

Penerapan Audit Operasional untuk Mengevaluasi Efisiensi dan Efektivitas Proses Produksi pada UD. X di Solo Tahun 2013

Natasha

Fakultas Bisnis dan Ekonomika Jurusan Akuntansi Manajemen
Natzshasha0307@yahoo.com

Abstrak – Persaingan dalam bisnis industri manufaktur sekarang ini sangat kompetitif. Semakin berkembangnya pembangunan di Indonesia, menuntut badan usaha yang bergerak di bidang manufaktur untuk meningkatkan mutu dan kualitas dari produknya. UD “X” merupakan salah satu industri manufaktur yang memproduksi berbagai jenis macam karton punggung dengan berbagai jenis karton. Penerapan audit operasional bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam proses produksi. Agar dapat tercapai efisiensi dan efektivitas dalam proses produksi, diperlukan adanya penerapan audit operasional pada proses produksi, sehingga badan usaha ini dapat mengetahui hal-hal apa saja yang menghambat efektivitas dan efisiensi proses produksi pada UD “X”. Audit operasional ini dimulai dengan tahap *pre-liminary survey* mengenai badan usaha, dilanjutkan tahap evaluasi terhadap pengendalian internal dengan metode *COSO framework*. Dari tahapan ini akan memperoleh hasil berupa pengetahuan mengenai area-area mana saja yang termasuk *critical problem area* dan diaudit lebih lanjut. Hasil pekerjaan lapangan menghasilkan temuan audit dan dilakukan pengembangan yang bertujuan memberikan rekomendasi pada tahap pelaporan untuk *improvement* yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen. Perbaikan ini bertujuan agar aktivitas-aktivitas yang terkait proses produksi dapat semakin efektif dan efisien dalam pencapaian tujuannya.

Kata kunci : Audit Operasional, Proses Produksi, Efisiensi dan Efektivitas

Abstract – Competition in the business of manufacturing industry is very competitive now. Growing development in Indonesia, demanding business entities engaged in manufacturing to improve the quality and the quality of its products. UD “X” is one of manufacturing industries that produce various kinds of cardboard carton with various types of backs. Application of audit aims to improve operational efficiency and effectiveness in the production process. In order to be achieved greater efficiency and effectiveness in the production process, required the application of the operational audit on the production process, so that business entity is able to know things about anything that impedes the effectiveness and efficiency of the production process at UD “X”. Operational Audit begins with the stage of *pre-liminary survey* about business entities, continued the evaluation of internal control with the method of the *COSO framework*. From this stage will result in the form of knowledge about areas which include *critical problem areas* and further audited. The results of the audit findings resulting in field work and done the development aims to provide recommendations on the reporting stage for the improvement that can be done by the management. These improvements aim to activities related to the production process can be more effectively and efficiently in the attainment of its objectives.

Keywords: Operational Audit, Production Process, Efficiency and Effectivity

PENDAHULUAN

Sejak terjadinya perombakan sistem pemerintahan di tahun 1998, perekonomian di Indonesia terus mengalami peningkatan. Laju inflasi dapat terkendali dengan baik yang mana pada tahun 1998 mencapai angka 77,63% menjadi 2,01% di tahun 1999. Pada tahun 2011 pertumbuhan ekonomi Indonesia mencapai 6,2% dan menjadikan Indonesia sebagai negara kedua setelah China yang pertumbuhan ekonominya meningkat pesat. Angka tersebut berada di atas pertumbuhan ekonomi dunia yang berada di kisaran 3,5% (Riyandi, 2013).

Di Jawa Tengah, secara keseluruhan tahun 2012 pertumbuhan ekonomi terakselerasi cukup signifikan yaitu mencapai 6,3%, lebih tinggi dari pertumbuhan ekonomi tahun sebelumnya (6,0 %), dan pertumbuhan ekonomi nasional yang sebesar 6,2%. Pertumbuhan industri manufaktur mikro dan kecil di daerah Jawa Tengah pada triwulan I tahun 2013 telah mengalami kenaikan sebesar 3,4% dibandingkan dengan tahun 2012 (Badan Pusat Statistik, 2013).

