

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Semakin berkembangnya perekonomian saat ini membuat tingkat pertumbuhan jumlah industri terus meningkat. Data Badan Pusat Statistik (2015) Indonesia menunjukkan bahwa sejak tahun 2011-2013 jumlah industri pengolahan besar dan sedang bertumbuh sekitar 1-1.5%. Jumlah industri pengolahan besar dan sedang dari tahun 2012 ke 2013 bertambah sekitar 1.4%, lebih banyak 0.45% dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Pertumbuhan jumlah industri pengolahan besar dan sedang ini membuat persaingan yang semakin ketat.

Pertumbuhan jumlah industri menuntut setiap perusahaan untuk dapat memiliki strategi kompetitif. Strategi adalah suatu rencana dari penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan yang berkesinambungan pada lingkungan yang kompetitif. Pembuatan strategi merupakan langkah lanjutan dari penentuan tujuan dan misi dari perusahaan. Strategi yang kompetitif digunakan oleh perusahaan sebagai alat pertahanan dalam menjaga keberlangsungan posisi dalam pasar (Blocher, Stout, Juras, dan Cokins, 2013).

Strategi kompetitif yang dimiliki oleh perusahaan dapat berupa *cost leadership* dan diferensiasi produk. Perusahaan yang bersifat *cost leadership* akan berkompetisi dengan memproduksi produk atau jasa pada biaya yang rendah. Biaya yang rendah tersebut dapat membantu perusahaan dalam menetapkan harga yang lebih kompetitif di dalam pasar. Perusahaan yang menggunakan strategi diferensiasi produk akan membuat produk atau jasa yang berbeda dibandingkan produk serupa lainnya. Perbedaan yang dimiliki dapat berupa kualitas yang lebih tinggi, pelayanan konsumen yang lebih baik, fitur produk yang berbeda, atau inovasi (Blocher *et al.*, 2013).

Perusahaan yang menjalankan strategi berupa diferensiasi produk akan bersaing dengan menawarkan keunikan dalam produk atau jasa yang tidak diberikan oleh pesaing lainnya. Konsumen akan cenderung untuk lebih memperhatikan keunikan yang ditawarkan dan kurang mempertimbangkan harga. Berbeda dengan perusahaan yang menggunakan strategi *cost leadership*, di mana

perusahaan akan menawarkan produk atau jasa yang memiliki harga kompetitif dibandingkan dengan pesaing lainnya. Produk atau jasa tersebut biasanya tidak memiliki keunikan atau menawarkan produk dan jasa yang sama dengan pesaingnya. Tidak adanya keunikan yang ditawarkan ini menyebabkan perusahaan yang menggunakan strategi *cost leadership* harus dapat mengoptimalkan biayanya agar mampu memberikan harga yang kompetitif tanpa menurunkan kualitas dari produk dan jasa yang ditawarkan.

Perusahaan yang memiliki strategi kompetitif berupa *cost leadership* dituntut untuk dapat beroperasi dengan ekonomis, efisien, dan efektif. Ekonomis berarti perusahaan mampu mendapatkan sumber daya dengan pengorbanan seminimal mungkin. Efisien berarti perusahaan mampu mengelola sumber daya untuk dapat menghasilkan output seoptimal mungkin. Efektif merupakan tolak ukur dalam pencapaian tujuan perusahaan. Ketiga hal tersebut dapat membantu perusahaan untuk beroperasi dengan biaya yang optimal, tetapi tidak menghilangkan standar dan kualitas yang ada (Bayangkara, 2008).

Melalui peningkatan efisiensi dan efektivitas, dapat membantu perusahaan untuk mencapai ekonomisasi. Dengan beroperasi yang efisien dapat membantu perusahaan untuk mengurangi biaya yang dikeluarkan karena mampu mengolah sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan output yang lebih baik. Beroperasi dengan efisien dan efektif juga berarti beroperasi dengan baik atau memperkecil kemungkinan terjadinya produk yang rusak sehingga hal ini dapat membantu perusahaan dalam mengurangi biaya yang harus dikeluarkan untuk memproduksi ulang produk yang rusak tersebut. Dalam penilaian tingkat efisiensi digunakan perhitungan tingkat produktivitas dan *idle capacity* sedangkan untuk penilaian tingkat efektivitas menggunakan perhitungan *achievement rate*.

