

AUDIT MANAJEMEN BUMI DAMAI

Hendra F. Santoso
Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Krida Wacana

Abstract

Management Audit : A detailed audit that concentrates on analysis and evaluation of management procedures and the overall performance of an organization. A Management Audit is undertaken to discover weaknesses and to institute improvements within the organization. Also called Operational Audit, Performance Audit . Operational Audit means auditing how the operations of a work are going right or not but Performance Audit means auditing how the performance of particular work is going right or not. Operational Audit: Evaluation made of management's performance and conformity with policies and targets. The organization and its operations are analyzed, including appraisal of structure, controls, procedures, and processes. The objective is to appraise, the effectiveness and efficiency of a department, activity, or operation of the entity in meeting organizational goals. Recommendations to improve performance are also made. The primary user of an operational audit is management. An Operational Audit involves establishing performance objectives, agreeing the standards and criteria assessment, and evaluating actual performance against targeted performance.

Keywords: Actual Performance, Standards and Criteria Assessment, Evaluating Actual Performance Against Targeted Performance, Recommendation

PENDAHULUAN

Pada saat ini, persaingan antar perusahaan semakin ketat. Setiap perusahaan berusaha untuk memenangkan persaingan untuk mempertahankan kelangsungan hidup usahanya. Hanya perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing saja yang akan dapat bertahan. Perusahaan yang kinerjanya kurang baik dengan sendirinya akan tergeser.

Perusahaan sebagai penyedia produk dan jasa perlu menyadari bahwa penghasilan yang diperoleh merupakan akibat dari kemampuannya untuk memberikan kepuasan kepada pelanggannya. Kepuasan pelanggan dilakukan dengan memaksimalkan nilai pelanggannya. Nilai pelanggan adalah selisih antara manfaat yang dapat dinikmati pelanggan dengan pengorbanan yang dilakukan untuk memperoleh manfaat tersebut sehingga perusahaan mampu memaksimalkan manfaat yang diperoleh dari pengorbanan yang dilakukan oleh pelanggan.

Peningkatan manfaat yang dapat dinikmati pelanggan menuntut kemampuan perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan dan memperkecil pengorbanan pelanggan dengan mengoperasikan perusahaan secara ekonomis dan efisien. Perusahaan memperkecil pengorbanan pelanggan untuk meningkatkan nilai pelanggan, perusahaan memperbaiki berbagai kelemahan yang terjadi melalui peningkatan efisiensi dalam operasinya dan efektivitas pencapaian tujuan.

Operasi yang berjalan ekonomis, efisien, dan efektivitas merupakan tiga hal penting yang tidak dapat dipisahkan yang harus dicapai perusahaan dalam meningkatkan kemampuan bersaingnya. Operasi yang berjalan ekonomis dan efisien tanpa mengabaikan pencapaian tujuan perusahaan akan mampu menghasilkan produk dan jasa yang relatif lebih murah dengan kualitas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Produk dan jasa yang dihasilkan dengan harga yang lebih murah dapat meningkatkan kemampuan perusahaan dalam memaksimalkan nilai pelanggan melalui pengorbanan yang lebih kecil, karena perusahaan dapat menjual produk dan jasanya dengan harga yang relatif lebih murah dari pada pesaingnya tanpa mengganggu keuntungan yang diharapkan. Temuan audit adalah masalah-masalah penting yang ditemukan selama audit berlangsung yang perlu dikemukakan dan dikomunikasikan karena mempunyai dampak terhadap perbaikan dan peningkatan kinerja berkaitan dengan masalah ekonomi, efisiensi dan efektivitas perusahaan. Temuan ini merupakan fakta yang ditemukan oleh auditor sebagai hasil perbandingan antara kondisi yang ditemukan

oleh auditor dan kriteria yang ditentukan. Temuan audit harus menguraikan secara jelas kondisi, kriteria dan sebab akibat serta menentukan penyebab yang paling dominan. Dan melalui temuan audit, auditor memberi rekomendasi untuk mendorong perbaikan perusahaan.

