

PENERAPAN AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFISIENSI DAN EFEKTIVITAS OPERASIONAL PADA PT. KARUNIA INDAH DELAPAN EXPRES SURABAYA

Maniftah Rofa 1221408677

Fakultas Ekonomi Program Studi Akuntansi

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

maniftahrofa@gmail.com

Abstract

A management audit is an evaluation of the efficiency and effectiveness of a company's operations. Therefore management audit is applied to PT. Karunia Indah Delapan Expres Surabaya is a freight forwarding company to assess the efficiency and effectiveness of the company's operations. Data obtained through primary and secondary data. The results of this study indicate that the company does not have an Operational Manager, the company does not have standard inspection for the delivery of illegal goods, the company has a customer complaint procedure but has no maximum duration of complaints settlement and does not have efficient and inefficient cost analysis.

Keywords: *Management Audit, Operasional, and Delivery Company*

Abstrak

Audit manajemen adalah evaluasi efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan. Oleh karena itu audit manajemen diterapkan pada PT. Karunia Indah Delapan Expres Surabaya adalah perusahaan freight forwarding untuk menilai efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan. Data diperoleh melalui data primer dan sekunder. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak memiliki Manajer Operasional, perusahaan tidak memiliki pemeriksaan standar untuk pengiriman barang ilegal, perusahaan memiliki prosedur pengaduan pelanggan namun tidak memiliki durasi penyelesaian keluhan maksimum dan tidak efisien. dan analisis biaya yang tidak efisien.

Kata kunci: Audit Manajemen, Operasional, dan Perusahaan Pengiriman

PENDAHULUAN

Perkembangan zaman pada masa globalisasi ini banyak terjadi perubahan yang sangat cepat. Mengharuskan setiap perusahaan memiliki strategi yang kuat guna menjaga kelangsungan hidupnya. Pada saat ini, banyak perusahaan jasa yang dibuka guna memenuhi kebutuhan masyarakat. Salah satunya yaitu perusahaan pengiriman barang. Perannya sangat penting karena dapat menunjang kelancaran usaha lainnya. Seperti perusahaan yang akan mengirim barang hasil produksinya ke kota lain dan tidak memiliki armada pengiriman barang sendiri. Dalam menghadapi para pesaing yang semakin banyak, perusahaan pengiriman barang perlu menjalankan operasionalnya secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan perusahaan. Untuk menilai efisiensi dan efektifitas operasional perusahaan, maka dapat dilakukan audit manajemen pada ruang lingkup produksi dan operasi.

Perusahaan yang dipilih oleh peneliti, yaitu perusahaan jasa yang bergerak dibidang pengiriman barang. PT. Karunia Indahh Delapan Express merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa ekspedisi angkutan barang via kereta api seluruh Jawa dan Bali. Pada perusahaan ini, telah memiliki SOP (Standar Operasional Perusahaan) yang dijadikan sebagai pedoman proses operasi perusahaan. seluruh pihak manajemen serta karyawan perlu melakukan tugas-tugasnya sesuai dengan tugas dari setiap aktivitasnya. Dengan penerapan audit manajemen ini, dapat membantu perusahaan terutama pihak manajemen untuk menindaklanjuti ketidaksesuaian aktivitas yang tidak bernilai tambah agar diminimalkan atau bahkan dihapuskan.

Beberapa kasus yang terjadi pada perusahaan ini adalah perusahaan menjalankan proses bisnisnya yaitu pengiriman barang. Pada proses tersebut tidak semua prosedurnya dijalankan dengan baik, seperti adanya pelanggan yang komplain atas pengiriman barang, komplain disebabkan karena barang hilang atau rusak selama perjalanan pengiriman. Prosedur komplain pelanggan tidak berjalan dengan baik, jangka waktu penyelesaiannya lama sehingga pelanggan menuntun ganti rugi atas komplainnya. Maka dari itu penerapan audit manajemen diperlukan untuk menilai efektivitas beberapa prosedur yang telah dimiliki perusahaan dan efisiensi perusahaan. Fokus dalam penelitian ini yaitu pada ruang lingkup produksi dan