Industri manufaktur mempunyai beberapa aktivitas dalam melakukan usahanya. Proses produksi adalah proses yang membedakan industri manufaktur dengan industri dagang dan jasa. Proses produksi pada suatu perusahaan dituntut untuk dapat lebih efektif dan efisien dalam menggunakan sumber daya secara ekonomis.

Untuk dapat lebih efektif dan efisien dalam melakukan kegiatan suatu perusahaan perlu melakukan audit operasional. Perlunya suatu perusahaan melakukan audit operasional bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas dan efisiensi dan keekonomisan kegiatan perusahaan sesuai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. (Boynton and Johnson, 2006). Selain itu juga untuk menemukan masalah-masalah yang mungkin terjadi dari dalam perusahaan dan dapat meminimalkan penyimpangan-penyimpangan yang terjadi yang mungkin bisa dihapuskan serta memberikan rekomendasi yang akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam suatu perusahaan. Oleh karena itu, audit operasional sangat penting untuk dilakukan khususnya pada proses produksi.

METODE PENELITIAN

Metode perolehan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui berbagai metode, antara lain dengan menggunakan *interview semi-structured*, observasi, dan analisis dokumen. *Interview semi-structured* terhadap pemilik, kepala dan karyawan produksi bertujuan untuk memperoleh informasi langsung mengenai proses produksi. Observasi yang dilakukan peneliti meliputi aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan proses produksi mulai proses pembuatan *production order* dan *bill of material*, proses pengerjaan pesanan hingga proses pengiriman. Metode pengumpulan data juga dilakukan dengan cara analisis dokumen yang bertujuan untuk memberikan pengetahuan mengenai *job description* dan format dokumen yang ada terkait dengan proses produksi.

Metode-metode pengumpulan data yang dilakukan ini juga bertujuan sebagai dasar pembuatan *working paper* yang merupakan hasil dari program audit untuk setiap *critical problem area*. Working paper inilah yang menjadi dasar analisis untuk memberikan rekomendasi yang tepat untuk badan usaha dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi aktivitas yang berkaitan dengan proses produksi. Peneliti juga menggunakan *COSO framework* dalam mengevaluasi *internal control* yang ada dalam perusahaan yang nantinya digunakan sebagai dasar dalam mengevaluasi efektivitas dan efisiensi dari proses produksi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Proses Produksi UD. X

UD “X” merupakan badan usaha yang mempunyai sistem by order sehingga akan memproduksi apabila terdapat pesanan saja. Proses produksi dari badan usaha ini dimulai dari adanya pesanan dari customer melalui *facsimile*, lalu pemilik akan membuatkan *production order* serta *bill of materials* secara manual. Pihak pemilik akan menyerahkan *production order* dan *bill of materials* kepada kepala produksi. Kepala produksi akan melakukan pengecekan terhadap bahan (apakah tersedia atau tidak), apabila tidak tersedia bahan maka ia akan mengembalikan dokumen-dokumen tersebut kepada pemilik dan meminta supaya memesan bahan terlebih dahulu sehingga proses produksi akan berhenti sampai tibanya bahan. Apabila bahan tersedia maka *Bill of materials* dan *production order*

diserahkan kepada bagian pemotongan. Bagian pemotongan akan mulai menyiapkan bahan tersebut lalu memotongnya sesuai yang tertulis dalam bill of materials. Hasil dari bagian pemotongan, akan diserahkan kepada bagian pembentukan beserta dokumen-dokumen tersebut. Bagian pembentukan menyiapkan pisau yang sesuai dengan bill of materials, apabila tidak terdapat pisau yang sesuai, maka bagian pembentukan akan meminta untuk membuat pisau sesuai bentuk yang dipesan terlebih dahulu pada kepala produksi sehingga hal itu akan membutuhkan waktu berhari-hari dalam pembuatan pisau tersebut. Apabila terdapat pisau yang serupa maka bagian pembentukan akan memasang pisau tersebut pada mesin dan memulai proses “pengeponan”. Setelah barang jadi maka akan diserahkan pada bagian pengepakan beserta dokumen-dokumennya. Bagian pengepakan akan mulai mengemas kرتون punggung dan krah yang telah jadi. Setelah tersebut sudah siap dikirim, maka bagian pengepakan akan melaporkan pada kepala produksi bahwa barang sudah jadi. Kepala produksi akan membuat surat tanda barang jadi dan melaporkan ke pemilik. Pemilik akan meminta bagian keuangan untuk membuat invoice berdasarkan surat tanda barang jadi dan purchase order dari customer. Invoice tersebut dalam 4 rangkap, rangkap pertama dan kedua diarsip pemilik (untuk pembayaran), rangkap 3 dan 4 disertakan beserta barang jadi tersebut lalu dikirim oleh bagian pengiriman. Invoice tersebut menjadi surat jalan bagi bagian pengiriman. Proses produksi pada badan usaha ini berakhir sampai proses pengiriman yang dilakukan.



