

AUDIT MANAJEMEN ATAS FUNGSI PRODUKSI PADA NIMCO INDONESIA

MANAGEMENT AUDIT OF PRODUCTION FUNCTION ON NIMCO INDONESIA

Ridhlo Yahya Ismail

*Prodi Akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta
yahyaism17@gmail.com*

Dhyah Setyorini, S.E., M.Si., Ak,

Staf Pengajar Jurusan Pendidikan Akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta

Abstrak: Audit Manajemen Atas Fungsi Produksi Pada Nimco Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas pengelolaan fungsi produksi serta memberikan rekomendasi atas kelemahan yang ditemukan pada Nimco Indonesia. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis kualitatif dengan cara melakukan penilaian efektivitas produksi berdasarkan perbandingan antara kondisi, kriteria, penyebab, dan akibat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa aktivitas fungsi produksi berjalan efektif pada aspek rencana induk produksi dan operasi. Sedangkan aktivitas yang belum berjalan efektif yaitu produktivitas dan nilai tambah, pengendalian bahan baku, peralatan dan fasilitas produksi, pengendalian transformasi, pengendalian kualitas, serta pengendalian barang jadi. Berdasarkan temuan kelemahan pada aktivitas fungsi produksi, maka rekomendasi yang yaitu: pembuatan pedoman secara tertulis mengenai perencanaan induk produksi, pembuatan kriteria terdokumentasi tentang aktivitas yang bernilai tambah dan tidak bernilai tambah, pembuatan pedoman tertulis pemilihan bahan baku, pemeliharaan peralatan secara berkala, pembuatan kebijakan terkait pelaporan tertulis staff produksi atas proses transformasi secara berkala, serta pembuatan pedoman tertulis mengenai pengendalian kualitas barang.

Kata kunci: Audit Manajemen, Fungsi Produksi.

Abstract: Management Audit Of Production Function On Nimco Indonesia. This study aims to determine the effectiveness of production function management and provide recommendations for the weaknesses found on Nimco Indonesia. This research was a qualitative descriptive study. The data analysis method used was qualitative analysis by evaluating the effectiveness of production based on a comparison between conditions, criteria, causes, and consequences. Based on the results, it is known that the production function activity runs effectively on the aspects of the master production and operation plans. While activities that have not been effective are productivity and added value, control of raw materials, production equipment and facilities, transformation control, quality control, and control of finished products. Based on the findings of weaknesses in the production function activities, the recommendations are: making written guidelines regarding master production planning, making documented criteria of activities which have added value and which are not, making written guidelines in the selection of raw materials, maintaining equipment regularly, making policy related to written production staff reporting on the periodic transfer process, as well as making written guidelines regarding the quality control of the products.

Keywords: Management Audit, Production Function

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia bisnis di Indonesia saat ini semakin pesat. Hal ini mengakibatkan persaingan bisnis semakin

hari semakin bertambah ketat. Keadaan seperti ini menjadi sebuah ancaman dalam kelangsungan hidup perusahaan. Perusahaan dituntut terus berinovasi agar

produk atau jasa yang dihasilkan tetap diminati masyarakat. Penerapan efektivitas dan efisiensi dalam proses produksi merupakan salah satu cara agar perusahaan mampu meningkatkan profitabilitas sehingga perusahaan mampu bersaing dan bertahan pada pesatnya perkembangan dunia bisnis saat ini.

Usaha dalam meningkatkan profitabilitas perusahaan tidak lepas dari peran penting sebuah fungsi, yaitu fungsi produksi. Fungsi produksi dalam perusahaan bukan hanya sekedar mengolah bahan baku menjadi produk jadi. Persediaan bahan baku, penggunaan mesin, fasilitas produksi dan faktor tenaga kerja termasuk dalam proses produksi yang mendukung dan meningkatkan kegiatan operasional dengan menjalankan kebijakan yang telah ditentukan oleh manajemen.

Fungsi produksi dan operasi yang mentransformasikan input menjadi output bertanggung jawab untuk menghasilkan produk dalam kuantitas dan kualitas yang telah ditentukan, tepat waktu, secara efektif dan efisien. Dalam aktivitasnya dimulai dari perencanaan sampai dengan pengendalian dan evaluasi, fungsi ini harus secara optimal menghubungkan kebutuhan pelanggan dengan kemampuan internal yang dimiliki perusahaan. (Bayangkara, 2008 :175).

Efisiensi adalah perbandingan antara input (biaya) dan output (hasil) yang diharapkan dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan. Dalam hal ini efisiensi menganggap tujuan-tujuan yang benar telah ditentukan dan berusaha untuk mencari cara-cara yang paling baik untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Efisiensi hanya dapat dievaluasi dengan penilaian relatif, membandingkan antara masukan dan keluaran yang dapat diterima. Efisiensi mengacu pada sumber daya yang digunakan untuk mencapai tujuan (Bayangkara, 2008: 13).

Efektivitas adalah derajat keberhasilan yang diupayakan lewat pemanfaatan keseluruhan sumberdaya yang ada dalam suatu perusahaan. Bekerja dengan efektif berarti dapat menjalankan operasinya secara efektif dan efisien agar dapat memilih tujuan-tujuan yang tepat dari seperangkat alternatif atau pilihan cara dan menentukan suatu pilihan dari beberapa pilihan lain. Efektivitas mengacu pada pencapaian tujuan (Bayangkara, 2008: 14).

Upaya perusahaan dalam mencapai manajemen produksi yang efisien dan efektif adalah dengan melaksanakan audit manajemen/operasional. Arens dan Loebbecke (1995: 4) menyatakan pendapat bahwa “Audit operasional merupakan suatu tinjauan atau review setiap bagian dari prosedur dan metode operasional

suatu organisasi untuk menilai keefisienan dan keefektifannya.