operasi perusahaan, yang bertujuan memberikan gambaran kemampuan fungsi operasi perusahaan dalam menerapkan kebijakan serta strategi yang telah ditetapkan, memberikan usaha perbaikan, dan dapat mengetahui kekuatan serta kelemahan strategi operasi yang selama ini telah dijalankan.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah “Bagaimana efisiensi dan efektivitas operasional pada PT. Karunia Indah Delapan Express, dinilai dengan penerapan audit manajemen?”. Tujuannya untuk menilai tingkat efisiensi dan efektivitas operasional pada PT. Karunia Indah Delapan Express, dengan penerapan audit manajemen.

TINJAUAN PUSTAKA

Menurut Sukrisno Agoes (2012, 4) audit adalah suatu pemeriksaan yang dilakukan secara kritis dan sistematis, oleh pihak yang independen, terhadap laporan keuangan yang telah disusun oleh manajemen, beserta catatan-catatan pembukuan dan bukti-bukti pendukungnya, dengan tujuan untuk dapat memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan tersebut.

Auditing adalah proses pemeriksaan yang terstruktur dengan mengumpulkan bukti-bukti untuk dievaluasi secara objektif, dengan tujuan untuk memperoleh suatu temuan atas kriteria yang ditetapkan sebagai alat pengukur kesesuaian bukti-bukti, dan menyampaikan hasil audit kepada pihak yang berkepentingan untuk dilakukan tindak lanjut atas temuan yang perlu diperbaiki.

Menurut IBK Bayangkara (2015, 4) Audit operasional identik dengan audit manajemen. Audit operasional sering disebut juga dengan audit manajemen. Audit manajemen digunakan untuk menghindarkan terjadinya penyempitan makna operasional yang identik dengan produksi, karena pada saat ini berkembang paradigma baru tentang manajemen produksi menjadi manajemen operasional. Sementara makna operasional dalam audit operasional memiliki cakupan pengertian yang lebih luas yaitu setiap program/aktivitas dan/atau entitas yang bisa diaudit. Efisiensi merupakan ukuran proses yang menghubungkan antara input dan output dalam operasional perusahaan. Perusahaan harus hanya melibatkan aktivitas-aktivitas

yang berguna bagi pelanggan dan perusahaan atau hanya melibatkan aktivitas-aktivitas yang menambah nilai.

Audit manajemen bertujuan untuk mengidentifikasi kegiatan, program, dan aktivitas yang masih memerlukan perbaikan, sehingga dengan rekomendasi yang diberikan nantinya dapat dicapai perbaikan atas pengelolaan berbagai program dan aktivitas pada perusahaan tersebut. Berkaitan dengan tujuan ini, titik berat audit diarahkan terutama pada berbagai objek audit yang diperkirakan dapat diperbaiki di masa yang akan datang, di samping juga mencegah kemungkinan terjadinya berbagai kerugian.

Tahap-tahapan audit manajemen, yaitu (1) Audit pendahuluan, dilakukan untuk mendapatkan informasi latar belakang terhadap objek yang diaudit dan dilakukan penelaah terhadap peraturan, ketentuan, dan kebijakan berkaitan dengan aktivitas yang diaudit. (2) review dan pengujian pengendalian manajemen, dilakukan review dan pengujian terhadap pengendalian manajemen objek audit, untuk menilai efektivitas dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. (3) audit terinci, dilakukan pengumpulan bukti yang cukup dan kompeten untuk mendukung tujuan audit yang ditentukan dan pengembangan temuan untuk mencari keterkaitan satu temuan dengan temuan yang lain dalam menguji permasalahan. (4) Pelaporan, mengemukakan hasil audit termasuk rekomendasi yang diberi kepada pihak yang berkepentingan untuk mendorong agar dilakukannya perbaikan atas kelemahan yang ditemukan. (5) Tindak lanjut, tahap ini merupakan tahap akhir yang bertujuan untuk mendorong pihak-pihak yang berwenang untuk melaksanakan tindak lanjut sesuai rekomendasi yang diberikan.

