenakan produktivitas kemasan tidak terlepas dari perkembangan industri lain seperti industri makanan dan minuman (*food and drink*), kecantikan (*cosmetic*), industri perkebunan dan pertanian (*agrochemical*). Sehingga keberhasilan dari produktivitas unit ini akan sangat berdampak pada hasil produksi PT. Miwon Indonesia secara global. Pada fungsi produksi Unit *Flexible Packaging*, mesin merupakan peralatan produksi yang utama sehingga pengendalian peralatan dan fasilitas produksi merupakan suatu kegiatan yang penting. Unit *Flexible Packaging* beberapa kali mengalami kendala dalam proses produksi. Hal tersebut dapat diketahui berdasarkan Data *Monthly Work Report* per-Februari 2020 sebagai berikut:

Tabel 1.1
Data Monthly Work Report Februari

No	Tanggal	Nama Mesin	Permasalahan
1.	1 Februari 2020	Lami-4	<i>Rotary Joint Bocor</i>
2.	3 Februari 2020	BM-5	<i>Overhaul mekanik dan elektrik</i>
3.	4 Februari 2020	Rewind Sli	<i>Belt Putus</i>
4.	8 Februari 2020	Lami-4	<i>Water Rotary Joint Bocor</i>
5.	12 Februari 2020	Rewind Print	<i>Brake abnormal</i>
6.	15 Februari 2020	Lami-2	<i>Solenoid press silicon macet</i>
7.	16 Februari 2020	Lami-2	<i>Roll back up macet</i>
8.	18 Februari 2020	Printing-1	<i>Roll Pendingin bocor</i>
9.	20 Februari 2020	BM-3	<i>Punch abnormal</i>
10.	22 Februari 2020	BM-1	<i>Inventer conveyor error</i>

Sumber : Arsip Data PT. Miwon

Penelitian ini tentunya tidak terlepas dari penelitian terdahulu yang sudah dilakukan. Namun, pada penelitian sebelumnya lebih banyak berfokus pada penilaian efektivitas fungsi sumber daya manusia seperti penelitian skripsi yang dilakukan oleh Feby Christianto dengan judul “Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada PT. Yuasa Battery Indonesia” pada tahun 2015 dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa fungsi sumber daya manusia PT. Yuasa Battery Indonesia telah dilaksanakan secara efektif, sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang berlaku walaupun terdapat satu fungsi sumber daya manusia yang perlu dilakukan perbaikan dan pengembangan.

Pada penelitian ini, audit manajemen difokuskan pada fungsi produksi Unit *Flexible Packaging* PT. Miwon Indonesia. Peneliti mengambil judul “PENERAPAN AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFISIENSI DAN EFEKTIVITAS FUNGSI PRODUKSI STUDI PADA UNIT *FLEXIBLE PACKAGING* PT. MIWON INDONESIA”.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana PT. Miwon Indonesia menjalankan fungsi produksi Unit *Flexible Packaging*
2. Apakah fungsi produksi Unit *Flexible Packaging* pada PT. Miwon Indonesia telah dilakukan secara efektif dan efisien?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui PT. Miwon Indonesia pelaksanaan fungsi produksi Unit *Flexible Packaging*
2. Untuk mengetahui efektif dan efisien fungsi produksi Unit *Flexible Packaging* di PT. Miwon Indonesia

1.4 Manfaat Penelitian

➤ **Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran dan sumbangan informasi mengenai audit manajemen untuk menilai efisiensi dan efektivitas fungsi produksi dengan menggunakan pendekatan studi kasus yang berkaitan dengan aplikasi teori dari Bhayangkara

➤ **Manfaat Praktis**

- Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan evaluasi oleh fungsi produksi Unit *Flexible Packaging* PT. Miwon Indonesia dalam mempertahankan eksistensi dan pengembangan produk yang dimiliki oleh PT. Miwon Indonesia serta melakukan perbaikan-perbaikan dari kelemahan yang dimiliki

- Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi mengenai audit manajemen untuk menilai efisiensi dan efektivitas fungsi produksi dengan menggunakan pendekatan studi kasus

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Audit Manajemen

Bhayangkara (2015:2) menjelaskan bahwa audit manajemen adalah evaluasi terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan. Audit manajemen dirancang secara sistematis untuk mengaudit aktivitas, program-program yang diselenggarakan atau sebagian dari entitas yang bisa diaudit untuk menilai dan melaporkan apakah sumber daya dan dana telah digunakan secara efisien serta apakah tujuan dari program serta aktivitas yang telah direncanakan dapat tercapai dan tidak melanggar ketentuan aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan.

Menurut Agoes (2012:172) tujuan audit manajemen adalah untuk: a. Menilai kinerja dari manajemen perusahaan dan berbagai fungsi didalam perusahaan b. Menilai apakah berbagai sumber daya (manusia, mesin, dana, harta dan lainnya) yang dimiliki perusahaan telah digunakan secara efisien dan ekonomis c. Menilai efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuan (objektif) yang telah ditetapkan oleh *top management* d. Memberikan rekomendasi kepada *top management* untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam penerapan struktur pengendalian inern, sistem pengendalian manajemen, dan prosedur operasional perusahaan dalam rangka meningkatkan efisiensi, keekonomisan dan efektivitas dari kegiatan operasi perusahaan.