Proses produksi dalam sebuah perusahaan merupakan proses yang penting. Produksi merupakan pondasi sebuah perusahaan, jika proses produksi terhambat atau terhenti maka kegiatan dalam perusahaan akan ikut terhenti. Perusahaan tidak akan bisa meneruskan proses yang akan berjalan berikutnya. Pentingnya kegiatan proses produksi dalam perusahaan menjadikan perusahaan harus memperhatikan proses ini.

Proses produksi memiliki peran dalam meningkatkan daya saing antar perusahaan. Keunggulan daya saing pada bidang produksi antara lain produk yang update, kualitas yang baik dan harga yang bersaing. Beberapa keunggulan tersebut menimbulkan permintaan akan produk dari perusahaan meningkat. Hal ini berdampak langsung pada pendapatan perusahaan yang semakin besar dan profitabilitas perusahaan bertambah.

Tingkat keefektifan proses produksi dapat dicapai dengan berjalannya manajemen yang baik. Manajemen produksi mempunyai peran dalam mendesain sistem produksi, merencanakan serta mengendalikan proses produksi. Perencanaan produksi membuat kriteria produksi yaitu standarisasi produk, rencana, jadwal, peraturan dan pedoman pelaksanaan. Pengendalian produksi

memberikan feedback berupa informasi mengenai kondisi produksi sehingga manajemen dapat bergerak mengambil tindakan yang harus dilakukan agar produksi berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Audit operasional atas fungsi produksi merupakan suatu penilaian secara komprehensif terhadap keseluruhan fungsi produksi dan operasi untuk menentukan apakah fungsi ini telah berjalan dengan memuaskan (ekonomis, efisien, dan efektif) (IBK Bayangkara, 2008:177). Audit ini mencakup keseluruhan proses produksi. Untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kekurangan dan tindakan yang harus dilakukan atas temuan dalam proses produksi, maka diperlukan audit operasional/manajemen atas fungsi produksi.

Suatu perusahaan perlu menentukan standar dan target produksi sebagai pembanding dengan hasil akhir yang diperoleh, oleh karena itu dalam proses produksi diperlukan kegiatan evaluasi dengan mencocokkan target awal dengan hasil akhir. Kegiatan ini dinamakan dengan audit operasional (Bayangkara, 2008: 3).

Salah satu perusahaan manufaktur adalah Nimco Indonesia atau sering disebut juga Nimco, merupakan produsen yang bergerak di bidang clothing/pakaian dan aksesoris. Lokasi kantor perusahaan

ini terletak di Jalan Delima No. 52B Leles, Condongcatur, Sleman. Toko Nimco Indonesia terletak di beberapa wilayah Indonesia, antara lain Solo, Malang, Wonogiri, Makasar dan toko pusatnya terletak di Yogyakarta. Perusahaan ini memproduksi berbagai jenis pakaian dan aksesoris seperti kaos, kemeja, jaket, celana, kaos kaki, topi, dompet, tas, dll.

Seiring dengan perkembangan yang dilalui perusahaan, muncul masalah-masalah dalam pengelolaan untuk mencapai tujuan, maka dari itu perusahaan dituntut memiliki manajemen yang baik. Pengendalian manajemen yang baik dapat mengurangi kesalahan dalam proses kegiatan perusahaan dan mengembalikan proses agar kembali sesuai dengan tujuan perusahaan.

Berdasarkan informasi yang diperoleh pada saat observasi awal dan mewawancarai dua staff produksi di Nimco Indonesia, perusahaan mengalami beberapa permasalahan pada fungsi produksi. Permasalahan yang terjadi antara lain target waktu produksi tidak tercapai sesuai tujuan, kelangkaan bahan baku dan kurangnya pengawasan pada fungsi produksi. Permasalahan pada fungsi produksi Nimco Indonesia terjadi secara berkaitan. Kelangkaan bahan baku merupakan masalah yang sering dialami oleh perusahaan. Perusahaan harus melakukan pesanan ke pemasok bahan

baku dengan jangka waktu kurang lebih satu minggu untuk mendapatkan bahan baku yang sesuai dengan standar. Hal ini mempengaruhi kinerja dalam sistem produksi perusahaan. Terjadinya kelangkaan mengakibatkan proses-proses dalam fungsi produksi tidak berjalan lancar. Kurangnya pengawasan dalam fungsi produksi mengakibatkan keterlambatan jatuh tempo penyelesaian produksi. Faktor lain yang mempengaruhi kurangnya pengawasan produksi karena banyaknya tipe produk yang diproduksi perusahaan tidak sebanding dengan jumlah pengawas/manajer sub divisi produksi sehingga pengawasan menjadi kurang efektif. Seperti yang terjadi pada bulan April-Mei 2017, perusahaan mengalami keterlambatan penyelesaian produksi. Keterlambatan dapat terjadi dikarenakan bahan baku yang tersedia minim. Hal ini menyebabkan pendistribusian produk terhambat.

Mengingat pentingnya pengaruh audit produksi dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas produksi perusahaan, maka pengaplikasian audit produksi harus sesuai dengan standar yang berlaku. Berkaitan dengan penjabaran di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian audit manajemen produksi di Nimco Indonesia. Hal ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk aktivitas Nimco Indonesia serta

dapat memberikan rekomendasi atas temuan yang penulis dapatkan melalui penelitian berjudul “Audit Manajemen Atas Fungsi Produksi pada Nimco Indonesia”.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Pada penelitian ini masalah yang diteliti menggunakan pendekatan kualitatif. Metode kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang atau perilaku yang diamati (Moleong. 2002: 3), sehingga dalam penelitian ini penulis tidak membuat/menarik kesimpulan tetapi penulis hanya memberikan hasil temuan atas kelemahan-kelemahan yang ditemukan dan memberikan rekomendasi yang dapat membantu peningkatan kualitas kegiatan operasional perusahaan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi penggambaran yang utuh dan terorganisasi dengan baik mengenai aktivitas operasional perusahaan dalam menjaga kepastian kualitasnya. Dalam penelitian ini dibahas tentang Audit Manajemen atas Fungsi Produksi pada Nimco Indonesia.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Nimco Indonesia yang beralamat di Jalan Delima

No. 52 B Leles, Condongcatur, Sleman. Waktu pelaksanaan penelitian ini dilaksanakan mulai bulan November 2017 untuk tahap pra penelitian yaitu melakukan survey pendahuluan. Selanjutnya melakukan observasi serta pengambilan data mulai bulan Maret 2018.

Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel pada penelitian ini merupakan variabel tunggal yaitu audit manajemen atas fungsi produksi. Audit manajemen produksi merupakan aktivitas pengevaluasi dan pengawasan dengan cara melihat kembali prosedur dan metode yang telah digunakan perusahaan untuk memberikan saran serta rekomendasi kepada manajemen dalam memperbaiki fungsi produksi perusahaan.

Subjek dan Objek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah kepala dan staf bagian produksi pada Nimco Indonesia. Objek penelitian ini adalah data berupa catatan dan dokumen yang berkaitan dengan aktivitas fungsi produksi di Nimco Indonesia.

Teknik Pengumpulan Data

a. Wawancara (*Interview*)

Wawancara adalah sebuah dialog yang dilakukan oleh pewawancara untuk memperoleh informasi dari terwawancara (Arikunto, 2010:198). Dalam penelitian ini, peneliti

mengadakan wawancara kepada Kepala dan Staf bagian Produksi Nimco Indonesia untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan peneliti.

b. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang tidak langsung ditujukan kepada subjek penelitian. Dokumen yang diteliti dapat berupa berbagai macam, tidak hanya dokumen resmi (Irawan Soehartono, 2004: 70). Metode ini digunakan untuk memperoleh informasi mengenai sejarah perusahaan, struktur organisasi, dan dokumen yang diperlukan dalam fungsi produksi di Nimco Indonesia.

c. Observasi

Observasi adalah proses pencatatan pola perilaku subjek (orang), objek (benda) atau kejadian yang sistematis tanpa adanya pertanyaan atau komunikasi dengan individu yang diteliti (Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, 2002: 157). Observasi dalam penelitian ini dilakukan dengan cara pengamatan dan pencatatan secara langsung mengenai aktivitas produksi di Nimco Indonesia.

Teknik Analisis Data

a. *Criteria* (Kriteria)

Criteria merupakan standar atau norma yang menjadi pedoman

bagaimana seharusnya pihak-pihak dalam perusahaan melakukan aktivitasnya sebagai pertanggungjawaban atas wewenang yang dilimpahkan dan menjadi tolak ukur kinerja perusahaan sehingga dengan adanya kriteria dapat ditentukan apakah suatu kondisi menyimpang atau tidak.

b. *Condition* (Kondisi)

Condition merupakan tindakan atau kejadian yang sebenarnya terjadi dalam perusahaan. Untuk menyatakan kondisi, auditor harus mengumpulkan bukti yang relevan, kompeten, cukup dan material.

c. *Cause* (Penyebab)

Cause merupakan seluruh tindakan yang dilakukan oleh individu atau sekelompok orang di dalam perusahaan, dimana tindakan tersebut tidak sesuai dengan kriteria yang sudah ditetapkan.

d. *Effects* (Akibat)

Akibat merupakan sesuatu yang harus ditanggung oleh perusahaan karena adanya ketidaksesuaian antar kriteria yang telah ditetapkan dengan aktivitas aktual yang terjadi di lapangan. Akibat dapat memberi dampak positif maupun negatif pada keadaan finansial maupun nonfinansial perusahaan.

Instrumen Penelitian

Instrumen dalam penelitian ini adalah program audit. Program audit merupakan rencana dan langkah kerja yang harus diikuti oleh auditor dalam melaksanakan tugas audit, berdasarkan tujuan dan sasaran audit yang telah ditetapkan (Bayangkara, 2008).

Tabel 1. Instrumen Penelitian

Variabel	Aktivitas	Indikator
Audit Manajemen atas Fungsi Produksi	Audit Rencana Produksi dan Operasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jadwal induk produksi 2. Penilaian atas penggunaan kapasitas produksi 3. Tingkat persediaan minimum 4. Perencanaan keseimbangan lintas produksi
	Audit Produktivitas dan Peningkatan Nilai Tambah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penghapusan persediaan 2. Tidak ada produk cacat 3. Meminimalkan kebutuhan tempat 4. Kemitraan dengan pemasok 5. Tanggungjawab pemasok 6. Meminimalkan aktivitas yang tidak menambah nilai 7. Pengembangan angkatan kerja 8. Menciptakan tantangan dalam bekerja
	Audit Pengendalian Produksi dan Operasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengendalian Bahan Baku 2. Pengendalian Peralatan dan Fasilitas Produksi 3. Pengendalian

		Transformasi 4. Pengendalian Kualitas 5. Pengendalian Barang Jadi
--	--	---

Sumber : IBK. Bayangkara (2008)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Audit Pendahuluan

Peneliti melakukan observasi di Nimco Indonesia untuk mengetahui informasi latar belakang Nimco Indonesia dan mengidentifikasi masalah yang ada pada Nimco Indonesia. Informasi diperoleh dengan cara peneliti melakukan observasi, wawancara, serta mengumpulkan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan aktivitas produksi terhadap manajer produksi, hal ini bertujuan untuk menetapkan tujuan audit sementara yaitu kriteria, penyebab, dan akibat.

a. Kriteria (*criteria*)

Kriteria merupakan standar pedoman, norma, dan peraturan untuk menjalankan aktivitas produksi yang ada pada Nimco Indonesia yang berlaku untuk pimpinan dan seluruh karyawan yang ada pada Nimco Indonesia.

b. Penyebab (*cause*)

Penyebab merupakan tindakan (aktivitas) yang dilakukan oleh

pimpinan dan seluruh karyawan yang ada pada Nimco Indonesia.

c. Akibat (*effect*)

Akibat merupakan perbandingan antara penyebab atau tindakan yang dilakukan oleh pimpinan dan seluruh karyawan yang ada di Nimco Indonesia dengan kriteria yang berhubungan dengan penyebab tersebut.