Jenis perusahaan biasanya dikategorikan berdasarkan industrinya yang dibagi menjadi tiga kategori utama, yaitu dagang, manufaktur, dan jasa. Perusahaan dagang membeli bahan untuk dijual kembali, sedangkan perusahaan manufaktur mengolah bahan mentah, tenaga kerja, dan peralatan untuk memproduksi produk. Perusahaan jasa menyediakan jasa kepada konsumen dengan menawarkan kenyamanan, kebebasan, keamanan, atau kesenangan (Blocher, Stout, dan Cokins, 2010). Peningkatan persaingan yang terjadi saat ini

semakin menekan perusahaan manufaktur untuk dapat memproduksi dengan harga yang kompetitif tanpa mengurangi kualitas dan ketepatan waktu produksi (Bayangkara, 2008).

Dalam perusahaan manufaktur terdapat lima fungsi bisnis utama yaitu produksi, pemasaran, sumber daya manusia, keuangan, dan akuntansi. Seluruh bidang tersebut sifatnya saling berkaitan satu dengan yang lainnya. Salah satu fungsi bisnis yang penting dalam perusahaan adalah produksi. Sistem produksi yang kurang efisien dapat menyebabkan ketidaksesuaian produk dengan standar dan kriteria yang diharapkan oleh konsumen serta membuat perusahaan kurang kompetitif dalam penetapan harga. Perusahaan yang hanya mengandalkan pemasaran yang baik tetapi tidak memiliki sistem produksi yang baik, akan sulit untuk mendapatkan loyalitas dari konsumen. Dengan pemasaran yang baik, konsumen hanya tertarik pada pembelian pertama, tetapi konsumen tidak akan melakukan pembelian selanjutnya karena produk yang tidak sesuai dengan harapannya. Loyalitas konsumen akan berpengaruh kepada keberlangsungan usaha secara jangka panjang. Loyalitas konsumen tersebut disebabkan karena sifat konsumen yang selalu mempertimbangkan besar pengorbanan yang diberikan dibandingkan dengan manfaat yang diperolehnya dari produk yang ditawarkan oleh perusahaan (Bayangkara, 2008).

Alat yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk membantu mengidentifikasi bidang dan aktivitas yang membutuhkan pengembangan pada fungsi produksi adalah audit. Audit yang paling tua dan populer adalah audit laporan keuangan. Audit ini bertujuan untuk menilai laporan keuangan *auditee* apakah telah disusun sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan. Selain audit laporan keuangan, terdapat juga audit operasional atau audit manajemen. Audit manajemen menekankan pada penilaian terhadap prosedur operasi untuk meningkatkan efisiensi. Jenis audit yang dapat digunakan oleh pihak internal untuk melihat perkembangan perusahaan adalah audit manajemen (Tunggal, 1997; Tunggal 2000; Bayangkara, 2008).

Audit manajemen bermanfaat untuk membantu dalam mengidentifikasi kondisi perusahaan dan mengetahui area-area yang membutuhkan pengembangan. Pemeriksaan yang dilakukan di dalam audit manajemen tidak hanya terbatas pada

bidang keuangan atau akuntansi saja (Tunggal, 1997). Kondisi perusahaan yang dinilai berupa fungsi manajerial yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Ruang lingkup audit manajemen terdiri dari fungsi pemasaran, produksi dan operasi, sumber daya manusia, sistem informasi, lingkungan, kualitas, dan perpajakan (Tunggal, 2000; Bayangkara, 2008).

Audit manajemen dapat membantu perusahaan untuk mendeteksi dan mengatasi permasalahan sejak dini. Dapat dilihat dari berita yang terdapat pada Cyberindo Aditama (2005), dimana pada tahun 2001 teridentifikasi lima BUMN yang melakukan pemborosan anggaran sebesar hampir Rp 25 triliun dalam periode 1995-1999. Kelima BUMN tersebut memiliki potensi kerugian mencapai Rp 7,3 triliun dalam periode tersebut. Laporan audit manajemen menyatakan bahwa pemborosan anggaran tersebut terjadi karena inefisiensi atau pembuangan kesempatan untuk mendapatkan keuntungan ekonomis. Kelima BUMN yang terdiri dari PT Telekomunikasi Indonesia Tbk, PT Pelindo II, PT Jasa Marga, PT Perkebunan Nusantara IV, dan PT Garuda Indonesia mengeluarkan biaya yang seharusnya tidak perlu untuk dikeluarkan. Dengan penerapan audit manajemen, inefisiensi atau tindakan yang tidak ekonomis seperti kasus kelima BUMN tersebut dapat terdeteksi sejak dini. Melalui penerapan audit manajemen perusahaan dapat melakukan penilaian secara tepat terhadap operasional yang sedang terjadi, mengidentifikasi kekurangan, dan melakukan perbaikan atas kekurangan tersebut (Bayangkara, 2008).