Pada penelitian ini mengambil audit manajemen pada fungsi produksi dan operasi dilakukan pada operasional perusahaan. Dari teori yang dikemukakan pada audit fungsi produksi dan operasi lebih mengarah ke perusahaan manufaktur. Dengan penelitian ini perusahaan yang diteliti yaitu perusahaan jasa yang bergerak dibidang pengiriman barang. Audit yang dilakukan yaitu pada operasi perusahaannya karena perusahaan jasa tidak ada proses produksi.

Dalam penelitian ini audit manajemen pada fungsi produksi dan operasi ruang lingkup yang dipilih yaitu produktivitas dan peningkatan nilai tambah. Dalam

teori yang dikemukakan di atas peneliti mengaudit aktivitas-aktivitas operasi perusahaan yang dapat menunjang produktivitas dan peningkatan nilai tambah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional perusahaan.

Menurut IBK Bayangkara (2015, 16) efektivitas dapat dipahami sebagai tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Apakah pelaksanaan suatu program/aktivitas telah mencapai tujuannya? Efektivitas merupakan ukuran dari output.

Berdasarkan Keputusan Menteri Perhubungan No. KM 10 1998, jasa ekspedisi angkutan barang adalah usaha berbadan hukum Indonesia, yang ditujukan untuk mewakili kepentingan pemilik barang, untuk mengurus semua kegiatan yang diperlukan bagi terlaksananya pengiriman dan penerimaan barang melalui transportasi darat, laut, udara yang mencakup kegiatan penerimaan, penyimpanan, sortasi, pengepakan, pendanaan pengukuran, penimbangan, pengurusan dokumen, penerbitan dokumen angkutan, klaim asuransi, atas pengiriman barang serta penyelesaian tagihan dan biaya-biaya lainnya, yang berkenaan dengan pengiriman barang tersebut sampai diterimanya barang tersebut oleh pihak penerima.

METODE PENELITIAN

Desain penelitian yang digunakan yaitu penelitian deskriptif kualitatif. Tempat penelitian dilakukan pada PT. Karunia Indah Delapan Express yang beralamat di Jl. Arjuna No. 83, Surabaya. Waktu penelitian dilakukan pada bulan november sampai desember 2017.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Dimana sumber data yang didapatkan yaitu secara primer dari hasil wawancara mengenai efektivitas operasional dengan Kepala Cabang, Kepala Gudang, Kepala Divisi Complain, Kepala Accounting dan sekunder berasal dari dokumen-dokumen perusahaan seperti struktur organisasi, SOP (Standar Operasional Perusahaan), literatur dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan efektivitas operasional perusahaan.

Definisi variable dalam penelitian ini yaitu efisiensi dan efektivitas. Definisi operasional dari penelitian ini adalah kriteria untuk menilai efisiensi dan efektivitas.

Yaitu, Perjanjian dengan Pihak PT. Kereta Api Indonesia (KAI), Perusahaan memiliki SOP (Standar Operasional Perusahaan) yang terdokumentasi, Perusahaan memiliki Struktur Organisasi yang terdokumentasi, Standar Pelayanan Pelanggan, Standar Penanganan Keluhan Pelanggan, Aktivitas yang tidak bernilai tambah (biaya operasional).

Teknik atau cara pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu observasi, wawancara, dokumentasi, penelitian kepustakaan. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini yaitu analisis data kualitatif. Penelitian ini akan menggunakan 3 (tiga) elemen pokok sasaran audit manajemen yaitu kriteria, penyebab dan akibat.

Langkah-langkah yang harus dilakukan, yaitu (1) peneliti menentukan beberapa kriteria berdasarkan pengamatan yang dilakukan pada objek penelitian. (2) peneliti melakukan wawancara berdasarkan kriteria yang dibuat. Narasumbernya yaitu Kepala Cabang, Kepala Gudang, Kepala Divisi Complain, Kepala Accounting. (3) peneliti membandingkan kesesuaian antara kriteria yang dibuat dengan kondisi sebenarnya. Jika terjadi gap (ketidaksesuaian) maka peneliti mencari penyebabnya. (4) peneliti mengukur akibat yang akan ditimbulkan berdasarkan penyebab gap. (5) , peneliti menarik kesimpulan dengan menganalisa kelemahan atau aktivitas yang perlu diperbaiki. (6) , peneliti menarik kesimpulan dengan menganalisa kelemahan atau aktivitas yang perlu diperbaiki.

