

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN PERTANYAAN PENELITIAN

A. Kajian Pustaka

1. Pengertian Audit

a. Pengertian Audit

Definisi Auditing menurut Aren dkk (2008: 4), meliputi beberapa konsep penting yang memiliki pengertian sebagai berikut :

- 1) Informasi dan kriteria yang telah ditetapkan (*Information and Established Criteria.*)

Pelaksanaan audit didalamnya terkandung informasi-informasi yang berupa bukti-bukti (*verifiable form*) dan standar (*kriteria*), dimana melalui kedua hal tersebut auditor dapat mengevaluasi informasi. Auditor secara rutin melakukan audit akan informasi tidak hanya kuantitatif melainkan juga informasi kualitatif, termasuk laporan keuangan perusahaan dan laporan pajak penghasilan individu. Auditor juga melakukan audit akan informasi subjektif, seperti efektivitas sistem komputer dan efisiensi operasi produksi. Kriteria untuk mengevaluasi informasi tersebut bervariasi tergantung pada informasi yang akan diaudit.

2) Mengumpulkan dan mengevaluasi bukti (*Accumulating and Evalating Evidence*)

Bukti-bukti adalah informasi yang digunakan oleh auditor untuk menentukan apakah informasi yang sedang diaudit sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Bukti-bukti dapat berupa pernyataan lisan para auditee (klien), komunikasi tertulis dari pihak luar dan hasil pengamatan yang dilakukan auditor.

3) Orang yang kompeten dan independen (*Competent and Independent Person*)

Auditor harus memiliki kualifikasi dalam memahami kriteria yang digunakan dan harus kompeten dalam mengetahui tipe-tipe dan jumlah bukti-bukti yang harus dikumpulkan, untuk menghasilkan kesimpulan yang tepat setelah bukti-bukti tersebut diperiksa. Auditor juga harus memiliki sikap mental yang independen (*independent mental attitude*). Jika pengumpulan dan pengevaluasian bukti-bukti dilakukan secara berat sebelah maka pelaksanaan audit dikatakan tidak memadai.

4) Pelaporan (*Reporting*)

Tahap terakhir dalam proses auditing adalah penyimpanan laporan audit (audit report) yang merupakan komunikasi antara temuan audit kepada pemakai yang berkepentingan.

Menurut Jusup, H

Pengauditan adalah suatu proses sistimatis untuk mendapatkan dan mengevaluasi bukti yang berhubungan dengan asersi tentang tindakan-tindakan dan kejadian-kejadian ekonomi secara obyektif untuk menentukan tingkat kesesuaian antara asersi tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan dan mengkomunikasikan hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan (Jusup, 2001: 11).

Definisi audit yang sangat terkenal adalah definisi yang berasal dari ASOBAC (*A Statement of Basic Auditing Concept*) yang mendefinisikan auditing sebagai:

Suatu proses sistematis untuk menghimpun dan mengevaluasi bukti-bukti secara obyektif mengenai asersi-asersi tentang berbagai tindakan dan kejadian ekonomi untuk menentukan tingkat kesesuaian antara asersi-asersi tersebut dengan kriteria yang telah ditentukan dan menyampaikan hasilnya kepada para pemakai yang berkepentingan (ASOBAC dalam Abdul Halim, 2003:1)

Berdasarkan beberapa pengertian tentang audit yang berasal dari berbagai sumber, dapat disimpulkan bahwa audit adalah suatu proses sistematis. perencanaan pengevaluasian terhadap bukti-bukti dan tindakan ekonomi yang dilakukan oleh pihak independen untuk memastikan kesesuaian antara kriteria yang telah ditetapkan dengan realita dan kenyataan dilapangan untuk kemudian dikomunikasikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

b. Jenis-jenis Audit

Menurut Haryono (2000 : 15) terdapat tiga jenis audit, yaitu :

1) Audit Laporan Keuangan

Audit laporan keuangan dilakukan untuk menentukan apakah keseluruhan penyajian laporan telah sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Pada umumnya kriteria yang digunakan adalah prinsip akuntansi berlaku umum, meskipun audit lazim juga dilakukan atas laporan keuangan yang disusun berdasarkan dasar tunai (*cash basis*). Laporan keuangan yang biasa diperiksa biasanya meliputi laporan dasar yaitu neraca, laporan laba rugi, laporan arus kas, termasuk catatan kaki.