Gambar 1. Tahapan Proses Produksi

Pengendalian Internal Badan Usaha

Formatted: Line spacing: 1,5 lines
Formatted: Space After: 0 pt, Line spacing: 1,5 lines

Peneliti akan menggolongkan komponen-komponen pengendalian internal menurut COSO *framework* agar dapat lebih mudah dipahami dan menjadi dasar dalam memperoleh informasi yang memadai mengenai pengendalian internal yang ada dalam UD. X (Tabel 1)

Tabel 1 Tabel Pengendalian Internal pada UD. X berdasarkan COSO Framework

Komponen COSO Framework	Pengendalian Internal pada UD. X
1. Lingkungan pengendalian	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya nilai-nilai yang ditanamkan seperti kejujuran, kesopanan dan kedisiplinan. • Belum adanya <i>commitment to integrity and ethical values</i> karena tidak adanya <i>reward</i> serta <i>punishment</i> yang dapat mendorong setiap karyawan bekerja sesuai dengan standar dan ketentuan yang berlaku. • <i>Organizational structure</i> menjadi dasar pemisahan tugas, tanggung jawab, serta wewenang dari masing-masing divisi dan sebagai media yang dapat menggambarkan hubungan antar divisi. • <i>Methods of assigning authority and responsibility</i>, yang dapat dilihat dari tugas serta wewenang setiap jabatan dan dijelaskan pada <i>job description</i>.
2. Penilaian resiko	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya resiko yang dapat dikontrol dan diatasi seperti resiko kesalahan pengerjaan. • Namun juga terdapat resiko yang tidak dikontrol yaitu keadaan cuaca yang mempengaruhi pengiriman barang terhadap konsumen.
3. Aktivitas pengendalian	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak adanya otorisasi pada setiap dokumen. Otorisasi hanya berpusat pada pemilik. • Adanya <i>job description</i> yang berfungsi menjelaskan pembagian tanggung jawab serta tugas untuk setiap jabatan yang ada. • Dokumen yang ada belum memadai karena masih terbatas dokumen yang ada, serta dokumen masih <i>simple</i> dan dibuat secara manual. • Tidak adanya pengendalian atas inventory maupun bahan baku yang ada.
4. Informasi dan komunikasi	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi yang dilakukan dalam UD. X berupa komunikasi lisan maupun tertulis dengan menggunakan media dokumen. • Tidak adanya evaluasi yang diberikan oleh pemilik kepada karyawan produksi.

Formatted: Line spacing: 1,5 lines

5. <i>Monitoring</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak adanya pengawasan yang dilakukan pemilik atas setiap aktivitas yang ada di proses produksi.
----------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Critical Problem Area dan Program Audit

Setelah mengetahui dan mengidentifikasi bahwa ada beberapa hal yang merupakan *critical problem area* saat tahap perencanaan, pada tahap ini auditor membuat program kerja audit yang berguna sebagai panduan langkah-langkah investigasi pada saat melakukan pekerjaan lapangan.

Program audit yang dibuat berdasarkan dugaan-dugaan yang dapat disebut sebagai *critical problem area*. Bentuk program auditnya adalah sebagai berikut ini.