LANDASAN TEORITIS

Prinsip Dasar Audit

Ada tujuh prinsip dasar yang harus diperhatikan agar audit manajemen mencapai tujuannya, yaitu:

1. Audit ditekankan pada objek audit yang mempunyai peluang untuk diperbaiki dalam mencapai kondisi optimal dalam pengelolaan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Prinsip audit ini mengarahkan audit pada berbagai kelemahan manajemen baik dalam bentuk operasional yang berjalan tidak efisien dan pencapaian tujuan yang tidak efektif maupun kegagalan perusahaan dalam menerapkan berbagai ketentuan dan peraturan serta kebijakan yang telah ditetapkan.
2. Prasyarat penilaian terhadap kegiatan objek audit.
Penilaian yang akurat terhadap program, metode operasi yang telah dilaksanakan dan pengukuran kinerja manajemen, membutuhkan audit yang seksama untuk mengetahui pencapaian tujuan perusahaan. Jadi audit merupakan prasyarat yang harus dilakukan sebelum penilaian dilakukan.
3. Pengungkapan temuan-temuan yang bersifat positif dalam laporan.
Auditor perlu menyajikan temuan-temuan positif, disamping kelemahan dalam pengelolaan perusahaan. Hal ini dilakukan untuk memberikan penilaian yang objektif terhadap objek yang diaudit.
4. Identifikasi mereka yang bertanggung jawab atas kelemahan-kelemahan yang terjadi.
Auditor harus mengidentifikasi dan menemukan mereka yang bertanggung jawab terhadap kelemahan perusahaan. Dengan demikian penyelesaian masalah dan tindakan koreksi menjadi lebih tepat dan cepat.
5. Penentuan sanksi terhadap mereka yang bertanggung jawab.
Walaupun auditor tidak memiliki wewenang dalam memberi sanksi terhadap mereka yang bertanggung jawab terhadap kelemahan yang terjadi, tetapi berdasarkan hasil audit, auditor dapat memberi berbagai pertimbangan dalam

menentukan sanksi yang akan diberikan oleh pimpinan perusahaan yang berwenang.

6. Pelanggaran hukum.

Dalam proses audit, tidak tertutup kemungkinan auditor menemukan pelanggaran terhadap hukum yang berlaku. Walaupun bukan tugas utama auditor melakukan penyelidikan terhadap pelanggaran hukum, auditor harus menyampaikan temuan tersebut kepada pimpinan perusahaan.

7. Pencegahan kecurangan.

Jika terdapat indikasi terjadi kecurangan (*fraud*) pada objek audit, auditor harus memberi perhatian khusus dan melakukan penyidikan yang lebih mendalam sehingga diharapkan kecurangan tidak terjadi.

Ruang Lingkup Audit Manajemen

Audit Manajemen dilaksanakan untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan sumber daya, serta efektivitas pencapaian tujuan. Oleh karena itu, Audit Manajemen diarahkan untuk menilai secara keseluruhan pengelolaan operasional objek audit, baik fungsi manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian maupun fungsi-fungsi bisnis perusahaan yang secara keseluruhan ditujukan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Audit Manajemen pada berbagai fungsi perusahaan, dan ruang lingkungannya adalah sebagai berikut:

1. Audit Pemasaran

Audit Manajemen pada fungsi ini bertujuan untuk menilai aktivitas pemasaran yang dilakukan untuk mencapai tujuannya dengan pengelolaan sumber daya yang efisien.

Audit manajemen pemasaran meliputi:

a. Lingkungan Pemasaran.

Menekankan audit pada analisis terhadap kondisi ekonomi makro yang berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung kepada aktivitas pemasaran perusahaan.

b. Strategi pemasaran

Menekankan kepada penelahan terhadap tujuan dan strategi pemasaran.

- c. Organisasi Pemasaran
Menekankan pada penilaian terhadap kemampuan struktur organisasi pemasaran dalam menerapkan strategi yang telah ditetapkan.
- d. Produktivitas Pemasaran
Menekankan pada pengujian terhadap berbagai program pemasaran dan pengeluaran biaya yang berkaitan dengan aktivitas tersebut.
- e. Fungsi Pemasaran
Menekankan audit pada penilaian terhadap berbagai unsur bauran pemasaran yang ditetapkan perusahaan.

2. Audit Produksi dan Operasi

Audit Manajemen pada fungsi ini bertujuan untuk melakukan pengujian terhadap ketaatan menerapkan aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan, dan menilai ekonomisasi dan efisiensi pengelolaan sumber daya serta efektivitas pencapaian tujuan perusahaan.