2) Audit Kesesuaian

Audit kesesuaian dilakukan untuk menentukan apakah pihak yang di audit telah mengikuti prosedur atau aturan tertentu yang telah ditetapkan oleh pihak yang berwenang. Hasil audit kesesuaian, biasanya dilaporkan kepada seseorang atau pihak tertentu yang lebih tinggi yang ada dalam organisasi yang diaudit dan tidak diberikan kepada pihak-pihak diluar usaha.

3) Audit Operasional

Audit operasional dilakukan untuk mengkaji (*review*) atas setiap bagian dari prosedur dan metoda yang diterapkan suatu organisasi dengan tujuan mengevaluasi efisiensi dan efektivitas. Hasil akhir

dari suatu audit operasional biasanya berupa rekomendasi kepada manajemen untuk perbaikan operasi.

2. Konsep Dasar Audit Operasional

Penggunaan audit operasional dalam suatu perusahaan tidak kalah pentingnya dengan penggunaan audit keuangan yang cenderung terpaku pada angka-angka karena pimpinan perusahaan juga memerlukan audit operasional yang menyajikan informasi mengenai aktivitas operasional perusahaan yang tidak terbatas pada informasi keuangan dan akuntansi saja. Audit operasional merupakan evaluasi atas berbagai kegiatan operasional perusahaan sedangkan sasarannya adalah secara ekonomis, efektif dan efisien. Apabila belum dilaksanakan seperti seharusnya, maka auditor akan memberikan rekomendasi atau saran agar pada masa yang akan datang menjadi lebih baik.

Menurut Rizki Yulastuti (2009: 32), penggunaan istilah audit operasional memang masih belum disepakati secara luas, tidak seperti audit keuangan. Audit operasional sendiri sering disebut audit manajemen. Jika terdapat perbedaan, maka hanya menyangkut ruang lingkup audit operasional yang terbatas pada fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan seperti departemen pembelian, departemen personalia, departemen produksi dan sebagainya. Audit manajemen akan terfokus pada bagaimana baiknya unit tersebut dikelola, sedangkan unit operasional akan terfokus pada bagaimana agar unit tersebut benar-benar berprestasi, sedangkan pada audit internal lebih menekankan kepada tujuan yang hendak dicapai lewat

penerapan dari sistem pengendalian internal yang ada dalam suatu perusahaan atau organisasi tertentu, melalui elemen-elemen yang membentuk sistem tersebut, dengan demikian dapat dikatakan bahwa sistem pengendalian internal berlaku untuk semua badan usaha.

a. Pengertian Audit Operasional

Banyak definisi dari audit operasional yang mencakup penyebutan *efficiency* (pengeluaran yang minimum dari sumber daya), *effectiveness* (pencapaian hasil yang diinginkan) dan *economy* (kinerja dari suatu entitas). Menurut Widjaja Tunggal (2000: 2), definisi audit operasional, antara lain :

- 1). Dale L. Flesher dan Steward Siewert, menyatakan :
“An operational auditing is an organized search for ways of improving efficiency and effectiveness.it can be considered a form of constructive critism” (Audit operasional merupakan pencarian cara-cara untuk memperbaiki efisiensi dan efektivitas. Audit operasional dapat dipertimbangkan sebagai suatu bentuk kecaman yang konstruktif).
- 2). Alvin A. Arens dan James K.Loebbecke, menyatakan :
“An Operational audit is review of any part of an organization’s operating procedures and methods for the purpose of evaluating efficiency and effectiveness” (Audit operasional merupakan sebuah gambaran tentang bagian-bagian dari prosedur dan metode operasi organisasi untuk tujuan mengevaluasi efisiensi dan efektivitas.)
- 3). J.S.R. Venables dan KW.Impey, menyatakan :
“Operational audit is an impartial service to operational management which gives assurance when appropriate that operational objectives are valid: that operating control information is reliable: end that operational activities are effctive and efficient. It is also an agent for change bay identifying and Analizing managerial problem and offering practical suggestions for improving operational effectiveness,efficiency or economy”. (Audit operasional merupakan sebuah jasa layanan yang adil. netral untuk menjamin operasional yang memberikan jaminan ketika telah sesuai dengan tujuan operasional sehingga valid: pengendalian informasi:

akhir dari operasional.)

Menurut Mulyadi (2002: 32), “Audit operasional merupakan review secara sistematis kegiatan organisasi, atau bagian dari padanya, dalam hubungannya dengan tujuan tertentu”. Menurut Widjaja Tunggal (2000: 4), bagian penting dari definisi audit operasional adalah sebagai berikut :

a) Proses yang sistematis.

Seperti dalam kasus audit keuangan (general audit), suatu audit operasional mencakup suatu langkah dan prosedur yang logis terstruktur dan organisasi. Aspek ini termasuk perencanaan yang baik, juga termasuk mendapatkan data secara objektif serta menilai bukti yang terkait dengan aktivitas yang di audit.

b) Menilai operasi organisasi

Penilaian operasi harus didasarkan pada beberapa kriteria yang ditetapkan dan disetujui. Dalam pemeriksaan operasional, kriteria biasanya dinyatakan dalam standar performa yang ditetapkan manajemen. Bagaimanapun juga dalam beberapa kasus, standar dapat ditentukan oleh industri. Kriteria demikian sering kurang jelas didefinisikan dibanding dengan kriteria yang digunakan dalam audit laporan keuangan. Pemeriksaan operasional mengukur tingkat korespondensi antara performa aktual dengan kriteria.

c) Efektivitas, efisiensi dan ekonomi operasi

Tujuan utama dari audit operasional adalah membantu manajemen

organisasi yang diaudit untuk dapat memperbaiki efektivitas, efisiensi, dan ekonomisasi dari operasi. Ini berarti bahwa audit operasional memfokuskan pada masa yang akan datang. Dan hal ini berlawanan dengan audit keuangan yang memfokus historikal.

d) Melaporkan kepada orang yang tepat

Penerimaan laporan audit operasional yang tepat adalah manajemen atau individu yang meminta diadakannya audit, kecuali kalau pelaksanaan audit tersebut diminta oleh pihak ketiga, dan pembagian laporan dilakukan tetap dalam entitas bersangkutan. Dalam banyak hal dewan direksi atau panitia menerima tembusan laporan audit operasional.

e) Rekomendasi atau perbaikan

Tidak seperti audit laporan keuangan, suatu audit operasional tidak berakhir sampai dengan pelaporan hasil temuan audit, melainkan diperluas untuk dibuatkannya rekomendasi-rekomendasi yang bertujuan untuk perbaikan manajemen organisasi yang diaudit.

b. Karakteristik Audit Operasional

Menurut Supriyono dan Haryono Yusup sebagaimana dikutip Minerva Yanuar (2009: 10), bahwa kriteria audit operasional adalah sebagai berikut :

- 1) Tujuan pemeriksaan.
Tujuan pemeriksaan adalah membantu semua peringkat manajemen dalam meningkatkan perencanaan dan pengendalian manajemen

dengan cara mengidentifikasi aspek-aspek sistem dan prosedur serta rekomendasi kepada manajemen untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan kehematan.

2) Independensi.

Agar manfaat pemeriksaan manajemen dapat dicapai, maka pemeriksaan tersebut harus bersifat independen. Faktor independen yang sangat penting adalah integritas dan objektivitas.

3) Pendekatan sistematis.

Merencanakan dan melaksanakan pemeriksaan manajemen perlu menggunakan pendekatan yang sistematis dan metode-metode yang konsisten.