Pada proses audit pendahuluan pada Nimco Indonesia dapat diketahui bahwa masih terdapat aktivitas produksi yang belum efektif dan memerlukan perbaikan. Aktivitas produksi tersebut diantaranya adalah pengawasan pada fungsi produksi masih rendah. Kondisi ini terjadi dikarenakan owner merangkap sebagai manajer produksi. Selain itu, tidak semua aspek produksi terdapat laporan tertulis dari staff produksi.

Permasalahan berikutnya adalah target produksi tidak tercapai pada target produksi pada saat jadwal produksi Lebaran tahun 2017. Menurut wawancara dari manajer produksi, hal ini terjadi karena keterlambatan *stock* bahan baku dan volume produksi sudah overload.

Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Review dan pengujian pengendalian manajemen merupakan kegiatan menelaah kembali bukti-bukti

yang diperoleh untuk menentukan apakah tujuan audit sementara dapat dilanjutkan menjadi tujuan audit yang sesungguhnya. Dalam hal ini peneliti lebih memahami bukti-bukti yang ada terutama yang berkaitan dengan aktivitas produksi. Peneliti melakukan pengujian pengendalian internal yang berhubungan dengan aktivitas produksi dengan cara melakukan wawancara terhadap manajer produksi Nimco Indonesia.

Aspek yang direview meliputi berbagai kebijakan dan peraturan yang telah ditetapkan perusahaan. Penulis juga mengidentifikasi dan mengklasifikasikan penyimpangan dan gangguan-gangguan yang mungkin terjadi yang mengakibatkan pencapaian tujuan produksi terhambat.

Audit Lanjutan

Pada tahap ini peneliti melakukan pengumpulan bukti yang cukup dan kompeten untuk mendukung tujuan audit yang telah ditentukan. Pada tahap ini juga dilakukan pengembangan temuan untuk mencari keterkaitan antara satu temuan dengan temuan yang lain dalam menguji permasalahan yang berkaitan dengan tujuan audit. Temuan yang cukup, relevan, dan kompeten dalam tahap ini disajikan dalam suatu Kertas Kerja Audit (KKA) untuk mendukung kesimpulan audit yang dibuat dan rekomendasi yang diberikan. Dari temuan audit yang diperoleh, auditor

meringkas dan melakukan pengelompokan terhadap temuan tersebut ke dalam kelompok kondisi, kriteria, penyebab, dan akibat.

Berikut hasil audit lanjutan atas aktivitas-aktivitas pada fungsi produksi Nimco Indonesia:

a. Rencana Induk Produksi dan Operasi

1) Kondisi (*condition*)

Perencanaan jadwal induk produksi di Nimco tercantum dalam web internal manajemen Nimco. Di dalam web tersebut tertulis mengenai jumlah, tanggal produksi, beserta rincian barang apa saja yang akan diproduksi seperti model, warna, dan bahan, sehingga perusahaan dapat mengetahui sumber daya dan fasilitas produksi yang dibutuhkan. Jadwal induk produksi dibuat berdasarkan analisis pola permintaan pelanggan pada dua tahun sebelum jadwal dibuat dan beberapa pertimbangan yang lain seperti pengoptimalan kapasitas produksi agar tidak ada kapasitas yang mengaggur dan menganalisis dari kekuatan keuangan. Perusahaan juga membuat jadwal produksi tambahan apabila terdapat perubahan permintaan pelanggan.

Jadwal induk produksi telah terintegrasi dengan jadwal yang terkait seperti jadwal penerimaan bahan baku dan jadwal pengiriman barang. Namun jadwal untuk pemeliharaan fasilitas produksi belum ada sehingga tidak terintegrasi dengan jadwal induk produksi.

Penggunaan kapasitas produksi sudah maksimal untuk merealisasikan perencanaan produksi. Namun perusahaan belum mempunyai kebijakan tertulis tentang pemanfaatan kapasitas mengaggur. Pada pelaksanaanya kapasitas mengaggur sering terjadi akibat bahan baku dari pemasok sering terlambat.

Perusahaan tidak memiliki kebijakan tertulis tentang pengelolaan kebutuhan produksi di atas kemampuan kapasitas yang tersedia untuk mengerjakannya. Perusahaan hanya membuat sebuah keputusan praktis melalui manajer produksi.

Perusahaan tidak memiliki prosedur pengendalian secara tertulis. Perusahaan hanya mempunyai sebuah dokumen untuk mengontrol persediaan bahan baku yang berisi tentang jumlah fisik

persediaan, keterangan penggunaan, dan notifikasi batas minimum persediaan.

Perusahaan tidak memiliki pedoman dalam pemeliharaan fasilitas produksi secara tertulis. Tidak ada jadwal maintenance rutin fasilitas produksi. Perbaikan fasilitas dilakukan jika peralatan ada yang rusak dan harus mengganti sebuah bagian dari peralatan tersebut. Panduan pengoperasian fasilitas produksi tidak ada, kecuali peralatan baru sehingga operator membutuhkan adaptasi untuk mengoperasikannya. Perusahaan memiliki syarat dalam perekrutan operator produksi, yaitu hanya merekrut SDM yang profesional sehingga dapat mengoperasikan tanpa adanya panduan.