Audit manajemen produksi dan operasi meliputi:

- a. Audit Produksi
 - 1) Perencanaan produksi
 - 2) Pengendalian kualitas
 - 3) Produktivitas dan efisiensi
 - 4) Metode dan standar kerja
 - 5) Pemeliharaan peralatan
 - 6) Plant dan layout
- b. Audit Manajemen Lingkungan:
Audit manajemen lingkungan bertujuan menilai sejauh mana tanggung jawab perusahaan terhadap lingkungan internalnya (keselamatan dan kesehatan kerja) maupun tanggung jawab lingkungan eksternal (pencemaran limbah)
- c. Audit Sistem Kepastian Kualitas:
Audit sistem manajemen kualitas bertujuan untuk menilai kepastian kualitas yang diterapkan perusahaan untuk mencapai standar kualitas produk sesuai kebutuhan pelanggan.

3. Audit Sumber Daya Manusia

Audit Manajemen pada fungsi ini bertujuan untuk menilai terpenuhinya kebutuhan sumber daya manusia dengan cara yang hemat, efisien dan efektif.

Audit manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. Perencanaan tenaga kerja
2. Penerimaan karyawan
3. Seleksi
4. Orientasi dan penempatan
5. Pelatihan dan pengembangan
6. Penilaian kerja
7. Pengembangan karier
8. Sistem imbalan dan kompensasi
9. Perlindungan karyawan
10. Hubungan karyawan
11. Pemutusan hubungan kerja (PHK)

4. Audit Sistem Informasi

Audit manajemen pada fungsi sistem informasi bertujuan menilai keandalan sistem informasi yang dimiliki perusahaan untuk menghasilkan berbagai informasi yang diperlukan secara akurat dan tepat waktu. Dengan berkembangnya teknologi saat ini audit diarahkan pada sistem informasi berbasis komputer. Audit manajemen pada fungsi sistem informasi meliputi:

- a. Dukungan satuan pengolahan data
- b. Perencanaan pengolahan data
- c. Organisasi pengolahan data
- d. Pengendalian pengolahan data

5. Audit pajak

Audit Manajemen bidang perpajakan bertujuan untuk menilai pengelolaan fungsi perpajakan perusahaan. Audit manajemen bidang perpajakan meliputi:

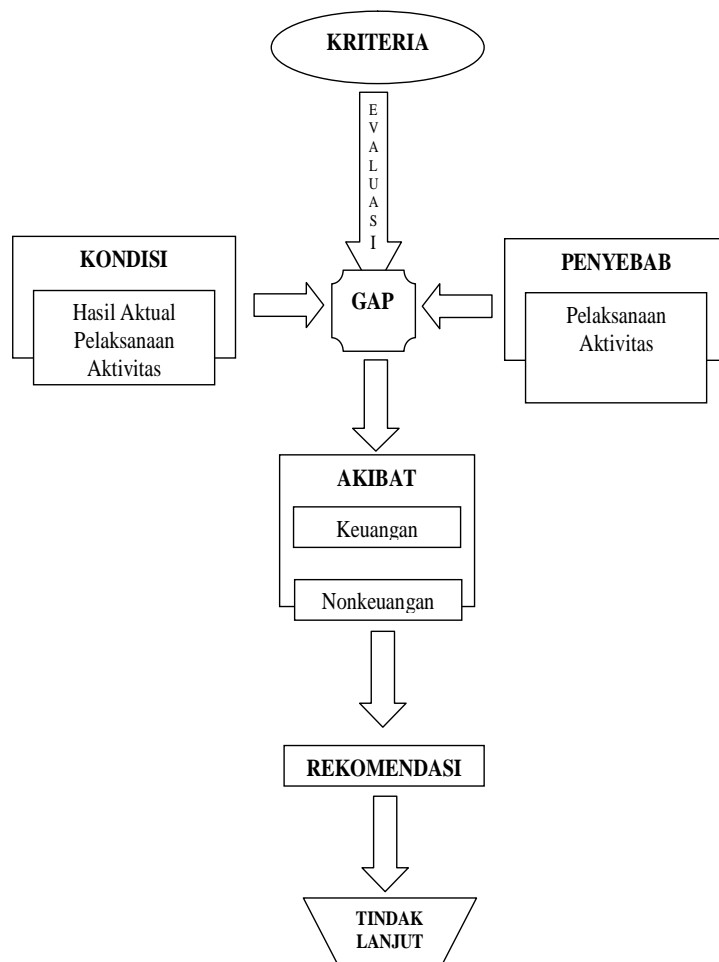
- a. Meminimalkan kewajiban perpajakan perusahaan.
- b. Mengelola fungsi perpajakan dengan baik dan tidak melanggar ketentuan perpajakan yang berlaku.
- c. Menyelesaikan kewajiban perpajakan (pembayaran dan pelaporan) perusahaan tepat waktu