Tabel 2 Tabel *Critical Problem Area* dan Program Audit

Resiko	Control	Test
CPA : Tempat Penyimpanan Bahan Baku		
Dapat terjadi pencurian bahan baku karena tidak adanya pembatasan akses keluar masuk tempat penyimpanan bahan karton dan tidak adanya pendokumentasian terhadap keluar-masuknya bahan karton.	a. Melakukan stock opname secara rutin dan diawasi oleh pihak manajemen b. Membuat dokumen dan pencatatan mengenai pengambilan bahan karton dan kartu stock bahan karton	1. Mengecek apakah telah dilakukan stock opname dan telah diawasi oleh pihak yang independen 2. Melakukan observasi terhadap pengambilan bahan karton mengenai pencatatan pada dokumen dan kartu stock bahan karton. 3. Mengecek apakah update dokumentasi dilakukan setelah penerimaan dan pengeluaran bahan karton.
Terjadi keterlambatan bahan baku yang disebabkan karena pengiriman dari supplier yang tidak tepat waktu	a. Ketepatan informasi mengenai kebutuhan bahan baku pada supplier. b. Melakukan konfirmasi kepada supplier dalam melakukan pengiriman barang	1. Melakukan pencocokan purchase order kepada supplier dengan jadwal produksi. 2. Melakukan pencocokan purchase order kepada supplier dengan Surat Jalan

CPA : Kinerja Karyawan Produksi		
Perekrutan beberapa karyawan yang masih kolusi dan belum jelasnya sistem reward dan punishment serta tidak adanya penilaian kinerja yang objektif sehingga menyebabkan kinerja karyawan tidak maksimal.	<p>a. Menjalankan sistem perekrutan yang formal untuk semua karyawan</p> <p>b. Memberikan sistem reward dan punishment yang sesuai dan jelas lalu dikomunikasikan kepada seluruh karyawan</p>	<p>1. Melakukan wawancara dengan pihak manajemen apakah dimungkinkan untuk melakukan perekrutan karyawan secara formal untuk semua karyawan</p> <p>2. Melakukan wawancara dengan manajemen mengenai kriteria penilaian kinerja setiap karyawan. Serta kemungkinan diadakannya penilaian kinerja secara formal.</p> <p>3. Wawancara dengan karyawan untuk mengetahui dampak dari tidak adanya penilaian kinerja secara formal.</p> <p>4. Memeriksa kriteria kinerja karyawan dengan melakukan interview dengan kepala dan karyawan produksi.</p>
CPA : Bagian Pembentukan, pemotongan dan pengepakan		
Dapat terjadinya pencurian inventarisasi produksi yang dikarenakan pengawasan yang tidak ketat dan dokumen yang tidak memadai.	<p>a. Melakukan pembuatan dokumen mengenai inventaris</p> <p>b. Melakukan pengawasan terkait dengan pemakaian inventaris</p>	<p>1. Mengecek dokumen mengenai inventaris sudah sesuai dengan keadaan fisik inventaris</p> <p>2. Melakukan observasi terhadap pengawasan atas pemakaian inventaris dan pengecekan update dokumen pada saat pemakaian inventaris.</p>

Tahap Pengembangan Temuan Audit

Pada tahap pekerjaan lapangan, auditor telah mendapatkan bukti-bukti yang lebih memadai dan sangat dibutuhkan untuk mengetahui lebih detail mengenai area permasalahan yang terjadi pada aktivitas-aktivitas yang terkait dengan produksi di UD. X, dimana area-area tersebut memerlukan suatu

perbaikan agar aktivitas-aktivitas yang terkait dengan produksi dapat mencapai efektifitas dan meningkatkan efisiensi operasional secara keseluruhan.

Setelah memperoleh bukti yang cukup terhadap area-area yang bermasalah, selanjutnya auditor akan membuat suatu pengembangan temuan audit sebagai berikut ini:

1. CPA : Tempat Penyimpanan Bahan (Dapat terjadi pencurian bahan karena akses keluar masuk tempat penyimpanan bahan dengan mudah)

- a. Statement of Condition

Dapat terjadi kecurangan yang menyebabkan hilangnya/berkurangnya bahan di tempat penyimpanan bahan karena tidak adanya dokumen yang menyertai dalam keluar-masuknya bahan. Tidak adanya pencatatan mengenai bahan sehingga pihak pemilik tidak dapat menghitung jumlah bahan yang seharusnya.