HASIL DAN PEMBAHASAN

PT. Karunia Indah Delapan Expres adalah perusahaan yang bergerak di bidang pengiriman barang via kereta api. Perusahaan ini berdiri pada tanggal 17 Januari 2005 yakni berbentuk badan hukum Commanditaire Vennootschaap (CV) dengan nama CV. Karya Indah Delapan Expres. Setelah 10 (sepuluh) tahun menjalankan operasi perusahaannya, pada tanggal 11 november 2015 perusahaan ini berrubah bentuk hukum menjadi Perseroan Terbatas (PT) dengan nama PT. Karunia Indah Delapan Expres. PT. Karunia Indah Delapan Expres sampai sekarang telah memiliki anak perusahaan yaitu 27 (dua puluh tujuh) Cabang dan 43 (empat puluh tiga) Agen yang tersebar di seluruh Jawa dan Bali.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, terdapat 12 (dua belas) pertanyaan yang mencakup tentang kriteria yang telah dibuat untuk membandingkan dengan kondisi perusahaan, apabila terjadi GAP (ketidaksesuaian) maka dicari penyebabnya dan diukur akibatnya sehingga dibuatkan rekomendasi yang diajukan kepada manajemen untuk saran perbaikan dari hasil audit. Berikut 4 (empat) temuan pada penelitian ini :

Temuan 1, Pada saat melakukan pengamatan pada objek penelitian, berdasarkan pertanyaan nomor 4 (empat), Apakah perusahaan memiliki manajer operasional yang bertanggung jawab atas operasional perusahaan ? Jawaban : Tidak. Kami menemukan ketidaksesuaian antara kriteria yang ditetapkan dengan kondisi perusahaan. Kondisi, Tidak adanya manajer operasional di pusat. Pada struktur organisasi yang dimiliki perusahaan adalah General Manager yang bertanggungjawab atas operasional dan seluruh bagian pada perusahaan. Pada kriteria perusahaan tidak ada ketentuan harus ada manajer operasional. Pada tahun 2017 pernah diusulkan beberapa calon sebagai manajer operasional, tetapi belum ada yang sesuai. Kriteria, Perusahaan harus memiliki manajer operasional yang bertanggung jawab atas operasional perusahaan. Penyebab, Perusahaan belum memiliki kriteria untuk menentukan Manajer Operasional. Akibat, Ketika ada masalah mengenai operasional terutama dalam proses pengiriman barang seperti masalah pelanggan yang komplain atas kerusakan atau kehilangan barangnya, tanggungjawab berada pada divisi komplain tetapi keputusan berada pada General Manager. Tugas dari General Manager tidak hanya mengenai masalah operasional tetapi keseluruhan bagian sehingga masalah selain operasional tertunda karena General Manager mengurus masalah operasional.

Temuan 2, Pada saat melakukan pengamatan pada objek penelitian, berdasarkan pertanyaan nomor 8 (delapan), Apakah perusahaan memiliki standar pemeriksaan barang-barang yang sudah dipacking oleh pelanggan untuk menilai barang tersebut termasuk illegal atau tidak ? Jawaban : Tidak.