Pelaksanaan audit perpajakan dapat membantu perusahaan dalam mengelola kewajiban perpajakannya dengan efektif dan efisien, sehingga dapat meminimalkan kewajiban perpajakannya tanpa melanggar peraturan dan ketentuan perpajakan yang berlaku

Pada audit manajemen bumi damai ini dilakukan kajian aplikasi audit manajemen pada sebagian fungsi pemasaran, produksi dan operasi, sumber daya manusia serta sistem informasi.

Model Kerangka Kerja Audit Manajemen

Kerangka kerja audit manajemen dilaksanakan dengan model sebagai berikut:



Gambar 1. Diagram Model Kerangka Kerja Audit Manajemen

Ruang lingkup audit manajemen meliputi seluruh aspek kegiatan manajemen. Ruang lingkup ini meliputi seluruh aktivitas atau dapat juga sebagian aktivitas yang dilakukan. Sedangkan yang menjadi sasaran dalam audit manajemen adalah aktivitas dan bidang-bidang dalam perusahaan yang diketahui masih memerlukan perbaikan dan peningkatan, baik dari segi efisiensi maupun efektivitas.

Ada 3 (tiga) elemen pokok dalam tujuan audit, yaitu kriteria, penyebab dan akibat sebagai berikut:

1. Kriteria

Merupakan norma, standar, atau sekumpulan standar yang menjadi panduan setiap individu atau kelompok dalam melakukan aktivitasnya sebagai pelaksanaan dan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan padanya. Norma atau standar ini dipergunakan untuk menilai aktivitas atau hasil aktivitas dari setiap individu atau kelompok pada objek audit.

2. Penyebab

Tindakan atau aktivitas aktual yang dilakukan oleh setiap individu atau kelompok objek audit yang menyebabkan penyimpangan karena tidak sesuai dengan kriteria.

3. Akibat

Kelemahan yang terjadi sehubungan dengan tindakan setiap individu atau kelompok yang tidak sesuai dengan kriteria
Sasaran audit manajemen adalah kondisi yang memerlukan rekomendasi Auditor Manajemen dimana :

4. Kondisi

Keadaan yang dijumpai Auditor yang masih memerlukan perbaikan. Keadaan tersebut merupakan hasil pengamatan atau suatu analisis yang menggambarkan keadaan yang sebenarnya.

5. Rekomendasi

Saran perbaikan yang diberikan auditor kepada pejabat yang berwenang untuk memperbaiki.

OBJEK PENELITIAN

PT Bumi Damai berlokasi di Karawaci, Tangerang, bergerak dibidang Eksportir, Manufaktur, & Producer yang memproduksi bermacam-macam furniture, antara lain:

1. Wooden Furniture: Bunk Bed, Pair Bed, Semi Double Bed, Single Bed
2. Panel, Office Furniture: Office Desk, Type Writer Desk, Computer Desk & Drawer.

Orientasi pasar ekspor adalah: Jepang, Korea, Eropah, Amerika , Australia dan Timur Tengah. Perusahaan menggunakan mesin-mesin buatan Jerman, Italia dan Taiwan.