2) Kriteria (*criteria*)

Pedoman pembuatan jadwal produksi tidak tertulis, namun berikut pedoman yang biasa dipakai oleh perusahaan :

- a) Penjualan bulanan selama satu tahun sebelum jadwal produksi dibuat
- b) Ranking penjualan terbaik per kategori atau jenis barang
- c) Analisis trend pasar

3) Penyebab (*cause*)

Pedoman pembuatan jadwal produksi tidak terdokumentasi. Pelaksanaan jadwal induk produksi sudah sesuai dengan rencana induk produksi. Namun ada beberapa kendala yang terjadi, salah satunya adalah keterlambatan bahan baku dari pemasok sehingga perusahaan harus memaksimalkan proses produksi agar sesuai dengan jadwal.

4) Akibat (*effect*)

Pedoman pembuatan jadwal induk produksi tidak tertulis dikhawatirkan hasil perencanaan tidak konsisten dan jika terjadi pergantian karyawan manajer harus mengedukasi karyawan yang baru secara langsung.

Selain itu keterlambatan bahan baku dari pemasok mengakibatkan kapasitas produksi menganggur. Perusahaan harus mempunyai prosedur mengenai pemanfaatan kapasitas menganggur.

b. Produktivitas dan Nilai Tambah

1) Kondisi (*condition*)

Ukuran produktivitas standar yang digunakan sebagai pedoman oleh karyawan dalam beraktivitas ditentukan oleh manajer produksi. Salah satu pertimbangan standar pencapaian minimal yang harus

dicapai setiap karyawan adalah hasil analisis dari kemampuan produksi pada tahun-tahun sebelumnya. Belum ada kebijakan yang mengatur agar produktivitas perusahaan meningkat.

Manajer belum memberikan penghargaan kepada karyawan yang memiliki produktivitas lebih tinggi dari yang ditetapkan perusahaan. Perusahaan belum memiliki kriteria terdokumentasi tentang aktivitas-aktivitas yang bernilai tambah dan tidak bernilai tambah, sehingga perusahaan sulit untuk menilai suatu aktivitas tersebut. Dalam proses produksi jarang terjadi pengerjaan ulang, pemborosan bahan dan kegagalan produk walaupun belum ada kriteria mengenai aktivitas yang bernilai tambah dan tidak bernilai tambah.

2) Kriteria (*criteria*)

Tidak ada kriteria tentang aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah.

3) Penyebab (*cause*)

Tidak adanya kriteria tertulis yang mengatur tentang aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah. Karyawan hanya berpedoman dengan keputusan dari manajer produksi.

Dalam proses produksi jarang terjadi pengerjaan ulang, pemborosan bahan dan kegagalan produk walaupun belum ada kriteria mengenai aktivitas yang bernilai tambah dan tidak bernilai tambah.

4) Akibat (*effect*)

Dikhawatirkan karyawan produksi Nimco melakukan aktivitas tidak bernilai tambah yang mengakibatkan kerugian pada perusahaan Nimco.

c. Pengendalian Bahan Baku

1) Kondisi (*condition*)

Verifikasi pemasok bahan baku dilakukan langsung oleh manajer produksi. Perusahaan menilai bahan baku diterima atau ditolak dengan cara menganalisis secara manual yaitu melalui visual, fisik, dan *handsfeel* (istilah yang digunakan oleh perusahaan yang bertujuan untuk menilai tekstur bahan ketika bahan bersentuhan dengan kulit). Penilaian dilakukan oleh staff produksi yang kemudian diajukan kepada manajer produksi untuk persetujuan.

Bahan baku yang telah diterima dilakukan pengecekan kembali secara menyeluruh. Apabila terdapat bahan baku yang cacat

atau tidak sesuai dengan kriteria perusahaan, maka bahan baku tersebut dipisahkan dan dikembalikan ke pemasok untuk ditukar dengan bahan baku yang sesuai. Setelah bahan baku yang sesuai diterima, perusahaan memberikan kode bahan baku yang sama dengan kode pemasok selanjutnya dipilah sesuai dengan jenis lalu dibungkus dengan plastik. Dengan cara ini dapat memudahkan perusahaan untuk menelusuri pendistribusian dan proses produksi.

Perusahaan menggunakan konsep *just in time* dimana perusahaan mengatur kegiatan produksi sehingga bahan baku yang dipesan tiba di perusahaan pada saat yang dibutuhkan dan langsung masuk ke proses produksi tanpa singgah terlebih dahulu di gudang sehingga setelah produksi selesai barang akan langsung didistribusikan ke konsumen. Dengan menggunakan konsep ini dapat menghindari kerusakan bahan baku.

2) Kriteria (*criteria*)

Tidak ada kriteria tertulis tentang pengendalian bahan baku, hanya terdapat dokumen untuk mengecek stok bahan baku.

3) Penyebab (*cause*)

Perusahaan tidak memiliki teknik sampling tertulis. Pengecekan sampling dilakukan dengan insting staf produksi yang kemudian hasil dari pengecekan tersebut diajukan kepada manajer produksi.

4) Akibat (*effect*)

Tidak adanya prosedur secara tertulis mengenai teknik sampling mengakibatkan hasil dari sampling kurang akurat dan berubah-ubah. Selain itu, jika perusahaan merekrut staf produksi baru, manajer harus mengedukasi kembali terkait pengecekan sampling tanpa ada prosedur yang jelas.

d. Peralatan dan Fasilitas Produksi

1) Kondisi (*condition*)

Peralatan yang digunakan dalam proses produksi sudah sesuai dengan ukuran dan desain yang telah ditentukan perusahaan. Perusahaan masih membutuhkan alat produksi penunjang agar proses produksi berjalan secara efektif dan efisien.