Kami menemukan ketidaksesuaian antara kriteria yang ditetapkan dengan kondisi perusahaan. Kondisi, Barang yang sudah dipacking oleh pelanggan, tidak diperiksa oleh perusahaan. Sehingga perusahaan tidak dapat mengetahui barang tersebut legal

atau illegal terutama untuk barang hewan. Pada saat ini perusahaan tersangkut masalah hukum karena ada pengiriman dari Kroya tujuan Jakarta berisi monyet yang dilindungi. Kriteria, Setiap barang yang dikirim dan sudah dipacking oleh pelanggan harus diperiksa oleh perusahaan, untuk memastikan bahwa barang tersebut legal atau ilegal. Penyebab, Perusahaan belum memiliki kriteria mengenai ketentuan pemeriksaan barang-barang yang sudah dipacking oleh pelanggan untuk menilai barang tersebut termasuk illegal atau tidak. Akibat, Jika pelanggan membawa barang yang sudah dipacking untuk dikirim, maka staff perusahaan tidak bisa mengetahui isi barangnya. Karena ada beberapa barang yang dilarang dalam pengiriman barang. Atas masalah hukum mengenai pengiriman hewan yang dilindungi, perusahaan perlu meluangkan waktu untuk menjadi saksi dan memberi keterangan serta mengikuti proses hukum.

Temuan³, Pada saat melakukan pengamatan pada objek penelitian, berdasarkan pertanyaan nomor 10 (sepuluh), Apakah perusahaan memiliki prosedur komplain pelanggan jika terjadi kerusakan atau kehilangan barang selama perjalanan pengiriman dan jangka waktu maksimal penyelesaian komplain ? Jawaban : Ya.

Dari jawaban yang kami dapatkan, kami menemukan bahwa kriteria prosedur komplain sudah ada tetapi setelah dibandingkan dengan kondisi, perusahaan belum mencantumkan jangka waktu penyelesaian komplain. Kondisi, Jika ada pelanggan yang komplain kepada perusahaan atas barangnya yang hilang atau rusak, maka kepala cabang melaporkan kejadian kepada divisi komplain dan divisi komplain memberi tugas kepada kepala cabang untuk membuat berita acara. Selanjutnya berita acara tersebut diselidiki oleh divisi komplain. Proses penyelidikan dan penetapan keputusan serta solusi biasanya selama 3 (tiga) sampai 7 (tujuh) hari. Sehingga pelanggan menunggu lama keputusan atas komplain barangnya. Kriteria, Perusahaan harus memiliki prosedur komplain pelanggan jika terjadi kerusakan atau kehilangan barang selama perjalanan pengiriman dan jangka waktu maksimal penyelesaian komplain. Penyebab, Perusahaan belum memiliki kriteria mengenai jangka waktu maksimal penanganan komplain. Akibat, Masalah komplain dari pelanggan menjadi berlarut-larut dan pelanggan lama mendapatkan keputusan komplain atas barangnya. Sehingga kepala cabang secara pribadi mengganti kerugian pelanggan atas

barangnya yang rusak atau hilang pada saat pengiriman. Karena pelanggan mendesak kepala cabang untuk segera memberikan ganti rugi.

Temuan 4, Pada saat melakukan pengamatan pada objek penelitian, berdasarkan pertanyaan nomor 12 (dua belas), Apakah perusahaan memiliki kriteria biaya operasional yang bernilai tambah dan tidak bernilai tambah? Jawaban : Tidak.

Kami menemukan ketidaksesuaian antara kriteria dan kondisi perusahaan.

Kondisi, tidak memiliki kriteria biaya operasional yang bernilai tambah dan tidak bernilai tambah. Terdapat 2 (dua) biaya yang perlu dianalisa untuk meminimalkan biaya tersebut. Yaitu (1.) Beban Bongkar Muat PKST, (2.) Beban Sopir/Helper.

(1.) Beban Bongkar Muat PKST, adalah biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk PKST (Pekerja Stasiun), terdiri dari 3 (tiga) aktivitas yaitu :

(a.) Mengangkut barang dari gerbong kereta ke gudang dan sebaliknya, merupakan aktivitas yang bernilai tambah karena perusahaan membutuhkan PKST untuk mengangkut barang di setiap kota asal dimana kereta pertama kali berangkat. Seperti dari Surabaya, kereta yang berangkat yaitu ONS dan Sembrani.

(b.) Tambahan biaya angkut barang, merupakan aktivitas yang bernilai tambah karena biaya ini dikeluarkan ketika ada tambahan muatan barang.