Agoes (2012:177) juga menjelaskan bahwa audit manajemen mencakup tiga elemen yaitu: 1. *Criteria*, merupakan standar yang harus dipatuhi oleh setiap bagian dalam perusahaan. Standar bisa berupa kebijakan yang telah ditetapkan oleh manajemen, kebijakan perusahaan sejenis atau kebijakan industri dan peraturan pemerintah 2. *Causes*, adalah tindakan-tindakan yang dilakukan manajemen atau pegawai perusahaan, termasuk tindakan-tindakan yang seharusnya dilakukan untuk memenuhi kriteria tetapi tidak dilakukan oleh manajemen atau pegawai perusahaan 3. *Effects*, adalah akibat dari tindakan-tindakan yang menyimpang dari standar yang berlaku.

2.2 Fungsi Produksi

Dalam sebuah perusahaan manufaktur, fungsi produksi merupakan sebuah fungsi yang sangat vital. Optimalisasi dalam fungsi tersebut akan sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan usaha. Menurut Haming & Nurnajamuddin (2007:3) fungsi produksi (atau lazim disebut fungsi operasi) adalah fungsi yang disertai tugas dan tanggung jawab untuk melakukan aktivitas pengubahan dan pengolahan sumber daya produksi (*a set of input*) menjadi keluaran (*output*), barang atau jasa, sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya. Fungsi produksi menciptakan kegunaan bentuk (*foem utility*), karena melalui kegiatan produksi nilai

dan kegunaan suatu benda meningkat akibat dilakukannya penyempurnaan bentuk atas benda (*input*) yang bersangkutan.

2.3 Audit Manajemen Produksi

Perusahaan memerlukan manajemen produksi sebagai sarana perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan didalam seluruh serangkaian kegiatan produksi. Manajemen produksi dilakukan untuk membantu manajemen dalam meningkatkan optimalisasi fungsi produksi. Audit manajemen produksi dilakukan untuk menilai apakah fungsi tersebut telah dilakukan dengan baik. Bhayangkara (2015:227) berpendapat bahwa audit produksi dan operasi melakukan penilaian secara komprehensif terhadap keseluruhan fungsi produksi dan operasi untuk menentukan apakah fungsi produksi ini telah berjalan dengan memuaskan (efektif, efisien dan ekonomis).

Adapun tujuan diadakannya audit operasional menurut Bhayangkara (2015:228) untuk mengetahui: a. Apakah produk yang dihasilkan telah mencerminkan kebutuhan pelanggan (pasar) b. Apakah strategi serta rencana produksi dan operasi sudah secara cermat menghubungkan antara kebutuhan untuk memuaskan pelanggan dengan ketersediaan sumber daya serta fasilitas yang dimiliki perusahaan c. Apakah strategi, rencana produksi dan operasi telah mempertimbangkan kelemahan-kelemahan internal, ancaman lingkungan eksternal serta peluang yang dimiliki perusahaan d. Apakah proses transformasi telah berjalan secara efektif dan efisien e. Apakah penempatan fasilitas produksi dan operasi telah mendukung berjalannya proses secara ekonomis, efektif dan efisien f. Apakah pemeliharaan dan perbaikan fasilitas produksi dan operasi telah berjalan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan dalam mendukung dihasilkannya produk yang sesuai dengan kuantitas, kualitas dan waktu yang ditetapkan. Apakah setiap bagian yang terlibat dalam proses produksi dan operasi telah melaksanakan aktivitasnya sesuai dengan ketentuan serta aturan yang telah ditetapkan.

Audit fungsi produksi dan operasi dapat membantu manajemen mengenai bagaimana fungsi berjalan mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Adapun manfaat yang didapatkan setelah melakukan audit operasional menurut Bhayangkara (2015:229) sebagai berikut:

1. Dapat memberikan gambaran kepada pihak yang berkepentingan tentang ketaatan dan kemampuan fungsi produksi dan operasi dalam menerpakan kebijakan serta strategi yang telah ditetapkan
2. Dapat memberikan informasi tentang usaha-usaha perbaikan proses produksi dan operasi yang telah dilakukan perusahaan sert hambatan-hambatan yang dihadapi
3. Dapat menentukan area permasalahan yang masih dihadapi dalam mencapai tujuan produksi dan operasi serta tujuan perusahaan secara keseluruhan

4. Dapat menilai kekuatan dan kelemahan strategi produksi dan operasi serta kebutuhan perbaikannya dalam meningkatkan kontribusi fungsi ini terhadap pencapaian tujuan perusahaan

2.4 Ruang Lingkup Audit Manajemen Produksi

Ruang lingkup audit produksi dan operasi meliputi keseluruhan dari kegiatan-kegiatan yang dilakukan didalam fungsi produksi. Bhayangkara (2015:231) mengemukakan ruang lingkup audit meliputi:

- a. Rencana Produksi dan Operasi

Mengakomodasi rencana fungsi-fungsi bisnis lain yang merupakan penjabaran dari rencana pencapaian tujuan perusahaan serta keseluruhan yang terdiri atas aktivitas : jadwal induk produksi, penilaian atas penggunaan kapasitas produksi, tingkat persediaan, perencanaan keseimbangan lintas lini.