Sebelum peralatan digunakan, operator memeriksa kesiapan peralatan produksi. Peralatan yang telah digunakan kemudian dibersihkan dan disimpan sesuai

dengan tempat yang telah ditentukan.

2) Kriteria (*criteria*)

Tidak ada kriteria pengendalian peralatan dan fasilitas produksi.

3) Penyebab (*cause*)

Belum ada prosedur pengoperasian secara tertulis mengenai penggunaan peralatan karena perusahaan hanya merekrut SDM yang profesional. Perusahaan berasumsi semua operator mampu mengoperasikan tanpa adanya prosedur tertulis. Tidak ada pemeliharaan peralatan, namun jika terjadi kerusakan akan dilakukan perbaikan.

4) Akibat (*effect*)

Dikhawatirkan peralatan dan fasilitas produksi pada perusahaan cepat rusak dan jika terjadi kerusakan tidak ada mesin cadangan sehingga proses produksi terhambat

e. Pengendalian Transformasi

1) Kondisi (*condition*)

Prosedur produksi dibuat menggunakan *software* Revota Production. Setelah prosedur produksi dibuat, kemudian disahkan oleh manajer produksi dan dilanjutkan oleh operator produksi. Prosedur produksi berisi mengenai rincian jumlah, model,

bahan, dan detail-detail yang lain. Perubahan jumlah jarang terjadi sehingga perusahaan belum mempunyai aturan tentang perubahan volume produksi.

Pengujian barang dalam proses telah dilakukan dengan tepat untuk memastikan identitas, kekuatan dan kualitas yang sesuai dengan standar pengendalian kualitas yang berpedoman pada prosedur produksi.

2) Kriteria (*criteria*)

Prosedur produksi dari *software* Revota Production.

3) Penyebab (*cause*)

Karyawan hanya memeriksa kesiapan mesin dan fasilitas tanpa adanya laporan secara tertulis.

4) Akibat (*effect*)

Berjalannya proses transformasi kurang terkontrol karena tidak adanya laporan mengenai kesiapan fasilitas produksi dan laporan kegagalan barang dalam proses kepada manajer. Manajer hanya menerima laporan dari hasil produksi.

f. Pengendalian Kualitas

1) Kondisi (*condition*)

Proses pengendalian kualitas dilakukan ketika barang jadi.

Proses ini meliputi pengecekan secara keseluruhan bagian dari hasil produksi. Pengecekan dilakukan oleh bagian *quality control*. Belum ada pedoman secara tertulis yang digunakan untuk menilai kualitas.

2) Kriteria (*criteria*)

Tidak ada kriteria pengendalian kualitas.

3) Penyebab (*cause*)

Belum ada pedoman secara tertulis mengenai pengendalian kualitas. Pedoman yang digunakan hanya sebatas *work order* /perintah produksi yang berisi spesifikasi bahan, penggunaan benang, aplikasi dll. Padahal karyawan membutuhkan pedoman yang lebih mendetail dan tertulis mengenai kerapian dan spesifikasi-spesifikasi lain yang tidak tercantum pada *work order*.

4) Akibat (*effect*)

Kualitas hasil produksi tidak maksimal dan berbeda-beda.

g. Pengendalian Barang Jadi

1) Kondisi (*condition*)

Tahapan terakhir dalam proses produksi adalah pemeriksaan produk jadi. Pemeriksaan produk jadi dilakukan langsung oleh staf manajemen produksi dengan cara mengecek kesesuaian jumlah fisik

dengan jumlah *work order*. Setelah jumlah sudah sesuai, semua barang jadi dikirimkan ke toko-toko dan *buyer* untuk dijual. Jadi perusahaan tidak menyimpan barang jadi terlalu lama di gudang.

2) Kriteria (*criteria*)

Terdokumentasi di *software* Revota Production

3) Penyebab (*cause*)

Semua barang jadi langsung dikirim ke toko dan *buyer*.

4) Akibat (*effect*)

Kantor tidak memiliki *stock* produk lengkap.

Pembahasan

a. Rencana Induk Produksi dan Operasi

Perencanaan jadwal induk produksi di Nimco tercantum dalam web internal manajemen Nimco. Jadwal induk produksi dibuat berdasarkan analisis pola permintaan pelanggan pada dua tahun sebelum jadwal dibuat dan beberapa pertimbangan yang lain seperti pengoptimalan kapasitas produksi agar tidak ada kapasitas yang mengaggur dan menganalisis dari kekuatan keuangan. Perusahaan juga membuat jadwal produksi tambahan apabila terdapat perubahan permintaan pelanggan.

Jadwal induk produksi telah terintegrasi dengan jadwal yang terkait

seperti jadwal penerimaan bahan baku dan jadwal pengiriman barang. Namun jadwal untuk pemeliharaan fasilitas produksi belum ada sehingga tidak terintegrasi dengan jadwal induk produksi.

Perusahaan tidak memiliki kebijakan tertulis tentang pengelolaan kebutuhan produksi di atas kemampuan kapasitas yang tersedia untuk mengerjakannya. Perusahaan hanya membuat sebuah keputusan praktis melalui manajer produksi.

Perusahaan tidak memiliki prosedur pengendalian secara tertulis. Perusahaan hanya mempunyai sebuah dokumen untuk mengontrol persediaan bahan baku yang berisi tentang jumlah fisik persediaan, keterangan penggunaan, dan notifikasi batas minimum persediaan.

Perusahaan tidak memiliki pedoman dalam pemeliharaan fasilitas produksi secara tertulis. Tidak ada jadwal maintenance rutin fasilitas produksi. Perbaikan fasilitas dilakukan jika peralatan ada yang rusak dan harus mengganti sebuah bagian dari peralatan tersebut. Panduan pengoperasian fasilitas produksi tidak ada, kecuali peralatan baru sehingga operator membutuhkan adaptasi untuk mengoperasikannya. Perusahaan memiliki syarat dalam perekrutan

operator produksi, yaitu hanya merekrut SDM yang profesional sehingga dapat mengoperasikan tanpa adanya panduan.