4) Kriteria Prestasi.

Dengan kriteria pengukuran prestasi pelaksanaan dapat dibandingkan dan dievaluasi. Pemeriksaan manajemen menggunakan kriteria atau standar prestasi yang telah ditetapkan lebih dahulu oleh manajemen puncak atau badan yang berwenang.

5) Bukti Pemeriksaan.

Jenis-jenis bukti pemeriksaan manajemen dapat digolongkan menjadi: (a) bukti fisik, (b) bukti dokumentasi, (c) bukti lisan, (d) bukti analitis, (e) bukti matematis. Penentuan jenis, jumlah dan bagaimana bukti tersebut dikumpulkan dan dievaluasi, dipengaruhi oleh pendidikan, pelatihan, dan pemahaman penelitian.

6) Pelaporan dan rekomendasi.

Dalam pemeriksaan manajemen, laporan pemeriksaan menekankan pada temuan-temuan selama pemeriksaan, pembuatan kesimpulan pemeriksaan dan rekomendasi untuk meningkatkan sistem perencanaan dan pengendalian manajemen.

c. Jenis-jenis Audit Operasional

Menurut Amin Widjaja Tunggal (2000: 35-36), jenis audit operasional dibagi menjadi tiga kategori, yaitu :

1) Audit Fungsional (*Functional Audit*)

Fungsi merupakan suatu alat penggolongan kegiatan suatu badan usaha seperti fungsi penagihan atau fungsi produksi. Ada banyak

cara untuk mengolongkan dan membagi lagi fungsi-fungsi yang ada, misalnya fungsi akuntansi yang dapat terdiri dari fungsi pengeluaran kas, fungsi penerimaan kas dan fungsi pembayaran gaji. Audit fungsional berkaitan dengan sebuah fungsi atau lebih dalam suatu organisasi. Keunggulan audit fungsional adalah memungkinkan adanya spesialisasi oleh auditor, sehingga dapat lebih efisien memakai seluruh waktu mereka untuk memeriksa sesuai bidangnya, kelemahan audit fungsional adalah tidak dievaluasinya fungsi yang saling berkaitan.

2) Audit Organisasi (*Organizational Audit*)

Audit operasional atas suatu organisasi menyangkut keseluruhan unit organisasi, seperti departemen, cabang, atau anak perusahaan. Penekanan dalam suatu audit organisasional adalah seberapa efisien dan efektivitasnya fungsi-fungsi saling berinteraksi. Rencana organisasi dan metode-metode untuk mengkoordinasikan aktivitas yang ada, sangat penting dalam audit jenis ini.

3) Penugasan Khusus (*Special Assignment*)

Penugasan audit operasional khusus timbul atas permintaan manajemen. Audit ini terdapat banyak variasi, seperti audit untuk mengetahui penyebab tidak efektifnya suatu pengolahan data elektronik, penyelidikan kemungkinan *fraud* dalam suatu divisi dan membuat suatu rekomendasi untuk mengurangi biaya produksi suatu produksi.

d. Tujuan Audit Operasional

Tujuan audit operasional secara umum adalah untuk mengetahui apakah prestasi manajemen perusahaan telah sesuai dengan kebijakan, ketentuan dan peraturan yang ada dalam perusahaan, serta untuk mengetahui apakah prestasi manajemen perusahaan telah lebih baik dari masa sebelumnya, dan untuk menentukan apakah sistem prosedur perusahaan telah dikelola dengan ekonomis, efisien dan efektif.

Audit operasional bertujuan untuk mengidentifikasi kegiatan, program, aktivitas yang memerlukan perbaikan, sehingga dengan rekomendasi yang diberikan nantinya dapat dicapai perbaikan atas pengelolaan berbagai program dan aktivitas pada perusahaan tersebut. Audit diarahkan pada objek audit yang diperkirakan dapat diperbaiki, serta mencegah kemungkinan terjadinya berbagai kerugian (Bayangkara, 2008: 3).