(c.) Uang extra untuk biaya angkut barang, merupakan extra yang diberikan oleh perusahaan untuk PKST dan tidak ada ketentuan minimal mengangkut berapa kilogram bisa mendapatkan uang extra.

(2.) Beban Sopir / Helper (Luar Kota), terdiri dari 2 (dua) aktivitas yaitu :

(a.) Cabang Surabaya mengantar barang ke luar kota seperti

Malang. Pada aktivitas ini merupakan aktivitas yang tidak bernilai tambah karena kesalahan dari karyawan perusahaan. Barang dari Bandung Tujuan Malang, tetapi barang diturunkan di Surabaya, sehingga perlu mengeluarkan biaya lagi untuk mengantar barang menggunakan mobil box. Barang tidak dikirim menggunakan

kereta karena perlu waktu yang lama disebabkan kereta dari Surabaya ke Malang harus transit di Solo.

(b.) Cabang Bangil mengirim barang ke Surabaya untuk dikirim ke berbagai kota.

Aktivitas ini bernilai tambah karena, dari Bangil barang tidak bisa dimuat di kereta karena jarak antara Bangil dan Surabaya yang dekat maka barang dikirim menggunakan mobil box ke Surabaya kemudian dinaikkan ke gerbong kereta.

Tabel Analisis Biaya

No.	Keterangan	Value Added	Non Value Added	Nominal (Rp)	Total (Rp)
1.	Beban Bongkar Muat PKST (bukan karyawan)				61.640.000
	1. Mengangkut barang dari gerbong ke gudang dan sebaliknya	94%		58.000.000	
	2. Tambahan biaya angkut barang	1%		440.000	

	3. Uang extra untuk biaya angkut barang		5%	3.200.000	
2.	Beban Sopir / Helper (Luar Kota)				5.625.000
	1. Cabang Surabaya mengantar barang ke luar daerah Surabaya seperti Malang		11%	600.000	
	2. Cabang Bangil mengirim barang ke Surabaya untuk dikirim ke berbagai kota	89%		5.025.000	

Kriteria, Perusahaan harus memiliki kriteria biaya operasional yang bernilai tambah dan tidak bernilai tambah. Penyebab, Perusahaan belum memiliki kriteria mengenai kebijakan untuk merekap dan menganalisis biaya operasional yang bernilai tambah dan tidak bernilai tambah. Akibat, Perusahaan tidak bisa mengetahui dan membedakan biaya operasional yang sudah efisien atau belum efisien. Jika perusahaan dapat mengetahui, maka bisa meminimalkan biaya tersebut atau mengeliminasi.

KESIMPULAN

Dari hasil audit yang dilakukan, ditemukan beberapa kekurangan dari operasional perusahaan pada proses pengiriman barang. Berikut 4 (empat) kesimpulan yang didapatkan dari hasil audit yang dilakukan :

1. Perusahaan belum memiliki kriteria untuk menentukan manajer operasional, karena pada Standar Organisasi tidak tercantum Manajer Operasional, tanggungjawab operasional ada pada General Manager.
2. Perusahaan belum memiliki kriteria standar pemeriksaan barang yang sudah dipacking oleh pelanggan, untuk mengetahui barang tersebut illegal atau tidak.
3. Perusahaan telah memiliki prosedur jika ada pelanggan yang komplain atas barang pengirimannya yang hilang atau rusak selama perjalanan pengiriman tetapi perusahaan belum memiliki kriteria mengenai jangka waktu penyelesaian komplain.
4. Perusahaan belum memiliki kriteria biaya yang bernilai tambah dan tidak bernilai tambah yang akan memudahkan perusahaan mengetahui kelompok biaya yang dapat diminimalkan atau dieliminasi.

Hasil audit ini bertujuan untuk menemukan beberapa kondisi perusahaan yang perlu dilakukan perbaikan dengan memberikan rekomendasi kepada pihak manajemen untuk dipertimbangkan. Beberapa hal yang telah dijadikan sebagai temuan telah dijelaskan dan dirinci secara jelas untuk memudahkan pihak manajemen memahami tentang audit manajemen yang diterapkan pada perusahaannya.