- b. Produktivitas dan Peningkatan Nilai Tambah

Faktor penting yang menjadi peningkatan nilai tambah yaitu adanya komitmen untuk beroperasi secara efisien pada semua tingkatan dalam perusahaan. komitmen ini akan menyatukan usaha dari berbagai komponen dalam perusahaan untuk hanya melibatkan aktivitas bernilai tambah dalam operasinya sehingga aktivitas-aktivitas tidak bernilai tambah (*nonvalue added activity*) harus dieliminasi semaksimal mungkin. Produktivitas dan peningkatan nilai tambah terdiri dari aktivitas: Penghapusan persediaan, tingkat cacat no, meminimalkan kebutuhan tempat, kemitraan dengan pemasok, tanggung jawab pemasok, meminimalkan aktivitas yang tidak menambah nilai, pengembangan angkatan kerja dan menciptakan tantangan dalam berkerja.

- c. Pengendalian Produksi dan Operasi

Pengendalian produksi dan operasi berkaitan dengan pengamatan atas hubungan antara proses yang berjalan dengan standar (*criteria*) operasi yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengamatan, maka akan memandu proses agar sesuai dengan standar operasi pencapaian tujuan perusahaan. tujuan utama dari pengendalian produksi dan operasi meliputi: memaksimalkan tingkat pelayanan, meminimalkan investasi pada persediaan, efisiensi produksi dan operasi pengendalian bahan baku, efisiensi produksi dan operasi pengendalian peralatan dan fasilitas, efisiensi produksi dan operasi pengendalian transformasi, efisiensi produksi dan operasi pengendalian kualitas, efisiensi produksi dan operasi pengendalian barang jadi.

2.5 Tahapan Audit Manajemen Produksi

Menurut Bhayangkara (2015:229) terdapat beberapa tahapan yang harus dilakukan dalam audit manajemen. Secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi lima, yaitu:

1. Audit Pendahuluan
2. *Review* dan Pengujian Pengendalian Manajemen
3. Audit Terinci
4. Pelaporan
5. Tindak Lanjut

2.6 Efisiensi

Efisiensi berhubungan dengan bagaimana perusahaan melakukan operasinya, sehingga dicapai optimalisasi penggunaan sumber daya yang dimiliki. Efisiensi berhubungan dengan metode kerja (operasi). Dalam hubungannya dengan konsep *input-proses-output*, efisiensi adalah rasio antara output dan input. Seberapa besar output yang dihasilkan dengan menggunakan sejumlah tertentu input yang dimiliki perusahaan. Jadi, efisiensi merupakan ukuran proses yang menghubungkan antara input dan output dalam operasional perusahaan (Bhayangkara, 2015:16).

2.7 Efektivitas

Selain efisiensi, ukuran kinerja fungsi produksi juga dilakukan dengan menilai efektivitas. Menurut Mardiasmo (2002:134) Efektivitas adalah ukuran berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya. Apabila suatu organisasi mencapai tujuan, maka organisasi tersebut dikatakan efektif. Begitu pula sebaliknya, apabila perusahaan tidak mampu dalam mencapai tujuan perusahaan maka perusahaan dikatakan tidak efektif.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Menurut Moeleong (2011:6) penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain, secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Metode yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah metode studi kasus. Menurut Arikunto (2010:131) Studi kasus adalah suatu penelitian yang dilakukan secara intensif, terinci, dan mendalam terhadap suatu organisasi, lembaga atau gejala tertentu. Peneliti menggunakan metode studi kasus untuk mengetahui apakah terdapat kelemahan-kelemahan yang terjadi didalam fungsi produksi Unit *Flexible Packaging*. Selain itu, peneliti akan memberikan rekomendasi perbaikan yang dapat digunakan oleh unit untuk melakukan serangkaian perbaikan-perbaikan dimasa yang akan datang sehingga diharapkan dapat menjalankan fungsi produksi secara efektif dan efisien.

3.2 Objek Penelitian

Menurut Sugiyono (2012:144) objek penelitian adalah sasaran ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu tentang suatu hal objektif, valid, dan reliable tentang suatu hal (variabel tertentu). Objek penelitian ini adalah fungsi produksi Unit *Flexible Packaging* PT. Miwon Indonesia.

3.3 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan jenis data kualitatif yang akan menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis ataupun lisan dari perilaku yang diamati.

3.4 Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Menurut Umar (2008:42) data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Pada Penelitian ini, data primer yang diambil adalah data berupa opini dari subjek penelitian secara individual yaitu dengan mengajukan pertanyaan tertulis melalui kuesioner yang dibagikan kepada informan, wawancara dan data yang diperoleh dari perusahaan.