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan audit operasional adalah sebagai berikut :

- 1). Untuk memeriksa, menelaah kegiatan perusahaan dan menilai efisiensi dan efektivitas kegiatan tersebut.
- 2). Untuk menilai prestasi manajemen telah sesuai dengan ketentuan, kebijakan dan peraturan yang ada dalam perusahaan dan lebih baik dari masa sebelumnya.
- 3). Untuk menilai kecermatan dan keberhasilan pengendalian manajemen yang digunakan perusahaan untuk mencapai tujuan dan

rencana yang telah ditetapkan perusahaan.

e. Manfaat Audit Operasional

Menurut Amin Widjaja Tunggal sebagaimana dikutip Dhian Prihanita Sofiansyah (2008 : 14), bahwa manfaat audit operasional adalah sebagai berikut :

- 1) Memberikan informasi operasi yang relevan dan tepat waktu untuk mengambil keputusan.
- 2) Membantu manajemen dalam mengevaluasi catatan, laporan-laporan dan pengendalian.
- 3) Memastikan ketaatan terhadap kebijakan manajerial yang ditetapkan, rencana-rencana, prosedur serta persyaratan peraturan pemerintah.
- 4) Mengidentivikasi area masalah potensial pada tahap dini untuk menentukan tindakan preventif yang akan diambil.
- 5) Menilai ekonomisasi dan efisiensi penggunaan sumberdaya termasuk memperkecil pemborosan.
- 6) Menilai efektivitas dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan.
- 7) Menyediakan tempat pelatihan untuk personil dalam seluruh fase operasi perusahaan.

Dari penjelasan diatas disimpulkan bahwa manfaat dari audit operasional membantu manajemen mengefektifkan dan mengefisienkan kinerja fungsi departemen untuk mengambil keputusan.

f. Ruang Lingkup Audit Operasional

Menurut Bayangkara (2008: 4) menyatakan bahwa :

Ruang lingkup audit manajemen meliputi seluruh aspek kegiatan manajemen. Ruang lingkup ini dapat berupa seluruh kegiatan atau dapat juga hanya mencakup aktivitas yang dilakukan. Periode audit dapat bervariasi sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai. Sasaran dalam audit manajemen adalah kegiatan, aktivitas, program dan bidang-bidang dalam perusahaan yang diketahui atau diidentifikasi masih memerlukan perbaikan, peningkatan, baik dari segi ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas.

Menurut Bayangkara (2008: 24) secara garis besar ruang lingkup audit operasional terdiri atas :

- 1) Bidang keuangan.
Ruang lingkup bidang keuangan ini mencakup :
 - a) Pengendalian dan pertanggungjawaban dana dan kekayaan lain serta kewajiban keuangan perusahaan.
 - b) Pertanggungjawaban audit dari kegiatan yang dilakukan.
 - c) Penyelenggaraan catatan akuntansi.
 - d) Laporan keuangan.
 - e) Pemanfaatan sistem akuntansi yang dimiliki perusahaan.
- 2) Ketaatan kepada peraturan dan kebijakan perusahaan.
Ruang lingkup ini termasuk di dalamnya:
 - a) Kesesuaian pelaksanaan program dengan peraturan dan kebijakan perusahaan berkaitan dengan program tersebut.
 - b) Kesesuaian penerimaan dan penggunaan dana dengan peraturan dan kebijakan perusahaan berkaitan dengan program tersebut.
- 3) Ekonomisasi.
Ruang lingkup audit ekonomisasi menekankan pada bagaimana setiap aktivitas/kegiatan dalam objek audit mengelola dana yang dimiliki objek audit dalam memperoleh hasil yang lebih besar, termasuk pencapaian alternatif pelaksanaan kegiatan dalam mencapai tujuan dengan biaya yang lebih rendah.
- 4) Efisiensi.
Efisiensi menyangkut optimalisasi penggunaan sumberdaya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pada bagian ini auditor menekankan pada bagaimana seharusnya proses berjalan sehingga tercapai tujuan dengan pemanfaatan secara optimal sumber daya yang dimilikinya.
- 5) Efektivitas.
Pada ruang lingkup ini, auditor menekankan perhatiannya pada :
 - a) Pencapaian tujuan program dan kegiatan yang sudah ditetapkan.
 - b) Pemanfaatan hasil program.
 - c) Pengaruh pemanfaatan hasil program atau kegiatan terhadap pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa ruang lingkup audit operasional lebih luas dari pada audit keuangan. Hal ini disebabkan karena audit operasional tidak hanya menitik beratkan pada masalah keuangan saja, tetapi juga mencakup masalah di luar keuangan.