- b. Criteria

Adanya pendokumentasian atas keluar-masuknya bahan serta pencatatan setiap aktivitas keluar-masuk dari bahan sehingga pihak pemilik dapat melakukan perhitungan/ kesesuaian antara dokumen dengan bahan yang ada. Dilakukannya stock opname dan pengawasan oleh pihak pemilik yang lebih teratur.

- c. Cause

Tidak adanya dokumentasi serta pencatatan dalam keluar-masuknya bahan sehingga tidak ada yang bertanggung jawab atas penggunaan bahan. Selain itu, kurangnya pengawasan secara langsung oleh pihak pemilik terhadap proses penyimpanan maupun pengambilan bahan, hal tersebut memperlihatkan peranan monitoring dalam internal control lemah. Stock opname yang tidak pernah dilakukan menyebabkan kecurangan yang mungkin terjadi sulit terdeteksi.

- d. Effect

Perusahaan akan mengalami kerugian besar apabila terjadi kecurangan pada bahan dan untuk menyelidiki kecurangan tersebut membutuhkan biaya yang besar serta waktu yang lama. Kehilangan bahan akan menghambat proses produksi sehingga dapat merugikan perusahaan.

Selain itu membuat ketidak tepatan dalam mengerjakan pesanan dari customer serta pengawasan yang tidak ketat dari pihak manajemen dapat menyebabkan ketidak-disiplinan kerja pada seluruh karyawannya.

e. Recommendation

- Membuat dokumentasi secara *pre-numbered* oleh pemilik dan pencatatan yang lengkap dilakukan oleh kepala produksi mengenai keluar-masuknya bahan karton agar pemilik dapat mengetahui jumlah bahan karton yang dimiliki.
- Dalam area produksi diberi alat pengawasan seperti CCTV sehingga akan terekam apabila terjadi aktivitas keluar-masuknya bahan karton serta dapat diketahui akses keluar masuk karyawan yang ada di area produksi.
- Pemilik harus melakukan stock opname yang teratur untuk meminimalisasi kecurangan dan pencurian terhadap bahan karton.

2. CPA:Tempat Penyimpanan Bahan (Terjadi keterlambatan bahan yang disebabkan karena pengiriman dari supplier yang tidak tepat waktu)

a. Statement of Condition

Kurangnya kualitas layanan yang diberikan oleh *supplier* dalam melakukan pengiriman bahan, sehingga keterlambatan bahan sering terjadi dan menyebabkan proses produksi menjadi terhambat sehingga aktivitas produksi menjadi kurang efisien.

b. Criteria

Harus lebih berhati-hati dalam melakukan pemilihan supplier, dimana perusahaan juga memperhatikan kualitas layanan serta memperhitungkan waktu pemesanan, sehingga keterlambatan tidak terjadi lagi.

c. Cause

Fokus perusahaan yang hanya pada penekanan biaya produksi sehingga perusahaan cenderung mencari bahan yang murah dengan kualitas yang sesuai dengan standar. Selain itu disebabkan oleh kelalaian dari *salesman* pihak supplier yang lupa memberitahukan kapan barang harus dikirim serta perjalanan yang jauh .

d. Effect

Target produksi yang tidak tercapai karena keterlambatan bahan selain itu tertundanya jadwal produksi untuk memenuhi pesanan yang lain. Hal ini dapat mempengaruhi kepuasan konsumen dan komplain jika pesanan konsumen terlambat.

e. Recommendation

- Prosedur pemilihan *supplier* harus memperhatikan harga dan kualitas dari bahan karton, selain itu kualitas layanan yang baik sehingga dapat meminimalkan kelalaian dari kualitas layanan *supplier*.
- Dalam melakukan transaksi pembelian dengan *supplier*, harus ada perjanjian atau ketentuan yang jelas mengenai pengiriman bahan karton tersebut sehingga akan dihasilkan kerja sama yang baik.
- Untuk mengantisipasi terjadinya keterlambatan pengiriman bahan karton yang dapat membuat keterlambatan proses produksi, pemilik membuat *reorder point* agar sebelum bahan karton tersebut habis, pemilik dapat melakukan pemesanan terhadap *supplier*.