3.6 Teknik Analisis Data

Setelah melakukan penilaian terhadap kriteria yang menjadi pedoman dalam setiap aktivitas produksi, peneliti melakukan kegiatan observasi yang juga digunakan untuk melakukan pendeskripsian kondisi yang ditemukan pada fungsi produksi Unit *Flexible Packaging*. Hal tersebut dilakukan guna untuk membuktikan bahwa data yang didapatkan oleh peneliti sesuai dengan yang terjadi di lapangan. Peneliti membandingkan hasil wawancara yang didapatkan dari Bapak Zainul Ubaidillah selaku ketua tim produksi dengan hasil kuesioner yang didapatkan dari Bapak Rifa'i selaku ketua shift dan Bapak Amir Murtato selaku ketua *group*. Perbandingan kuesioner dan wawancara dilakukan peneliti untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan persepsi antara ketua tim, ketua shift dan ketua *group* terkait kegiatan, sistem ataupun prosedur yang ada pada fungsi produksi Unit *Flexible Packaging*. Dengan dilakukannya hal tersebut maka akan menambah derajat kepercayaan hasil audit yang dilakukan oleh peneliti

Selanjutnya, peneliti akan membuat sebuah kesimpulan dan hasil pengujian terinci di setiap indikator penilaian fungsi produksi Unit *Flexible Packaging* PT. Miwon Indonesia dengan dasar kriteria penilaian baik dan cukup baik, adapun dasar penelitian baik dan cukup baik yaitu:

- a. Baik : indikator penilaian baik diberikan ketika fungsi produksi Unit *Flexible Packaging* PT. Miwon Indonesia telah menjalankan sistem sesuai dengan *Standard Operating Procedure* (SOP) ataupun pedoman atau instruksi kerja yang dimiliki perusahaan sehingga indikator fungsi tersebut sudah berjalan efektif
- b. Cukup baik : indikator penilaian cukup baik diberikan ketika fungsi produksi Unit *Flexible Packaging* PT. Miwon Indonesia telah menjalankan sistem sesuai standar operasional prosedur maupun pedoman atau instruksi kerja yang dimiliki akan tetapi belum efektif secara maksimal sehingga masih perlu adanya pengujian terinci yang menghasilkan rekomendasi kepada perusahaan

3.7 Triangulasi Data

Peneliti menggunakan triangulasi sumber. Metode tersebut dilakukan dengan membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diterima melalui waktu dan alat yang berbeda. Perbandingan kuesioner dan wawancara dilakukan peneliti untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan persepsi antara ketua tim, ketua shift dan ketua *group* terkait kegiatan, sistem ataupun prosedur yang ada didalam fungsi produksi Unit *Flexible Packaging*.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Survey Pendahuluan

Group Miwon Indonesia merupakan anak cabang dari perusahaan *Daesang Group* yang berlokasi di Korea. Saat ini *Group* Miwon Indonesia telah memiliki berbagai bidang usaha dengan menghasilkan berbagai macam jenis produk pada masing-masing anak perusahaan. *Group* ini terdiri dari PT. Miwon Indonesia, PT. Jico Agung dan PT. Aneka Boga Nusantara. PT. Miwon Indonesia merupakan industri penyedap rasa yang berdiri sejak tahun 1973 dan saat ini memiliki 2 unit usaha. Unit tersebut adalah Unit Monosodium Glutamat (MSG) penghasil produk penyedap rasa dan Unit *Flexible Packaging* sebagai unit penghasil kemasan. Dalam melakukan kegiatan produksi kemasan, Unit *Flexible Packaging* akan melalui serangkaian proses yaitu: persiapan, printing, rewinding, laminating, slitting, kemudian barang yang sesuai dengan spesifikasi *customer* akan masuk kedalam gudang barang jadi untuk kemudian dilakukan proses pengiriman. Peneliti menilai bahwa aktivitas dalam proses produksi telah dijaga dengan baik.

4.2 Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Peneliti mengklasifikasi 18 aktivitas ke dalam 3 ruang lingkup audit manajemen yang terdapat didalam fungsi produksi yang akan dipaparkan sebagai berikut:

1. Rencana Produksi dan Operasi

- a. Jadwal Induk Produksi

Pada fungsi produksi Unit *Flexible Packaging* PT. Miwon Indonesia telah melakukan proses produksi dan jadwal induk produksi berdasarkan dengan ISO 9001 mengenai manajemen mutu. Terdapat tujuh prinsip dalam ISO 9001 yaitu: Fokus kepada pelanggan (*Customer Focus*), Kepemimpinan (*Leadership*), Pelibatan orang (*Engagement Of People*), Pendekatan proses (*Process Approach*), Perbaikan (*Improvement*), Pengambilan keputusan berbasis bukti (*Evidence-Based Decision Making*), dan Manajemen Hubungan (*Relationship Management*). Selain menerapkan ISO 9001 PT. Miwon Indonesia juga telah mendapatkan *certification* antara lain: *MSG&CSS Certified By Halal*, ISO 9001, FSSC22000, *Kasher and Sedax*. Dalam melaksanakan kegiatan produksi, Unit *Flexible Packaging* juga telah memiliki dasar berupa hasil dari keputusan rapat rencana tahunan yang disebut *Business Plan*. Unit *Flexible Packaging* akan melaksanakan kegiatan produksi sesuai dengan *Standard Operating Procedure* (SOP) dan *business plan* yang dimiliki.

b. Penilaian Atas Penggunaan Kapasitas Produksi

Penilaian atas penggunaan kapasitas produksi dinilai berdasarkan tingkat ketercapaian target produksi. *Business plan* digunakan untuk menentukan kapasitas produksi dalam satu periode yang kemudian akan dilakukan perincian menjadi kapasitas bulanan dan harian.