Pada audit keuangan, ruang lingkup auditnya kisaran pada bukti-bukti transaksi dan proses akuntansi yang diterapkan pada objek audit, sedangkan pada audit operasional ruang lingkup audit meliputi keseluruhan fungsi manajemen dan unit-unit terkait yang ada di dalamnya.

g. Prinsip Dasar Audit Operasional

Menurut Bayangkara (2008: 5-6) terdapat tujuan prinsip dasar yang harus diperhatikan agar audit operasional dapat mencapai tujuan dengan baik. Prinsip-prinsip tersebut meliputi:

- 1) Audit dititikberatkan pada objek audit yang mempunyai peluang untuk diperbaiki.
- 2) Prasyarat penilaian terhadap kegiatan objek audit.
- 3) Pengungkapan dalam laporan tentang adanya temuan-temuan yang bersifat positif.
- 4) Identifikasi individu yang bertanggung jawab terhadap kekurangan-kekurangan yang terjadi.
- 5) Penentuan tindakan terhadap petugasan yang seharusnya bertanggung jawab.
- 6) Pelanggaran hukum.
- 7) Penyelidikan dan pencegahan kecurangan.

h. Standar Audit Operasional

Sebenarnya tidak ada standar baku dalam audit operasional layaknya audit keuangan, tetapi tetap dibutuhkan standar dalam audit operasional baik itu dari dalam perusahaan ataupun dari lingkungan sekitar perusahaan. Menurut Alejandro R. Gorospe dalam Tunggal sebagaimana dikutip Dhian Prihanita Sofiansyah (2008 : 16), bahwa standar-standar yang digunakan dalam proses audit operasional dapat dikelompokkan sebagai berikut :

- 1) Undang-undang dan Peraturan Pemerintah.
- 2) Standar perusahaan, meliputi :
 - a) Strategi, rencana dan program yang telah disetujui.
 - b) Kebijakan dan prosedur yang ditetapkan.
 - c) Struktur organisasi yang sudah disetujui.
 - d) Anggaran perusahaan.
 - e) Tujuan yang ditetapkan.
- 3) Standar dan praktik industri.
- 4) Prinsip organisasi dan manajemen.
- 5) Praktik manajemen yang sehat, proses dan teknik yang digunakan oleh perusahaan yang maju.
- 6) Apabila tidak ada standar perusahaan yang tertulis maka dapat digunakan perkiraan dan falsafah pimpinan sebagai standar untuk penilaian.

i. Kriteria Audit Operasional

Salah satu kesulitan yang umumnya dihadapi dalam audit operasional adalah menentukan kriteria untuk mengevaluasi apakah efisiensi dan efektivitas telah tercapai. Di dalam audit keuangan, Standar Akuntansi Keuangan merupakan kriteria umum untuk menentukan mengevaluasi kewajaran penyajian laporan keuangan, dalam audit operasional tidak ada kriteria standar yang dapat digunakan sebagai pedoman.

Menurut Arens dkk sebagaimana dikutip Aman Santosa (2004: 18), bahwa ada beberapa sumber kriteria yang dapat digunakan yaitu :

- 1) Kinerja historis (*Historical performance*)
Historical performance merupakan kriteria yang didasarkan pada hasil aktual dari periode atau audit sebelumnya. Hal ini dilaksanakan untuk membandingkan apakah prestasi kerja periode sekarang lebih baik atau lebih buruk dibandingkan dengan prestasi kerja periode sebelumnya. Keuntungan penggunaan kriteria ini adalah kemudahan

untuk menerapkannya. Kerugiannya adalah tidak dapat memberikan gambaran apakah perusahaan tersebut benar-benar berjalan dengan baik atau sebaliknya.