Audit manajemen, khususnya pada fungsi produksi dilakukan untuk membantu perusahaan menilai ketaatan pelaksanaan operasional berdasarkan dengan kebijakan yang berlaku. Audit ini juga membantu perusahaan untuk menilai ekonomisasi dan efisiensi dalam penggunaan sumber daya serta keefektivitasan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Ruang lingkup audit manajemen fungsi produksi meliputi (a) rencana produksi dan operasi; (b) produktivitas dan peningkatan nilai tambah; dan (c) pengendalian produksi dan operasi (Bayangkara, 2008; Tunggal, 2000).

Penelitian tentang audit operasional pada fungsi produksi telah dilakukan oleh Suryani, Dzulkirom, dan Dwiatmanto (2015), Sahara, Sudjana, dan Nuzula (2015), Hijayati, Dzulkirom, dan Husaini (2015), dan Tebety, Dzulkirom,

Atmanto (2015). Penelitian ini memiliki keunggulan dibandingkan penelitian terdahulu dengan menyajikan kertas kerja dalam setiap tahapan audit manajemen sehingga dapat mempermudah penerapan audit dalam perusahaan. Dalam penelitian ini juga dilakukan audit manajemen secara menyeluruh pada fungsi produksi perusahaan, seperti penilaian terhadap rencana produksi, pengendalian bahan, pemilihan pemasok, pengendalian fasilitas, penempatan peralatan, dan pelaksanaan prosedur.

Audit manajemen pada penelitian ini akan dilakukan pada PT. Injaplast. Perusahaan ini bergerak di bidang produksi karung dengan produk berupa *woven bag*. Cara kerja perusahaan bersifat *job order* atau pembuatan produk sesuai dengan permintaan pelanggan. Melalui survei awal yang dilakukan dengan mewawancarai asisten direktur, diketahui bahwa PT. Injaplast seringkali mengalami keterlambatan produksi. Berdasarkan indikasi awal, keterlambatan tersebut disebabkan oleh habisnya bahan baku atau bahan pendukung dan kerusakan mesin. Keterlambatan yang terjadi kemudian dapat berdampak pada keterlambatan pengiriman kepada pelanggan yang dapat mengakibatkan komplain dari pelanggan. Dalam prospek jangka panjang, perusahaan juga dapat kehilangan pelanggan karena adanya perusahaan lain yang menawarkan produk dengan kualitas yang serupa dan tepat waktu. Semakin ketatnya persaingan membuat perusahaan harus mampu memuaskan pelanggan, baik dari sisi kualitas yang ditawarkan maupun ketepatan waktu penyelesaian produk.

Saat ini PT Injaplast telah memiliki audit internal yang dilakukan setiap tahun. PT Injaplast melakukan audit internal dengan tujuan untuk mempertahankan ISO yang saat ini telah dimiliki oleh perusahaan. Audit internal yang telah dilakukan oleh perusahaan tidak dapat membantu dalam mengidentifikasi area yang menjadi akar permasalahan yang sedang dihadapi. Penyebab dari hal tersebut karena ruang lingkup yang diaudit saat ini oleh PT Injaplast berupa pelaksanaan operasional fungsi produksi yang tetap berjalan sesuai dengan standar ISO semata. Berbeda dengan audit manajemen yang akan dilakukan dalam penelitian ini, ruang lingkup yang diaudit berupa hal yang berhubungan dengan fungsi produksi yang diantaranya berupa SOP perusahaan, aktivitas operasional fungsi produksi, dokumentasi perusahaan, pemasok, jadwal

produksi, jadwal perawatan mesin, dan sistem pengelolaan bahan yang digunakan oleh perusahaan. Melalui audit manajemen yang dilakukan dalam penelitian ini diharapkan dapat membantu PT Injaplast dalam menemukan penyebab dari permasalahan yang sedang dihadapi.

Bersumber kepada permasalahan yang berupa keterlambatan produksi, maka audit manajemen fungsi produksi di PT Injaplast dilakukan dengan tujuan untuk menilai rencana produksi, pengendalian bahan, dan pengendalian fasilitas. Menilai rencana produksi bertujuan untuk mengetahui ketepatan waktu dari jadwal induk perusahaan, pelaksanaan dari jadwal induk, dan penilaian terkait penggunaan kapasitas produksi. Pengendalian bahan digunakan untuk mengetahui pengendalian bahan adalah kualitas dan spesifikasi bahan, pengendalian persediaan dari bahan, dan pengendalian pemasok. Pengendalian fasilitas bertujuan untuk membantu mengidentifikasi penyebab dari permasalahan kerusakan mesin. Audit manajemen fungsi produksi untuk membantu penilaian tingkat efisiensi dan efektivitas di PT Injaplast sehingga penelitian ini diberi judul **“PENERAPAN AUDIT MANAJEMEN FUNGSI PRODUKSI UNTUK MENILAI TINGKAT EFISIENSI DAN EFEKTIVITAS (STUDI KASUS PADA PT INJAPLAST)”**.