3. CPA : Penilaian kinerja karyawan

a. Statement of Condition

Kurang optimalnya sistem penilaian kinerja karyawan sehingga dalam perekrutan karyawan produksi banyak terjadi kolusi dan pemilihan yang tidak formal. Selain itu penilaian kinerja karyawan yang dilakukan secara subjektif sehingga tidak jelasnya sistem *reward* dan *punishment*.

b. Criteria

Harus terdapat sistem penilaian kinerja yang formal dan tertulis agar karyawan dapat mengetahui bagaimana penilaian kinerja yang diinginkan oleh pihak pemilik. Untuk karyawan yang bekerja dengan ulet dan berkualitas dapat diberikan bonus/*reward* agar dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat, dan apabila karyawan melakukan pelanggaran secara terus-menerus tidak hanya diberikan teguran saja tetapi *punishment* yang sesuai.

- c. Cause
- Sistem penilaian kinerja serta sistem *reward and punishment* yang masih bersifat subjektif oleh pihak pemilik. Selain itu sistem penilaian kinerja yang tidak di dokumentasikan dan dikomunikasikan kepada seluruh karyawan sehingga membuat tidak optimalnya sistem penilaian kinerja karyawan dan sistem *reward and punishment*. Hal ini menyebabkan karyawan tidak termotivasi dalam meningkatkan kinerja dan membantu pemilik mencapai tujuan perusahaan.
- d. Effect
- Karyawan tidak termotivasi untuk meningkatkan kemampuannya dalam bekerja. Hal ini akan membuat kinerja karyawan tidak maksimal dan tujuan perusahaan juga tidak dapat tercapai dengan maksimal.
- e. Recommendation
- Pemilik harus membuat kriteria penilaian kinerja secara objektif dengan cara mengkomunikasikan terhadap seluruh karyawan mengenai kriteria-kriteria yang digunakan dalam menilai kinerja.
 - Adanya sistem *reward and punishment* terhadap hasil kerja, prestasi maupun pelanggaran dari setiap karyawan sehingga membuat karyawan semakin termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya dan menaati peraturan dalam perusahaan.
4. CPA: Tempat Penyimpanan Inventaris (Dapat terjadinya pencurian inventarisasi produksi yang dikarenakan pengawasan yang tidak ketat dan dokumen yang tidak memadai.)
- a. Statement of condition
- Pada bagian pembentukan, pemotongan, dan pengepakan sering terjadi keterlambatan proses produksi. Keterlambatan proses produksi tersebut karena adanya kehilangan inventaris produksi secara terus-menerus oleh karyawan. Siklus produksi tidak dapat dilakukan sebelum inventaris yang hilang tersebut diganti yang baru.
- b. Criteria

Adanya bagian yang melakukan dokumentasi, pencatatan, pengecekan serta pengawasan terhadap inventaris produksi. Hal tersebut juga terkait dengan pengawasan dari pihak pemilik yang tidak ketat.

c. Cause

Sistem pencatatan dan pengawasan yang tidak efektif. Hal ini dapat dilihat dari tidak adanya dokumen inventaris yang memadai berkaitan dengan pencatatan inventaris dan juga tidak adanya bagian yang bertugas mengawasi inventari produksi tersebut.

d. Effect

Sering terjadi keterlambatan penyelesaian pesanan karena proses produksi yang terganggu. Hal ini berdampak pada kerugian untuk pihak pemilik serta dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan karena keterlambatan yang terjadi.

e. Recommendation

- Membuat dokumen yang *pre-numbered* atas inventaris yang berisi mengenai jumlah serta inventaris yang dimiliki. Selain itu melakukan pencatatan terhadap pemakaian inventaris.
- Melakukan pengawasan terhadap inventaris yang dimiliki, dan melakukan pengecekan terhadap dokumen yang sudah dibuat dengan jumlah inventaris yang ada.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penerapan audit operasional yang dilakukan terkait dengan aktivitas-aktivitas yang terkait dengan produksi UD. X telah menghasilkan beberapa hal yang dapat dikategorikan sebagai *critical problem area*. Dengan menggunakan analisa pada pengendalian internal badan usaha ini berdasarkan *COSO framework* serta memperhatikan aktivitas-aktivitas yang terkait dengan proses produksi dan dikaitkan dengan teori yang ada, maka diperoleh temuan audit, dampak dan rekomendasi agar aktivitas-aktivitas yang terkait dengan produksi dan mencapai kinerja yang lebih efektif dan efisien.