Pelaksanaan jadwal induk produksi sudah sesuai dengan rencana induk produksi. Namun ada beberapa kendala yang terjadi, salah satunya adalah keterlambatan bahan baku dari pemasok sehingga perusahaan harus memaksimalkan proses produksi agar sesuai dengan jadwal. Keterlambatan bahan baku dari pemasok mengakibatkan kapasitas produksi mengganggu. Perusahaan harus mempunyai prosedur mengenai pemanfaatan kapasitas mengganggu.

Dari berbagai temuan dalam aspek rencana induk produksi dan operasi, perusahaan membutuhkan kebijakan-kebijakan tertulis agar fungsi produksi berjalan dengan efektif dan efisien.

b. Produktivitas dan Nilai Tambah

Ukuran produktivitas standar yang digunakan sebagai pedoman oleh karyawan dalam beraktivitas ditentukan oleh manajer produksi. Salah satu pertimbangan standar pencapaian minimal yang harus dicapai setiap karyawan adalah hasil analisis dari kemampuan produksi pada tahun-tahun sebelumnya.

Perusahaan belum memiliki kriteria terdokumentasi tentang aktivitas-

aktivitas yang bernilai tambah dan tidak bernilai tambah, sehingga perusahaan sulit untuk menilai suatu aktivitas tersebut. Dalam proses produksi jarang terjadi pengerjaan ulang, pemborosan bahan dan kegagalan produk walaupun belum ada kriteria mengenai aktivitas yang bernilai tambah dan tidak bernilai tambah. Karyawan hanya berpedoman dengan keputusan dari manajer produksi. Dikhawatirkan karyawan produksi melakukan aktivitas tidak bernilai tambah yang mengakibatkan kerugian pada perusahaan Nimco

c. Pengendalian Bahan Baku

Verifikasi pemasok bahan baku dilakukan langsung oleh manajer produksi. Perusahaan menilai bahan baku diterima atau ditolak dengan cara menganalisis secara manual yaitu melalui visual, fisik, dan handsfeel (istilah yang digunakan oleh perusahaan yang bertujuan untuk menilai tekstur bahan ketika bahan bersentuhan dengan kulit). Penilaian dilakukan oleh staff produksi yang kemudian diajukan kepada manajer produksi untuk persetujuan.

Bahan baku yang telah diterima dilakukan pengecekan kembali secara menyeluruh. Apabila terdapat bahan baku yang cacat atau tidak sesuai dengan kriteria perusahaan, maka

bahan baku tersebut dipisahkan dan dikembalikan ke pemasok untuk ditukar dengan bahan baku yang sesuai. Setelah bahan baku yang sesuai diterima, perusahaan memberikan kode bahan baku yang sama dengan kode pemasok selanjutnya dipilah sesuai dengan jenis lalu dibungkus dengan plastik. Dengan cara ini dapat memudahkan perusahaan untuk menelusuri pendistribusian dan proses produksi.

Perusahaan menggunakan konsep just in time dimana perusahaan mengatur kegiatan produksi sehingga bahan baku yang dipesan tiba di perusahaan pada saat yang dibutuhkan dan langsung masuk ke proses produksi tanpa singgah terlebih dahulu di gudang sehingga setelah produksi selesai barang akan langsung didistribusikan ke konsumen. Dengan menggunakan konsep ini dapat menghindari kerusakan bahan baku.

Tidak adanya prosedur secara tertulis mengenai teknik sampling mengakibatkan hasil dari sampling kurang akurat dan berubah-ubah. Selain itu, jika perusahaan merekrut staf produksi baru, manajer harus mengedukasi kembali terkait pengecekan sampling tanpa ada prosedur yang jelas.

d. Peralatan dan Fasilitas Produksi

Peralatan yang digunakan dalam proses produksi sudah sesuai dengan ukuran dan desain yang telah ditentukan perusahaan. Perusahaan masih membutuhkan alat produksi penunjang agar proses produksi berjalan secara efektif dan efisien. Sebelum peralatan digunakan, operator memeriksa kesiapan peralatan produksi. Peralatan yang telah digunakan kemudian dibersihkan dan disimpan sesuai dengan tempat yang telah ditentukan.

Belum ada prosedur pengoperasian secara tertulis mengenai penggunaan peralatan karena perusahaan hanya merekrut SDM yang profesional. Perusahaan berasumsi semua operator mampu mengoperasikan tanpa adanya prosedur tertulis. Tidak ada pemeliharaan peralatan, namun jika terjadi kerusakan akan dilakukan perbaikan. Sehingga perusahaan kesulitan mencari karyawan yang profesional untuk mengoperasikan peralatan produksi.

e. Pengendalian Transformasi

Prosedur produksi dibuat menggunakan *software* Revota Production. Setelah prosedur produksi dibuat, kemudian disahkan oleh manajer produksi dan dilanjutkan oleh operator produksi. Prosedur produksi berisi mengenai rincian jumlah, model,

bahan, dan detail-detail yang lain. Perubahan jumlah jarang terjadi sehingga perusahaan belum mempunyai aturan tentang perubahan volume produksi.

Pengujian barang dalam proses telah dilakukan dengan tepat untuk memastikan identitas, kekuatan dan kualitas yang sesuai dengan standar pengendalian kualitas yang berpedoman pada prosedur produksi.

Berjalannya proses transformasi kurang terkontrol karena tidak adanya laporan mengenai kesiapan fasilitas produksi. Manajer hanya menerima laporan dari hasil produksi.

f. Pengendalian Kualitas

Proses pengendalian kualitas dilakukan ketika barang jadi. Proses ini meliputi pengecekan secara keseluruhan bagian dari hasil produksi. Pengecekan dilakukan oleh bagian *quality control*. Belum ada pedoman secara tertulis yang digunakan untuk menilai kualitas.