c. Tingkat Persediaan

Unit *Flexible Packaging* melakukan kegiatan produksi secara *job order* namun unit tetap memiliki tingkat persediaan sebesar 20 persen sehingga memungkinkan unit untuk berada dititik aman persediaan tanpa adanya kelebihan persediaan ataupun kekurangan persediaan.

d. Perencanaan Keseimbangan Lintas Lini

Perencanaan keseimbangan lintas lini bertujuan untuk memperoleh suatu arus produksi yang lancar sehingga akan memperoleh optimalisasi penggunaan fasilitas, tenaga kerja, dan peralatan. Unit telah melakukan keseimbangan lintas lini dengan melakukan kegiatan produksi sesuai dengan *Standard Operating Procedure (SOP)* yang dimiliki.

2. Produktivitas dan Peningkatan Nilai Tambah

a. Penghapusan Persediaan

Unit *Flexible Packaging* melakukan usahanya berdasarkan pada *job order* sehingga unit tidak mengakui adanya persediaan yang dimiliki. Segala persediaan yang ada digudang merupakan milik dari *supplier*. Bahan baku baru diakui ketika masuk kedalam proses produksi.

b. Tingkat Cacat No

Dalam melakukan proses produksi, unit memiliki tingkat *yield* diatas 95 persen dan *loss* tidak lebih dari 5 persen atas hasil produksi kemasan yang dilakukan. Hal ini membuat unit telah memenuhi kesepakatan sesuai dalam *business plan* bahwa unit harus mampu menekan tingkat kegagalan dibawah 10 persen.

c. Meminimalkan Kebutuhan tempat

Unit melakukan penyimpanan bahan baku sebanyak 20 persen dari kebutuhan sehingga perusahaan tidak akan membutuhkan banyak tempat. Penataan fasilitas produksi telah terintegrasi antar mesin dan ruang *workshop maintenance* sehingga apabila terdapat kerusakan mesin maka dapat dengan mudah dilakukan perbaikan.

d. Kemitraan dengan Pemasok

Unit memiliki beberapa kriteria dalam melakukan permintaan bahan baku kepada *supplier*. Kriteria tersebut didasarkan pada kesesuaian permintaan dari *customer*. Kriteria yang digunakan oleh unit dinilai berdasarkan kesesuaian kualitas, kuantitas dan waktu pengiriman terhadap rencana produksi.

e. Tanggung Jawab Pemasok

Unit tidak memiliki pemasok tetap. Sesuai dengan sistem yang selama ini dijalankan, unit memiliki 2 sistem dalam melakukan pembelian bahan baku. Sistem yang pertama adalah konsinyasi dan sistem kedua yaitu beli lepas. Unit memiliki klasifikasi jenis barang yang ditentukan untuk masing-masing sistem. *Supplier* harus menjaga mutu, waktu serta pelayanan yang akan diberikan kepada unit.

f. Meminimalkan Aktivitas yang Tidak Menambah Nilai

Demi meminimalkan aktivitas produksi yang tidak akan menambah nilai maka unit melakukan kegiatan evaluasi yang dilakukan kepada tenaga kerja dan evaluasi produktivitas mesin. Hal ini dilakukan untuk mengurangi aktivitas yang tidak menambah nilai pada produk serta meminimalisir kegagalan produksi yang disebabkan oleh ketidaksesuaian produk yang diorder dengan produk yang dihasilkan.

g. Pengembangan Angkatan Kerja dan Menciptakan Tantangan dalam Berkerja

Dalam melakukan pengembangan angkatan kerja, unit melakukan evaluasi yang dilakukan setiap bulan November dimana seluruh karyawan yang berada pada fungsi produksi Unit *Flexible Packaging*. Unit melakukan evaluasi atas dasar penilaian absensi, *skill*, dan kemauan untuk berkembang. Unit juga memiliki kebijakan mengenai pelatihan, pendidikan ataupun diklat yang diperuntukkan seluruh karyawan. Semua itu dilakukan agar karyawan dapat *mengup grade* kemampuan yang dimiliki.

3. Pengendalian Produksi dan Operasi

a. Memaksimalkan Tingkat Pelayanan

Unit memberikan pelayanan kepada *customer* diantaranya: *meeting* untuk membicarakan kemasan yang diinginkan, memberikan servis berupa ketepatan waktu dalam pengiriman sesuai dengan perjanjian, memberikan layanan *free design service*, dan unit menggunakan *modern machine*.

b. Meminimalkan Investasi Pada Persediaan

Unit *Flexible Packaging* telah memiliki jadwal yang telah disepakati bersama dengan *customer* mengenai waktu pekerjaan, spesifikasi, penyelesaian hingga

waktu pengiriman. Pemesanan bahan baku akan disesuaikan dengan spesifikasi dan kuantitas yang diminta oleh *customer*. Persediaan yang dilakukan unit hanya sebesar 20 persen sehingga tidak akan terjadinya kelebihan persediaan.

c. Efisiensi Produksi dan Operasi Pengendalian Bahan Baku

Bahan baku yang dibutuhkan tiap periode produksi tidaklah sama sehingga unit harus menyesuaikan dengan tiap tipe order dan jenis order yang diterima. Namun, unit memiliki standar khusus dalam pemilihan salah satu bahan baku utama yaitu: kejernihan, ketebalan, kerataan, bau, dan kontaminasi.