Temuan Audit

1. Tidak adanya pencatatan dan dokumentasi dalam keluar-masuknya bahan yang ada pada badan usaha ini, serta tidak adanya pengawasan yang ketat oleh pihak pemilik dalam keseluruhan aktivitas produksi sehingga menimbulkan peluang terjadinya kecurangan oleh karyawan. Kecurangan dapat dilakukan oleh setiap karyawan yang ada karena tidak adanya tempat penyimpanan secara khusus sehingga bebasnya akses keluar-masuk dalam area produksi. Serta tidak adanya dokumentasi pada penggunaan inventaris menyebabkan sering hilangnya inventaris dari UD "X". Hal itu juga disebabkan tidak adanya pengawasan oleh pihak pemilik dalam setiap aktivitas produksi sehingga terjadinya kehilangan pada inventaris tidak dapat dipertanggungjawabkan oleh karyawan kepada pemilik.
2. Pemilihan supplier yang hanya berfokus pada penekanan biaya menyebabkan perusahaan kurang memperhatikan kualitas layanan supplier. Hal ini sering mengakibatkan keterlambatan pengiriman bahan dari supplier. Bahan yang terlambat akan menghambat proses produksi akibat dari kekosongan bahan sehingga membuat tidak efisiennya aktivitas produksi karena tidak sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.
3. Tidak adanya sistem penilaian kinerja karyawan yang formal dan tertulis menyebabkan perusahaan tidak dapat melihat kualitas kerja yang dimiliki masing-masing karyawan. Penilaian kinerja karyawan yang dilakukan secara subjektif saja dan dalam pemberian *reward* hanya melihat dari segi lama karyawan bekerja (*loyalitas*) sehingga hal ini menyebabkan penilaian kinerja karyawan tidak berdasarkan hasil yang telah dicapai dari karyawan dan keuletan dalam bekerja. Selain itu, sistem punishment juga tidak ada sehingga peraturan menjadi longgar dan banyak karyawan yang sering melakukan pelanggaran. Tidak adanya penilaian kinerja secara formal, mengakibatkan karyawan tidak memahami standar kinerja perusahaan yang baik dan karyawan yang tidak termotivasi dalam meningkatkan kualitas pekerjaannya serta bekerja secara maksimal.

Implikasi

1. Apabila tidak dilakukan audit operasional pada proses produksi maka pihak manajemen akan mengalami kesulitan dalam melakukan penilaian atas efektivitas dan efisiensi proses produksinya.
2. Dapat terjadi pencurian atau kehilangan bahan karena tidak adanya dokumentasi serta pencatatan atas keluar masuknya bahan. Selain itu tidak ada pengawasan yang ketat dari pihak manajemen mengenai keluar masuknya bahan. Hal ini dapat menghambat produktivitas yang akan merugikan perusahaan.
3. Tidak tercapainya target produksi karena keterlambatan bahan atas kelalaian *supplier*. Hal ini menyebabkan keterlambatan produksi dalam memenuhi pesanan konsumen dan mempengaruhi kepuasan konsumen.
4. Karyawan tidak termotivasi untuk meningkatkan kemampuannya dalam bekerja karena tidak ada penilaian kinerja yang jelas dan sistem reward yang objektif. Serta seringkali karyawan yang melakukan pelanggaran karena tidak adanya sistem punishment. Hal ini akan membuat kinerja karyawan tidak maksimal dan tujuan perusahaan tidak tercapai dengan maksimal.
5. Badan usaha akan semakin mengeluarkan biaya operasional dalam melakukan penggantian inventaris yang hilang sehingga proses produksi tidak berjalan dengan efisien karena mengeluarkan cost yang terus-menerus. Selain itu karena hilangnya inventaris dapat menghambat proses produksi yang ada karena inventaris sering digunakan pada mesin-mesin sehingga proses produksi akan berhenti apabila tidak ada inventaris tersebut.