Lay out pabrik dan mesin-mesin. Di atas tanah yang tersedia didirikan 3 (tiga) unit bangunan pabrik dan beberapa sarana penunjang, yaitu:

- A. Bangunan Pabrik A:
 - Gudang Bahan Baku
 - Gudang Barang Jadi
 - Gudang Bahan Bantu
 - Gudang Barang Teknik
- B. Bangunan Pabrik B:
 - Proses Produksi I – Pembentukan (*Forming*)
- C. Bangunan Pabrik C:
 - Proses Produksi II – pengecatan (*Painting*)
 - Proses Produksi III – Pengepakan (*Packing*)
- D. Prasarana Penunjang antara lain:
 - Bengkel/Reparasi
 - Power/Listrik
 - Pemeliharaan
 - Jalan dan Pelataran Parkir
 - *Loading duck* area
 - Taman

Pimpinan perusahaan meminta Internal Audit Group Perusahaan melakukan Audit Manajemen. Pimpinan perusahaan ingin mengetahui kondisi perusahaan yang dia pimpin karena dari Laporan Keuangan yang dia terima perusahaan menderita kerugian sedangkan dari informasi yang masuk dari Bagian Pemasaran serta Bagian Produksi dan Operasi melaporkan keuntungan perusahaan dengan banyaknya order, penjualan dan produksi.

Masalah dan Temuan Audit

Dari kunjungan keperusahaan ditemukan **kondisi-kondisi** sebagai berikut:

1. Bagian Pemasaran

- a. Banyak order dan penjualan yang belum dikerjakan.
- b. Banyak klaim masuk dari pelanggan karena keterlambatan pengiriman.
- c. Retur karena kualitas produk tidak sesuai dengan order.

2. Bagian Produksi dan Operasi

- a. Product Planning & Control :
Ada spesifikasi produk dan perhitungan biaya produksi standar dari order yang masuk dan produk yang diproduksi.
Ada daftar produk yang disetujui untuk diproduksi karena harga jual > biaya produksi + margin laba yang disetujui.
- b. Produksi:
 - 1) Proses Produksi I- Pembentukan (*Forming*)
 - Ada penumpukan bahan ditengah proses produksi
 - Banyak potongan sisa bahan baku
 - Ada penumpukan bahan dalam jumlah banyak diakhir proses produksi.
 - 2) Proses Produksi II – Pengecatan (*Painting*)
 - Ada penumpukan dalam jumlah banyak diawal proses produksi.
 - 3) Proses Produksi III – Pengemasan (*Packing*)
 - Ada penumpukan barang jadi, diakhir proses produksi.
- c. Gudang:
 - 1) Gudang bahan baku
 - Ada penumpukan bahan baku dan potongan sisa bahan baku
 - 2) Gudang barang jadi
 - Ada penumpukan barang jadi
 - Ada penumpukan barang jadi yang diretur pelanggan, karena rusak atau kualitasnya kurang baik.

3. Bagian Sumber Daya Manusia

- a. Banyak permintaan lembur.
- b. Lembur terbanyak ada dibagian produksi diproses II – Pengecatan (*Painting*)

4. Bagian Sistem Informasi

a. Bagian Keuangan:

- 1) Perusahaan mengalami kesulitan likuiditas, Arus kas keluar > Arus kas masuk.
- 2) Banyak Piutang yang sulit ditagih.
- 3) Banyak klaim yang masuk dari pelanggan.

b. Bagian Akuntansi:

- 1) Hasil *stock opname* barang jadi menunjukkan banyaknya barang kualitas no 2, barang retur dan barang rusak.
- 2) Barang rusak tidak direparasi tetapi ditumpuk.
- 3) Hasil *stock opname* bahan baku menunjukkan banyak potongan bahan baku (barang sisa).
- 4) Hasil analisis menunjukkan banyaknya *slow moving goods*.
- 5) Dari *aging schedule* terlihat banyak tagihan yang sudah jatuh tempo belum tertagih dan tagihan yang umurnya lebih dari satu tahun.
- 6) Dari laporan keuangan yang dibuat terlihat tingginya biaya bahan baku, tenaga kerja dengan banyaknya lembur dan barang dalam proses.