Dari beberapa kekurangan yang ditemukan, maka diberikan rekomendasi untuk perbaikan yang bisa diambil oleh manajemen untuk dipertimbangkan yaitu sebagai berikut :

1. Perusahaan perlu melakukan analisis jabatan, terhadap General Manager untuk mengetahui bahwa tugasnya overload atau tidak. Sehingga dapat diputuskan untuk mengangkat Manajer Operasional atau tidak.
2. Perusahaan perlu membuat SOP (Standar Operasional Perusahaan) mengenai keharusan checking barang untuk mengetahui barang yang dikirm legal atau ilegal.
3. Perusahaan harus mencantumkan jangka waktu maksimal penanganan komplain pelanggan atas barangnya pada prosedur keluhan pelanggan. Jangka waktu maksimalnya yaitu dengan menyelesaikannya dalam waktu maksimal 2 (dua) hari. Sebagai contoh pada jasa pengiriman barang TNT , jika ada komplain pelanggan maka penanganannya maksimal 2 (dua) hari agar pelanggan cepat mendapatkan keputusan atas komplain barang dari pelanggan.
4. Perusahaan harus membuat daftar biaya yang bernilai tambah dan tidak bernilai tambah. Biaya yang bernilai tambah yaitu biaya yang menghasilkan manfaat bagi pelanggan maupun perusahaan. Sebaliknya biaya yang tidak bernilai tambah yaitu biaya yang kurang memiliki manfaat sehingga perlu diminimalkan atau dieliminasi.

Atas rekomendasi yang dibuat, pihak manajemen dapat mempertimbangkan untuk memutuskan akan melakukan perbaikan atau tidak. Keputusan sepenuhnya ada pada pihak manajemen perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Aditya Sanzana Tebety, Moch. Dzulkirom, Dwi Atmanto. 2011. Penerapan Audit Operasional Untuk Menilai Efisiensi, Efektivitas, Dan Ekonomisasi Bagian Produksi (Studi pada PG. Meritjan (Persero) Kediri). Universitas : Brawijaya.

Agoes, Sukrisno. 2012. *Auditing Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntan oleh Akuntan Publik*. Jakarta: Salemba Empat.

Bayangkara, IBK. 2015. *Audit Manajemen: Prosedur dan Implementasi*. Edisi 2. Jakarta: Salemba Empat.

- Elder, Randal J, Mark S. Baesley, Alvin A. Arens, Amir Abadi Jusuf. 2013. *Jasa Audit Dan Assurance. Pendekatan Terpadu (Adaptasi Indonesia)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Fandy, Tjiptono. 2014. *Pemasaran Jasa : Prinsip, Penerapan, Penelitian*. Yogyakarta: Andi Publisher.
- Gabriella Andina Sari. 2015. Peranan Manajemen Audit Operasional untuk Menilai Internal Control Perusahaan Jasa Ekspedisi PT. Citra Elang Transportindo Surabaya. Universitas: 17 Agustus 1945 Surabaya.
- Halim, Abdul. 2008. *Auditing (Dasar-dasar Audit Laporan Keuangan)*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan STIM YKPN.
- Hariadi. 2011. Peranan Audit Manajemen Dalam Menilai Efisiensi dan Efektivitas Fungsi Produksi Pada CV. Prima Abadi Nganjuk. Universitas: 17 Agustus 1945 Surabaya.
- Moleong, Lexy J. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Mulyadi. 2011. *Auditing Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sunyoto, Danang. 2012. *Auditing (Pemeriksaan Akuntansi)*. Jakarta: Caps Publishing.
- Surat Keputusan Menteri Perhubungan No. KM 10 1998 tentang Jasa Pengurusan Transportasi.
- Ulum I. 2009. *Audit Sektor Publik Suatu Pengantar*. Jakarta: Bumi Aksara
- Umar, Husein. 2005. Metodologi Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2007† tentang Pengangkutan Barang Dengan Kereta Api.