d. Efisiensi Produksi dan Operasi Pengendalian Peralatan dan Fasilitas

Unit *Flexible Packaging* telah memiliki prosedur tertulis dan beberapa kebijakan. Ketentuan-ketentuan tersebut terdiri dari: prosedur perawatan peralatan dan fasilitas produksi, prosedur terjadinya kerusakan saat dilakukannya proses produksi, dan kebijakan didalam ruang produksi.

e. Efisiensi Produksi dan Operasi Pengendalian Transformasi

Pengendalian transformasi bertujuan untuk mengolah *input* menjadi *output* sesuai dengan standar yang digunakan perusahaan yaitu ISO9001 dan FSSC22000. Selain itu perusahaan juga memiliki *Standard Operating Procedure* (SOP) pada tiap-tiap lini perusahaan. Pengendalian transformasi memiliki peranan penting dalam memberikan efisiensi dan efektivitas proses produksi. Dengan adanya standar yang digunakan, maka kegiatan produksi akan terarah dengan jelas dan dapat lebih mempermudah proses produksi.

f. Efisiensi Produksi dan Operasi Pengendalian Kualitas

Unit memiliki pengendalian kualitas tertulis sesuai dengan prosedur dalam *meeting supply and demand* yang telah disepakati oleh masing-masing pihak sebelumnya. Kualitas ditentukan berdasarkan spesifikasi bahan baku yang digunakan dan juga hasil dari produksi. Apabila sesuai dengan dengan *order* yang diminta oleh *customer* maka barang jadi akan langsung dikemas dengan memberikan label *pass*. Sedangkan barang yang tidak memenuhi spesifikasi akan dilakukan *rewinding* apabila hasil masih tidak memuaskan maka akan dilakukan penghancuran.

g. Efisiensi Produksi dan Operasi Pengendalian Barang Jadi

Apabila produk telah sesuai dengan mutu, maka produk baru akan diberi label *pass* dan dimasukkan kedalam gudang logistik. Bagian logistik inilah nanti yang akan mengirimkan kepada *customer* sesuai dengan waktu pengiriman yang telah

disepakati dalam rapat sebelumnya. Pengiriman dilakukan dengan menggunakan mobil *box*.

4.3 Audit Terinci

Pada tahap ini dilakukan pengumpulan data yang berkaitan dengan temuan awal menggunakan kuesioner. Data yang telah ditemukan kemudian dianalisis dan dibandingkan antara kriteria dan kondisi yang terjadi pada fungsi produksi. Dari tahapan yang dilakukan peneliti terdapat temuan sebagai berikut:

- a. Kriteria: memiliki kebijakan tertulis mengenai kapasitas menganggur
Kondisi: tidak memiliki kebijakan tertulis mengenai kapasitas menganggur
Penyebab: unit memiliki pedoman dalam melakukan kegiatan produksi yaitu berdasarkan *job order* yang tertuang dalam *business plan* yang kemudian *dibreak down* menjadi *schedule* perhari
Akibat: dengan tidak adanya kebijakan tertulis mengenai kapasitas menganggur, maka unit tidak dapat melakukan pemanfaatan secara maksimal
Rekomendasi: Unit *Flexible Packaging* diharapkan memiliki kebijakan tertulis mengenai kapasitas menganggur apabila terdapat kegiatan produksi yang tidak didasarkan pada basis *full capacity* sehingga siklus produksi akan tetap berjalan optimal
- b. Kriteria: memiliki kebijakan tertulis mengenai pengelolaan kebutuhan produksi diatas kemampuan kapasitas yang tersedia
Kondisi: tidak memiliki kebijakan tertulis mengenai pengelolaan kebutuhan produksi diatas kemampuan kapasitas yang tersedia
Penyebab: Unit *Flexible Packaging* telah menjalankan kesepakatan produksi yang akan dijalankan pada periode satu tahun kedepan. Sehingga unit tidak memiliki kebijakan mengenai pengelolaan kebutuhan produksi apabila diatas kemampuan kapasitas produksi.
Akibat: Unit telah memiliki kesepakatan dalam *business plan* mengenai target produksi perhari
Rekomendasi: alangkah baiknya jika manajemen Unit *Flexible Packaging* memiliki kebijakan tertulis mengenai pengelolaan kebutuhan produksi diatas kemampuan kapasitas yang tersedia sehingga unit akan lebih mampu dalam pengambilan keputusan berdasar pada *Standar Operating Procedure* (SOP) apabila dikemudian hari terdapat pelembungan permintaan