**TABEL 1
KERTAS KERJA AUDIT MANAJEMEN**

No.	Kondisi	Kriteria	Penyebab	Akibat	Rekomendasi
1	Banyak order penjualan yang belum dikerjakan	Harus disetujui oleh <i>Product Planning and Control</i>	PPC menunda persetujuan karena kapasitas produksi	Keluhan pelanggan atas kinerja Perusahaan	Menolak order atau men-subkan perusahaan lain
2	Banyak Klaim masuk dari pelanggan karena keterlambatan pengiriman	Barang harus dikirim tepat waktu dan sesuai dengan pesanan	1. Bagian gudang kesulitan memisahkan barang yang akan dikirim 2. Barang belum selesai diproduksi	1. Komplain Pelanggan 2. Keterlambatan pembayaran dari Pelanggan	1. Mengatur gudang barang jadi 2. Menolak order yang tidak dapat dipenuhi
3	Retur karena kualitas produk tidak sesuai dengan order	Kualitas barang harus sesuai dengan order	Bagian produksi kurang memperhatikan standar dalam produksi produk, yang dilihat hanya kecepatan produksi	Perusahaan mengalami kerugian karena barang yang diretur	Kualitas barang harus sesuai dengan standar yang disetujui dari order pelanggan

4	Ada spesifikasi produk dan perhitungan biaya produksi standar dari order yang masuk, serta produk yang akan diproduksi	Harus ada spesifikasi produk dan perhitungan biaya produksi standar dari order yang masuk, serta produk yang akan diproduksi	Kesalahan perhitungan biaya produksi standar karena tidak memperhitungkan potongan sisa bahan baku yang tidak dapat digunakan sebagai biaya produksi	Kesalahan pengambilan keputusan menerima order pelanggan yang masuk	Perhitungan standar yang benar yaitu dengan memperhitungkan potongan sisa bahan baku sebagai biaya produksi
5	Ada daftar produk yang disetujui untuk diproduksi karena harga jual > biaya produksi + margin laba yang disetujui	Dibuat daftar produk yang disetujui dan tidak disetujui untuk diproduksi beserta alasannya	Kesalahan perhitungan standar menyebabkan kesalahan daftar produk yang disetujui	Kerugian perusahaan karena salah mengambil keputusan	Memperbaiki daftar produk yang disetujui untuk diproduksi
6	Proses I Ada penumpukan bahan ditengah proses produksi	Tidak ada lagi penumpukan bahan ditengah proses produksi	Produksi tidak berurutan dan tidak teratur	Proses produksi jadi terhambat karena adanya penumpukan bahan ditengah proses	Produksi dilakukan berurutan dan teratur sesuai skedul
7	Proses I Banyak potongan sisa bahan Baku	Sisa potongan dikelompokkan: 1. Masih dapat digunakan dikirim ke gudang 2. Tidak dapat digunakan, dijual sebagai barang sisa	Penggunaan bahan baku yang kurang efisien	Perusahaan mengalami kerugian, karena banyak potongan sisa bahan baku	Harus diperhitungkan dalam perhitungan biaya produksi

8	Proses I Ada penumpukan bahan diakhir proses produksi	Diakhir proses produksi tidak ada lagi bahan yang menumpuk	Proses II tidak dapat menerima kecepatan aliran produk dari proses I	Terhambatnya proses produksi	Menyeimbangkan kapasitas produksi proses II
9	Proses II Ada penumpukan bahan dalam proses, dalam jumlah banyak diawal proses produksi	Tidak ada penumpukan bahan diawal proses	Proses II tidak dapat menerima kecepatan aliran produk dari proses I	Terhambatnya proses produksi	Menambah kapasitas produksi proses II
10	Proses III Ada penumpukan barang jadi, diakhir proses produksi	Tidak ada penumpukan barang jadi, karena dikirim ke gudang barang jadi	Barang jadi tidak segera dikirim ke gudang	Bagian packing kesulitan melakukan tugasnya karena ada penumpukan barang jadi.	Barang jadi segera dikirim ke gudang barang jadi
11	Gudang Bahan Baku: Penumpukan bahan baku dan sisa bahan baku	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bahan baku dibeli sesuai dengan kebutuhan 2. Sisa bahan baku yang dapat digunakan harus dimanfaatkan 3. Sisa yang tidak dapat digunakan dijual 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pembelian bahan baku tidak sesuai dengan kebutuhan 2. Sisa bahan baku tidak dimanfaatkan dengan baik 3. Sisa bahan baku yang tidak dapat digunakan ditumpuk 	Perusahaan mengalami kesulitan dalam pembayaran karena banyak barang tidak bergerak	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pembelian sesuai dengan standar dan kebutuhan 2. Memanfaatkan penggunaan sisa bahan baku 3. Menjual sisa bahan baku yang tidak dapat digunakan
12	Gudang Barang Jadi: Penumpukan barang jadi, retur dari pelanggan karena rusak / kualitas kurang baik	Tidak ada penumpukan di gudang barang jadi	Kualitas Produksi kurang diperhatikan	Perusahaan rugi karena banyak barang yang dibuat tidak memenuhi kualitas	Barang dibuat sesuai dengan standar yang diminta pelanggan