2) Kinerja yang dapat diperbandingkan (*Benchmarking*)

Benchmarking merupakan kriteria yang ditetapkan berdasarkan hasil yang dicapai oleh entitas yang sama dalam organisasi secara keseluruhan atau di luar organisasi. Data prestasi dari entitas yang diperbandingkan merupakan sumber yang baik untuk kriteria dalam *benchmarking*.

3) Standar rekayasa (*Engineered standards*)

Engineered standards merupakan kriteria yang diterapkan berdasarkan standar teknik, seperti *time and motion study* untuk menentukan banyaknya output yang harus diproduksi. Penggunaan kriteria ini efektif untuk menyelesaikan berbagai masalah operasional yang penting, tetapi pembuatan kriteria ini memerlukan keahlian yang khusus sehingga memakan banyak waktu dan biaya yang cukup tinggi.

4) Diskusi dan kesepakatan (*Discussion and agreement*)

Discussion and agreement merupakan kriteria yang ditetapkan berdasarkan hasil diskusi dan kesepakatan bersama antara pihak manajemen dari entitas yang akan diaudit, auditor operasional dan pihak yang akan menerima laporan hasil audit operasional. Kriteria ini umumnya digunakan karena pembuatan kriteria yang terlalu sering kali sulit dan membutuhkan biaya yang tinggi.

Dalam penelitian ini menggunakan kriteria audit operasional

Kinerja yang dapat diperbandingkan (*Benchmarking*) yang sesuai dengan program audit dalam buku IBK Bayangkara.

j. Tahap-tahap Audit Operasional

Menurut Bayangkara (2008: 10) ada beberapa tahapan yang harus dilakukan dalam melakukan audit operasional, yaitu :

1) Tahap Audit Pendahuluan.

Audit pendahuluan dilakukan untuk mendapatkan informasi latar belakang terhadap objek yang diaudit. Pada audit ini juga dilakukan penelaahan terhadap berbagai peraturan, ketentuan, dan kebijakan

terkait dengan aktivitas yang diaudit, serta menganalisis berbagai informasi yang telah diperoleh untuk mengidentifikasi hal-hal yang potensial mengandung kelemahan pada perusahaan yang diaudit. Berdasarkan informasi latar belakang ini, auditor dapat menentukan tujuan audit sementara (*tentative audit objective*).

2) Tahap Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen.

Pada tahap ini auditor melakukan review dan pengujian terhadap pengendalian manajemen objek audit, dengan tujuan untuk menilai efektivitas pengendalian manajemen dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Dari hasil pengujian ini, auditor dapat lebih memahami pengendalian yang berlaku pada objek audit sehingga dengan lebih mudah dapat diketahui potensi-potensi terjadinya kelemahan pada berbagai aktivitas yang dilakukan. Jika dihubungkan dengan tujuan audit sementara yang telah dibuat pada audit pendahuluan, hasil pengujian pengendalian manajemen ini dapat mendukung tujuan audit sementara tersebut menjadi tujuan audit yang sesungguhnya (*definitive audit objective*), atau mungkin ada beberapa tujuan audit sementara yang gugur, karena tidak cukup bukti-bukti untuk mendukung tujuan audit tersebut.

3) Tahap Audit Terinci.

Pada tahap ini auditor melakukan pengumpulan bukti yang cukup dan kompeten untuk mendukung tujuan audit yang telah ditentukan. Pada tahap ini juga dilakukan pengembangan temuan untuk mencari

keterkaitan antara satu temuan dengan temuan yang lain dalam menguji permasalahan yang berkaitan dengan tujuan audit. Temuan yang cukup, relevan, dan kompeten dalam tahap ini disajikan dalam suatu kertas kerja audit (KKA) untuk mendukung kesimpulan audit yang dibuat dan rekomendasi yang diberikan.