## **1.2 Batasan Masalah**

Batasan masalah dibuat dalam penelitian ini untuk membatasi agar penelitian yang dilakukan tidak menyimpang dari topik pembahasan utama, yaitu audit manajemen pada fungsi produksi di PT Injaplast. Program audit manajemen yang akan dilaksanakan memiliki dua ruang lingkup. Lingkup pertama yang akan diaudit adalah rencana produksi dan operasi. Lingkup yang kedua adalah pengendalian produksi dan operasi yang terdiri dari (a) pengendalian bahan baku atau bahan pengganti; dan (b) pengendalian peralatan dan fasilitas produksi. Pada penelitian ini audit manajemen dilakukan mulai dari audit pendahuluan hingga pelaporan.

### **1.3 Fokus Penelitian**

Penelitian berfokus pada penerapan audit manajemen pada PT Injaplast. Penerapan audit manajemen ini dapat membantu perusahaan dalam menilai tingkat efisiensi dan efektivitasnya. Penelitian ini juga berfokus pada pengidentifikasian bidang atau aktivitas yang masih membutuhkan pengembangan dan perbaikan pada fungsi produksi PT Injaplast.

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Penelitian bertujuan untuk membantu perusahaan mengetahui kondisi fungsi produksi secara keseluruhan serta mengidentifikasi bidang atau aktivitas yang masih membutuhkan pengembangan, terutama pada lingkup rencana dan pengendalian operasi produksi. Penelitian juga memberikan rekomendasi mengenai perbaikan yang dapat dilakukan perusahaan untuk mengembangkan bidang dan aktivitas yang membutuhkan perbaikan.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini dibagi menjadi dua jenis, yaitu manfaat teoritis dan manfaat empiris.

#### **1.5.1 Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat membantu perkembangan ilmu pengetahuan, terutama di bidang audit operasional atau audit manajemen pada fungsi produksi. Penelitian ini memberikan gambaran mengenai penerapan teori-teori dari audit manajemen pada fungsi produksi. Penelitian ini juga dapat memberikan manfaat teoritis bagi penelitian selanjutnya untuk dapat menerapkan penelitian serupa pada perusahaan yang berbeda.

#### **1.5.2 Manfaat Empiris**

Penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi bidang dan aktivitas yang masih membutuhkan pengembangan pada fungsi produksi. Pihak-pihak yang dapat merasakan manfaat dari penelitian adalah:

1. Auditor internal perusahaan dapat menjadikan penelitian ini sebagai pedoman dalam melakukan audit manajemen yang berikutnya.
2. Direktur operasional dapat melakukan pemesanan bahan baku dengan lebih baik. Pemesanan bahan baku yang tepat waktu dan kuantitas dapat membantu menjaga agar tidak terjadi *stockout* bahan baku.
3. Manajer produksi dapat melakukan perbaikan sesuai dengan rekomendasi yang diberikan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dari operasional produksi.
4. Bagian PPIC dan penjualan PT Injaplast dapat lebih teratur dalam menerima pemesanan sesuai dengan jadwal yang telah dibuat. Jadwal yang lebih baik akan membantu agar tidak terjadi keterlambatan waktu penyelesaian karena banyaknya pemesanan.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini membahas mengenai latar belakang masalah yang diangkat dalam penelitian ini, kemudian membahas mengenai batasan masalah yang ada. Bab ini juga membahas mengenai fokus penelitian, tujuan serta manfaat penelitian.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini membahas mengenai pengertian dari audit, audit manajemen, audit manajemen pada fungsi produksi, serta perbedaan antara audit keuangan dan audit manajemen. Pada bab ini juga dibahas mengenai penelitian-penelitian terdahulu serta gambaran bagan alur berpikir.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini membahas mengenai jenis penelitian, objek penelitian, metode yang digunakan dalam pengumpulan data, dan metode yang digunakan dalam menganalisis data.

### **BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Bab ini membahas mengenai gambaran umum PT Injaplast serta proses produksi di PT Injaplast. Bab ini juga membahas mengenai tahapan analisis data yang terdiri dari tahapan audit manajemen, yaitu audit pendahuluan, *review* dan

pengujian sistem pengendalian manajemen, audit lanjutan, dan penyusunan pelaporan audit manajemen.

## BAB V KESIMPULAN

Bab ini membahas mengenai simpulan penelitian yang berisi mengenai kesimpulan hasil audit PT Injaplast. Dalam bab ini juga dibahas mengenai implikasi penelitian yang terdiri dari dua, yaitu implikasi teoritis dan implikasi empiris. Bab ini juga membahas mengenai rekomendasi penelitian.