13	Sumber Daya Manusia: Banyak permintaan lembur	Lembur hanya dilaksanakan bila Dibutuhkan	1. Banyak lembur untuk membuat ulang produk, memperbaiki produk yang kualitasnya tidak sesuai 2. Kapasitas mesin tidak seimbang	Perusahaan harus membayar upah lembur yang seharusnya tidak perlu	1. Produk dibuat sesuai dengan kualitas yang diminta pelanggan 2. Menyeimbangkan kapasitas produksi proses II
14	Kesulitan Likuiditas, arus kas keluar > arus kas masuk	Arus kas masuk > arus kas keluar	1. Pembayaran dari pelanggan seret 2. Banyak pembayaran untuk pembelian bahan baku, upah, lembur dll	Perusahaan tidak dapat melaksanakan kewajibannya, sehingga citra perusahaan menjadi buruk	1. Mengatur pemasukan dengan memperbaiki penjualan dan penagihan. 2. Mengatur pembayaran dengan mengatur pembelian bahan baku dan lembur
15	Banyak piutang yang sulit Ditagih	Piutang ditagih sesuai dengan syarat penjualan yang telah disepakati	Pembayaran ditunda karena klaim pelanggan mengenai barang yang kualitasnya tidak sesuai	Perusahaan dirugikan dengan banyaknya klaim pelanggan	Barang yang dikirim harus sesuai dengan standar dan kualitas yang telah disepakati
16	Banyak klaim yang masuk dari Pelanggan	Seharusnya tidak ada klaim Pelanggan	Barang dibuat tidak sesuai dengan standar dan kualitas yang disepakati	Citra perusahaan menjadi rusak, dan perusahaan dirugikan	PPC dan perwakilan pelanggan memeriksa kualitas barang sebelum dikirim ke pelanggan
17	Sistim Informasi: Hasil stock opname menunjukkan banyak barang kualitas No. 2 dan barang rusak	Barang sesuai standar dan kualitas yang disepakati	Produksi tidak sesuai dengan standar dan kualitas	Perusahaan mengalami kerugian karena barang tidak sesuai standar dan kualitas serta order dari pelanggan	Barang diproduksi sesuai standar dan kualitas yang telah disepakati

18	Barang rusak tidak direparasi tetapi ditumpuk	Barang rusak harus direparasi dan dijual dengan harga kualitas 2	Barang ditumpuk, tidak diseleksi dan Direparasi	Perusahaan mengeluarkan biaya untuk reparasi	Barang rusak segera direparasi, dijual dengan harga kualitas 2
19	Banyak potongan bahan baku	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sisa potongan seharusnya dimanfaatkan 2. Sisa yang tidak dapat digunakan dijual sebagai barang sisa 	Tidak efisien menggunakan bahan Baku	Perusahaan rugi karena banyak bahan yang terbuang	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pembelian ukuran bahan baku disesuaikan dengan kebutuhan, sehingga sisa potongan sedikit 2. Memanfaatkan sisa potongan 3. Menjual sisa potongan yang tidak bisa digunakan
20	Banyak <i>slow moving goods</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Barang diproduksi sesuai dengan order 2. Bahan baku dibeli sesuai dengan kebutuhan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Produksi tidak sesuai order 2. Pembelian tidak sesuai kebutuhan 	Arus kas perusahaan terhambat	<ol style="list-style-type: none"> 1. Barang Jadi dapat dijual melalui pameran 2. Pembelian bahan baku sesuai Kebutuhan
21	Banyak tagihan yang sudah jatuh tempo belum tertagih dan tagihan umurnya > 1 tahun	Tagihan yang sudah jatuh tempo segera ditagih	Kelambatan bagian penagihan, ada klaim pelanggan	Arus kas perusahaan terhambat	Piutang ditagih sesuai tanggal jatuh tempo, untuk klaim pelanggan segera dilakukan negosiasi untuk penyelesaiannya
22	Tinggi biaya bahan baku, tenaga kerja, lembur dan barang dalam proses	Biaya harus sesuai dengan perhitungan biaya standar yang telah disepakati	Operasi perusahaan yang tidak Effisien	Perusahaan dirugikan karena tingginya biaya produksi	Perbaikan operasi perusahaan, perhitungan biaya standar, proses produksi dan penagihan