- c. Kriteria: memiliki kriteria terdokumentasi mengenai aktivitas-aktivitas yang bernilai dan tidak bernilai tambah
Kondisi: tidak memiliki kriteria terdokumentasi mengenai aktivitas-aktivitas yang bernilai dan tidak bernilai tambah
Penyebab: unit tidak mempertimbangkan mengenai aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah
Akibat: akan memberikan dampak buruk kepada unit sebab unit memungkinkan memiliki aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah
Rekomendasi: Unit *Flexible Packaging* sebaiknya memiliki kriteria yang terdokumentasi mengenai aktivitas-aktivitas yang bernilai dan tidak bernilai tambah sehingga dapat dilakukan pencegahan terhadap aktivitas tersebut
- d. Kriteria: memiliki pengukuran biaya bernilai tambah atas aktivitas tidak bernilai tambah
Kondisi: tidak memiliki pengukuran biaya bernilai tambah atas aktivitas tidak bernilai tambah
Penyebab: unit tidak mempertimbangkan mengenai pengukuran biaya atas aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah
Akibat: unit tidak dapat mengelola dan mengontrol biaya-biaya atas aktivitas tidak bernilai tambah
Rekomendasi: manajemen Unit *Flexible Packaging* diharapkan untuk memiliki pengukuran biaya tersebut agar dapat dilakukannya identifikasi dan klasifikasi berbagai aktivitas yang terlibat dalam menghasilkan produk guna meminimalisir biaya yang keluar untuk aktivitas tidak bernilai tambah. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memberikan pelatihan mengenai bagaimana cara melakukan sebuah identifikasi, bagaimana mereview, bagaimana melakukan pencatatan secara terinci dan lain sebagainya.
- e. Kriteria: memiliki kode bahan baku
Kondisi: tidak memiliki kode bahan baku
Penyebab: unit melakukan produksi secara *job order* maka tidak ada persediaan bahan baku yang diakui oleh unit sehingga unit tidak memiliki kode bahan baku
Akibat: unit akan mengalami kesulitan dalam melakukan penelusuran distribusi bahan baku ketika mengalami kerusakan sehingga akan mempersulit unit untuk melakukan konfirmasi kepada *supplier* yang bersangkutan

Rekomendasi: unit diharapkan mampu membuat kebijakan secara tegas yang mewajibkan kepada seluruh *supplier* untuk memberikan kode tertentu pada bahan baku yang dikirimkan

- f. Kriteria: memiliki prosedur waktu pemusnahan produk jadi yang tidak sesuai dengan spesifikasi

Kondisi: tidak memiliki prosedur waktu pemusnahan produk jadi yang tidak sesuai dengan spesifikasi

Penyebab: unit hanya memiliki dokumentasi mengenai jumlah produk gagal dan pernyataan berupa lembar ketidaksesuaian. Sehingga unit tidak memiliki prosedur waktu dalam melakukan pemusnahan bahan baku.

Akibat: unit tidak memiliki prosedur waktu pemusnahan sehingga memungkinkan untuk terjadi penumpukan produk gagal digudang yang memakan banyak ruang

Rekomendasi: untuk menjadikan sebuah siklus produksi yang terintegritas maka diharapkan unit mampu membuat prosedur waktu pemusnahan produk jadi yang tidak sesuai dengan spesifikasi agar lebih terjadwal sehingga akan memberikan kemudahan dan pedoman yang pasti pada karyawan untuk menindak lanjuti produk yang tidak sesuai tersebut sehingga tidak terjadi penumpukan produk gagal digudang.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

PT. Miwon Indonesia fungsi produksi Unit *Flexible Packaging* berjalan dimulai dengan dibuatnya *business plan*. *Business plan* yang telah disepakati dengan *customer* akan di *break down* menjadi *schedule* produksi perhari. *Schedule* dimulai dari penentuan rencana produksi dan operasi kemudian *schedule* produktivitas dan nilai tambah dan yang terakhir *schedule* pengendalian produksi dan operasi. Setelah segala *Schedule* telah tersusun maka akan dilakukan proses produksi yang dimulai dari persiapan, setelah mesin dipanaskan maka akan dilakukan proses *printing*. Proses selanjutnya adalah proses *rewinding* yang merupakan proses penggulungan ulang dari mesin *printing*. Setelah gambar tercetak & tergulung maka akan dilakukan proses *laminating* agar gambar tidak mengalami kerontokan. Selanjutnya unit akan melakukan pemotongan dan memastikan bahwa produk telah sesuai spesifikasi & kualitas. Penghancuran akan dilakukan unit ketika produk yang dihasilkan tidak sesuai dengan spesifikasi order. Barang jadi akan dipindahkan ke gudang untuk dilakukan pengiriman ke *customer*. Dari hasil pengamatan diketahui bahwa dalam fungsi produksi Unit *Flexible Packaging* telah dijalankan sesuai dengan *Standard Operating Procedure* (SOP) yang dimiliki.