Belum ada pedoman secara tertulis mengenai pengendalian kualitas. Pedoman yang digunakan hanya sebatas *work order* /perintah produksi yang berisi spesifikasi bahan, penggunaan benang, aplikasi dll. Padahal karyawan membutuhkan pedoman yang lebih mendetail dan tertulis mengenai kerapian dan

spesifikasi-spesifikasi lain yang tidak tercantum pada *work order*. Sehingga kualitas hasil produksi tidak maksimal dan berbeda-beda.

g. Pengendalian Barang Jadi

Tahapan terakhir dalam proses produksi adalah pemeriksaan produk jadi. Pemeriksaan produk jadi dilakukan langsung oleh staf manajemen produksi dengan cara mengecek kesesuaian jumlah fisik dengan jumlah *work order*. Setelah jumlah sudah sesuai, semua barang jadi dikirimkan ke toko-toko dan *buyer* untuk dijual. Jadi perusahaan tidak menyimpan barang jadi terlalu lama di gudang. Perusahaan selalu mengirimkan seluruh barang jadi ke toko dan *buyer* yang mengakibatkan gudang kantor tidak memiliki *stock* produk lengkap.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang audit manajemen atas fungsi produksi di Nimco Indonesia, maka penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut :

a. Rencana Induk Produksi dan Operasi

Pelaksanaan jadwal induk produksi sudah berjalan dengan baik. Namun belum ada kebijakan tertulis mengenai

pedoman dalam pembuatan jadwal induk produksi.

b. Produktivitas dan Nilai Tambah

Perusahaan belum memiliki kriteria terdokumentasi tentang aktivitas-aktivitas yang bernilai tambah dan tidak bernilai tambah, sehingga perusahaan sulit untuk menilai suatu aktivitas tersebut.

c. Pengendalian Bahan Baku

Perusahaan belum memiliki kriteria tertulis tentang pengendalian bahan baku. Hal ini mengakibatkan kualitas bahan baku yang diterima tidak konsisten.

d. Peralatan dan Fasilitas Produksi

Peralatan yang digunakan dalam proses produksi sudah sesuai dengan ukuran dan desain yang telah ditentukan perusahaan. Namun tidak ada jadwal pemeliharaan peralatan.

e. Pengendalian Transformasi

Prosedur transformasi tercantum pada software Revota Production. Namun kontrol pada proses transformasi masih belum maksimal.

f. Pengendalian Kualitas

Belum ada pedoman secara tertulis mengenai pengendalian kualitas. Pedoman yang digunakan hanya sebatas *work order* /perintah produksi yang berisi spesifikasi bahan, penggunaan benang, aplikasi dll.

g. Pengendalian Barang Jadi

Setelah barang diperiksa jumlahnya, barang langsung dikirim ke toko dan buyer. Sehingga perusahaan tidak memiliki stock di gudang.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut:

- a. Nimco Indonesia sebaiknya membuat pedoman secara tertulis untuk membuat perencanaan induk produksi.
- b. Nimco Indonesia sebaiknya membuat kriteria terdokumentasi tentang aktivitas-aktivitas yang bernilai tambah dan tidak bernilai tambah, seperti pedoman tentang pencapaian hasil minimal yang harus dicapai setiap karyawan.
- c. Nimco Indonesia sebaiknya membuat pedoman tertulis dalam pemilihan bahan baku agar bahan baku yang diterima sesuai dan konsisten dengan kebutuhan perusahaan.
- d. Indonesia sebaiknya melakukan maintenance peralatan secara berkala. Hal ini dilakukan untuk mencegah terhambatnya proses produksi jika peralatan mengalami kendala.
- e. Nimco Indonesia sebaiknya membuat kebijakan agar staff produksi melakukan pelaporan tertulis secara berkala mengenai proses transformasi.
- f. Nimco Indonesia sebaiknya membuat pedoman secara tertulis tentang

pengendalian kualitas. Agar barang yang dihasilkan sesuai dengan kriteria perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim. (2003). *Auditing 1*. Yogyakarta: AMP YKPN.
- Amin Widjaya Tunggal. (2000). *Manajemen Audit Suatu Pengantar*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Arens and Loebbecke. (1999). *Auditing Suatu Pendekatan Terpadu. Edisi Indonesia*. Jakarta:Salemba Empat.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Bayangkara, IBK. (2008). *Audit Manajemen "Prosedur dan Implementasi"*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ebert, R. W. (2007). *Bisnis. Jakarta: Erlangga. Fenomena Dengan Pendekatan Kuantitatif Dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Haming, Murdifin. dan Nurnajamuddin, Mahfud. (2007). *Manajemen Produksi Modern: Operasi Manufaktur dan Jasa*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Hasibuan, M. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Indra Bastian. (2007). *Audit Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Irawan Soehartono. (2004). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Jay Heizer Dan Barry Render. (2005). *Operation Management: Manajemen Produksi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Jusup, H. (2001). *Auditing*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Mohammad Nazir. (2005). *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Moleong, Lexy J. (2002). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosda Karya.
- Mulyadi. (2002). *Auditing*. Buku I. Jakarta: Salemba Empat.
- Nur Indriantoro dan Bambang Supomo. (2002). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFEE.
- Sujoko Efferin, Stevanus Hadi & Yuliawati Tan. (2008). *Metode Penelitian Akuntansi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sukanto Reksohadiprodjo. (2003). *Manajemen Produksi dan Operasi*. Yogyakarta: BPFEE.
- Sukrisno Agoes. (2009). *Bunga Rampai Auditing*. Jakarta: Salemba Empat.