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Berdasarkan hasil audit manajemen yang dilakukan dapat diambil suatu kesimpulan bahwa:

- a. Perhitungan standar biaya yang selama ini dilakukan oleh bagian PPC perlu direvisi, karena selama ini perhitungan kuantitas bahan dan bahan pembantu yang digunakan tidak memperhitungkan potongan sisa bahan baku dan sisa bahan pembantu yang tidak terpakai. Potongan sisa bahan baku dan sisa bahan pembantu yang tidak terpakai merupakan bagian biaya produk yang harus diperhitungkan
- b. Harga jual produk minimal dihitung dari biaya produk yang sudah memperhitungkan potongan sisa bahan baku dan bahan pembantu ditambah dengan margin laba yang telah disepakati.
- c. Bagian Pemasaran harus menegosiasi kembali kontrak penjualan yang harga jual produknya dibawah minimal harga jual yang telah disepakati, menolak order yang harga jualnya dibawah harga jual minimal.
- d. Dalam jangka pendek produksi disesuaikan dengan kapasitas proses produksi II – Pengecatan (*Painting*).
- e. Kelebihan pesanan dapat disub produksikan perusahaan lain.
- f. Dalam jangka panjang diusahakan peningkatan kapasitas produksi proses II – Pengecatan agar kapasitas produksi menjadi seimbang.
- g. Digudang barang jadi, barang rusak segera direparasi, setelah itu bersama barang retur dan barang kualitas 2 diusahakan dapat segera dijual oleh bagian Pemasaran melalui pameran dengan potongan harga yang wajar.
- h. Digudang bahan baku diusahakan pemanfaatan potongan sisa bahan baku dan sisa bahan pembantu. Barang sisa yang tidak dapat digunakan dapat dijual sebagai barang sisa.
- i. Digudang bahan baku ,diusahakan pemanfaatan bahan baku yang selama ini tidak digunakan (*slow moving goods*) . Bahan baku yang tidak dapat digunakan dapat dijual sebagai bahan sisa dengan harga wajar.
- j. Bagian Pemasaran dan bagian Keuangan diminta untuk segera menyelesaikan klaim yang masuk, dan diharapkan tidak ada lagi klaim dimasa yang akan datang.
- k. Bagian Pemasaran dan bagian Keuangan diminta untuk menyelesaikan Piutang yang sudah jatuh tempo, dan diharapkan tidak ada lagi keterlambatan penagihan.

1. Bagian Sumber Daya Manusia diharapkan dapat melihat masalah dengan lebih jelas dan mengatur tenaga kerja dengan baik, mengurangi lembur.

Melalui Audit Manajemen ini diharapkan pimpinan perusahaan mengetahui kondisi perusahaan, sejauh mana terjadi penyimpangan dari kriteria yang telah ditetapkan, apa penyebab dan apa akibatnya bagi perusahaan sehingga dapat mengambil keputusan yang tepat dengan mempertimbangkan rekomendasi dari Auditor. Rekomendasi Auditor tersebut diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi keberhasilan perusahaan melalui tindakan perbaikan dan pengendalian sehingga perusahaan berjalan dengan efisien, efektif, dan ekonomis.

DAFTAR PUSTAKA

Amin Widjaja Tunggal, *Audit Manajemen Kontemporer*, Harvarindo Edisi Revisi. 2003

IBK. Bayangkara, *Audit Manajemen, Prosedur dan Implementasi*, Jakarta: Salemba Empat, 2008

I Gusti Agung Rai, *Audit Kinerja, Konsep Praktik dan Studi Kasus*, Jakarta: Salemba Empat, 2008

Ikatan Akuntan Indonesia, *Standar Pemeriksaan Akuntan Publik*, Salemba Empat, 2002

Sukrisno Agoes, *Auditing, oleh Kantor Akuntan Publik*, Edisi Ketiga Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2004

www.id.wikipedia.org