Rekomendasi

1. Sebaiknya pemilik memperbaiki pengimplementasian Internal Control dalam proses produksi UD "X". Penerapan internal control lebih diperdalam dengan meminimalkan kelemahan-kelemahan yang ada pada evaluasi internal control. Internal control yang perlu diperbaiki mengenai *monitoring*, dokumen dan catatan yang kurang memadai yang ada dalam pelaksanaan proses produksi, karena pengawasan dan tidak adanya dokumen

menjadi salah satu penyebab utama pada area-area yang rawan terjadi masalah. Selain itu mengenai pengendalian atas aset dan catatan serta pelaksanaan sistem *reward and punishment* sesuai dengan yang direkomendasikan dalam penelitian ini.

2. Sebaiknya pemilik meminimalkan critical problem area dengan cara melakukan audit secara rutin untuk menghindari berbagai kecurangan dan kehilangan yang mungkin terjadi dalam proses produksi badan usaha ini. Untuk memperoleh hasil yang dapat dipercaya dan memiliki dana yang lebih pada badan usaha, dapat melakukan audit dengan cara *outsourcing*. Selain itu mengoptimalkan internal control yang ada di badan usaha ini sehingga dapat meminimalkan area-area yang rawan terhadap masalah.
3. Seharusnya pemilik melakukan pembuatan dokumen terhadap aktivitas dalam proses produksi yang membutuhkan seperti pada keluar-masuk bahan dan juga penggunaan inventaris. Selain itu memperketat pengawasan terhadap proses produksi serta melakukan penilaian dan pengevaluasian kinerja karyawan, dan memberikan pengarahan kepada karyawan sesuai evaluasi yang dilakukan.

Keterbatasan Penelitian

Pada penelitian yang dilakukan pada UD. X di Solo khususnya pada proses produksi, peneliti hanya melakukan audit operasional untuk aktivitas-aktivitas yang terkait proses produksi saja dengan jangka waktu pengambilan data Maret sampai Mei tahun 2013 dan tidak ada pembahasan mengenai aktivitas-aktivitas lainnya yang terdapat dalam badan usaha. Selain itu penelitian ini hanya terbatas pada badan usaha yang bergerak di bidang manufaktur sehingga hasil ataupun rekomendasi yang diberikan tidak dapat dasar pengambilan keputusan untuk badan usaha jenis maupun proses operasional dalam badan usaha.

DAFTAR PUSTAKA

- Agoes, Sukrisno. 2012. **Auditing (Pemeriksaan Akuntan) oleh Kantor Akuntan Publik**, edisi 4. Jakarta, Indonesia: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Arens, A.A., Randal J. Elder, Mark S. Beasley and Amir Abadi Jusuf. 2012. ***Auditing and Assurance Service: An Intergrated Approach An***

- Indonesian Adaption*, 14th ed. Jurong, Singapore: Pearson Education South Asia PTE LTD.
- Badan Pusat Statistik (BPS). 2012. *Perkembangan Beberapa Indikator Utama Sosial-Ekonomi Indonesia*. Jakarta. Katalog BPS/BPS Catalogue: 3101015. ISSN: 2085.5664.
- Boynton, William C., Raymond N. Johnson. 2006. *Modern Auditing: Assurance Services and the Integrity of Financial Reporting 8th edition*. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Moeller, Robert R. 2009. *Brink's Modern Internal Auditing : A Common Body of Knowledge. 7th ed.* Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc.
- Mulyadi. 2010. *Auditing*. Jilid I, Cetakan ke Tujuh, Jakarta: Salemba Empat.
- Powell, John. 1978. *Understanding Business : Production Decisions*. Longman Group Limited : London.
- Reider, Rob. 2002. *Operational Review : Maximum result at Efficient Costs. 3rd ed.* Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc
- Rittenberg, Larry E., Bradley J. Schwieger, and Karla M. Johnstone. 2008. *Auditing : A Business Risk Approach, 6th edition*. Manson, USA: Thomson Higher Education.
- Romney, Marshall B. and Steinbart, Paul. 2009. *Accounting Information System 11th edition*. USA : Prentice Hall.
- Robbins, Coulter. 2011. *Management, 10th edition*. USA : Pearson Prentice Hall.
- The World Bank. 2013. *Perkembangan Triwulan Perekonomian Indonesia*. Ringkasan Eksekutif: Tekanan Meningkat.