Berdasarkan 3 *schedule* diatas kemudian dilakukan analisis terhadap 18 aktivitas fungsi produksi, yaitu: Jadwal Induk Produksi, Penilaian Atas Penggunaan Kapasitas Produksi, Tingkat Persediaan, Perencanaan Keseimbangan Lintas Lini, Penghapusan Persediaan (*Zero Inventory*), Tingkat Cacat No (*Zero Defect*), Meminimalkan Kebutuhan Tempat (Areal), Kemitraan Dengan Pemasok, Tanggung Jawab Pemasok, Meminimalkan Aktivitas yang Tidak Menambah Nilai, Pengembangan Angkatan Kerja dan Menciptakan Tantangan Dalam Berkerja, Memaksimalkan Tingkat Pelayanan, Meminimalkan Investasi Pada Persediaan, Efisiensi Produksi dan Operasi Penggunaan Bahan Baku, Efisiensi Produksi dan Operasi Pengendalian Peralatan dan Fasilitas, Efisiensi Produksi dan Operasi Pengendalian Transformasi, Efisiensi Produksi dan Operasi Pengendalian Kualitas, Efisiensi Produksi dan Operasi Pengendalian Barang Jadi. Dari analisis tersebut, dapat disimpulkan bahwa dari 18 aktivitas yang diteliti, terdapat 15 aktivitas yang berjalan dengan tingkat efektif dan efisien yang tinggi yaitu Jadwal Induk Produksi, Tingkat Persediaan, Perencanaan Keseimbangan Lintas Lini, Penghapusan Persediaan, Tingkat Cacat No, Meminimalkan Kebutuhan Tempat, Kemitraan Dengan Pemasok, Tanggung Jawab Pemasok, Pengembangan Angkatan Kerja dan Menciptakan Tantangan Dalam Berkerja, Memaksimalkan Tingkat Pelayanan, Meminimalkan Investasi Pada Persediaan, Efisiensi Produksi dan Operasi Pengendalian Peralatan dan

Fasilitas, Efisiensi Produksi dan Operasi Pengendalian Transformasi, Efisiensi Produksi dan Operasi Pengendalian Kualitas, Efisiensi Produksi dan Operasi Pengendalian Barang Jadi. Sedangkan 3 aktivitas lainnya berjalan kurang efektif dan efisien yaitu Penilaian Atas Penggunaan Kapasitas Produksi, Meminimalkan Aktivitas yang Tidak Menambah Nilai & Efisiensi Produksi dan Operasi Pengendalian Bahan Baku.

5.2 Saran

Dengan adanya temuan audit yang ditemukan peneliti, maka diharapkan Unit *Flexible Packaging* dapat melakukan perbaikan atas temuan-temuan tersebut. Perbaikan-perbaikan yang dilakukan oleh unit dapat menciptakan sebuah kegiatan produksi yang lebih efektif dan efisien yang akan memberikan dampak positif bagi Unit *Flexible Packaging* dimasa yang akan datang.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Peneliti mengakui masih terdapat kendala dan keterbatasan didalam penelitian yang dilakukan yaitu:

1. Terdapat beberapa data perusahaan yang bersifat rahasia sehingga peneliti tidak dapat mengakses data tersebut

DAFTAR PUSTAKA

- Agoes, S. (2004). *Auditing Pemeriksaan Akuntan oleh Kantor Akuntan Publik. Edisi Ketiga*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Trisakti.
- Agoes, S. (2012). *Auditing Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntan Oleh Akuntan Publik. Jilid 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Arens, & Loebbeck. (1984). *Auditing An Integrated Approach 3th Edition: Auditing Suatu Pendekatan Terpadu. Edisi Ketiga, Jilid 1*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Arens, A., & Loebbecke, J. (2000). *Auditing An Integrated Approach, diterjemahkan oleh Mir Abadi Jusuf, Auditing Pendekatan Terpadu, Edisi Revisi Indonesia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Arikunto, S. (2010) *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta
- Badan Pusat Statistik (2017) *Hasil Pendaftaran (Listing) Usaha / Perusahaan Sensus Ekonomi 2016* diakses dari <https://www.bps.go.id/pressrelease/2017/04/27/1404/hasil-pendaftaran--listing--usaha-perusahaan-sensus-ekonomi-2016.html>
- Bhayangkara, I. (2008). *Management Audit : Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Bhayangkara, I. (2015) *Audit Manajemen: Prosedur dan Implementasi Manajemen Audit*. Jakarta: Salemba Empat
- Boynton, William C., Johnson, R., & Kell, W. (2001). *Modern Auditing Edisi Ketujuh. Terjemahan Oleh Yati Sumiharti*. Jakarta: Erlangga.
- Christianto, F. (2015). *Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada PT. Yuasa Battery Indonesia*. Skripsi. Malang: Universitas Brawijaya.
- Guy, M., Alderman, W., & Winters, A. (2002). *Auditing (Edisi Kelima Jilid Kesatu)*. Jakarta: Erlangga.
- Haming, M., & Numajamuddin, M. (2007). *Manajemen Produksi Modern : Operasi Manufaktur dan Jasa*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mahmudi. (2005). *Manajemen Kinerja Sektor Publik (Edisi I)*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Mardiasmo (2002) *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: Andi
- Martoyo, S. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Moleong, J. (2006). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Rosdakarya.
- Moleong, L. (2011). *Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi, & Puradiredja, K. (1998). *Auditing. Edisi Kelima*. Jakarta: Salemba Empat.
- Prawirosentono, S. (2001). *Manajemen Operasi: Analisis dan Studi Kasus*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tunggal, A. W. (2003). *Audit Manajemen Kontemporer. Edisi Revisi*. Jakarta: Harvarindo.
- Wirautama, M. A. (2015). *Audit Manajemen Sebagai Sarana Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada PT.KAI (Persero) Daerah Operasi IV Semarang)*. Skripsi. Malang : Universitas Brawijaya.
- Riduwan. 2013. *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Bandung. Alfabeta