4) Tahap Pelaporan.

Tahap ini bertujuan untuk mengkomunikasikan hasil audit termasuk yang diberikan kepada berbagai pihak yang berkepentingan. Hal ini penting untuk menyakinkan pihak manajemen (objek audit) tentang keabsahan hasil audit dan mendorong pihak-pihak yang berwenang untuk melakukan perbaikan terhadap berbagai kelemahan yang ditemukan. Laporan disajikan dalam bentuk komprehensif (menyajikan temuan-temuan penting hasil audit untuk mendukung kesimpulan audit dan rekomendasi harus disajikan dalam bahasa yang operasional dan mudah dimengerti serta menarik untuk ditindak-lanjuti.

5) Tahap Tindak Lanjut.

Sebagai tahap akhir dari audit operasional, tindak lanjut bertujuan untuk mendorong pihak-pihak yang berwenang untuk melaksanakan tindak lanjut (perbaikan) sesuai dengan rekomendasi yang diberikan. Auditor tidak memiliki wewenang untuk mengharuskan manajemen melaksanakan tindak lanjut sesuai dengan rekomendasi yang diberikan, maka rekomendasi yang disajikan dalam laporan audit

seharusnya sudah merupakan hasil diskusi dengan berbagai pihak yang berkepentingan dengan tindakan perbaikan tersebut. Suatu rekomendasi yang tidak disepakati oleh obyek audit akan sangat berpengaruh pada pelaksanaan tindak lanjutnya.

Kegiatan yang dilakukan dalam pemeriksaan terhadap fungsi produksi adalah :

- a) Merumuskan maksud dan tujuan diadakannya pemeriksaan operasional terhadap fungsi produksi.
- b) Menentukan ruang lingkup kegiatan terhadap pemeriksaan yang dilakukan.
- c) Melakukan pemeriksaan pendahuluan untuk mendapatkan informasi dan bukti terhadap obyek yang diperiksa.
- d) Menyusun program dan prosedur pemeriksaan.
- e) Melakukan pemeriksaan sesuai dengan program dan prosedur pemeriksaan yang mencakup pengumpulan dan pemeriksaan.
- f) Mengelola dan menganalisis terhadap hasil temuan.
- g) Membuat laporan ikhtisar dan sarana untuk perbaikan.

3. Konsep Dasar Efektivitas

Menurut Steers sebagaimana dikutip Iwan Setiawan (2005: 79), untuk memahami efektivitas perlu memperhatikan 3 konsep :

a. Optimisasi Tujuan

Setiap organisasi memiliki tujuan masing-masing. Organisasi yang

berbeda mengejar tujuan yang berbeda pula. Nilai keberhasilan atau kegagalan relatif dari organisasi tertentu harus ditentukan dengan membandingkan hasil-hasilnya dengan tujuan organisasi. Jadi efektivitas dinilai menurut ukuran seberapa jauh organisasi mencapai tujuan yang layak.

b. Perspektif Sistem

Perspektif sistem menekankan pentingnya arti interaksi organisasi lingkungan dan memusatkan perhatian pada hubungan antar komponen-komponen baik yang terdapat didalam maupun diluar organisasi yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan organisasi.

c. Tekanan Perhatian pada Perilaku Manusia

Tingkah laku para anggota organisasi berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi.

Efektivitas merupakan ukuran suatu organisasi dalam mencapai tujuan. Jadi efektivitas mengacu pada pencapaian tujuan sedangkan efisiensi mengacu pada sumber daya yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.

a. Pengertian Efektivitas

Efektivitas adalah derajat keberhasilan yang diupayakan lewat pemanfaatan keseluruhan sumberdaya yang ada dalam suatu perusahaan. Bekerja dengan efektif berarti dapat menjalankan operasinya secara efektif dan efisien agar dapat memilih tujuan-tujuan yang tepat dari seperangkat alternatif atau pilihan cara dan menentukan

suatu pilihan dari beberapa pilihan lain. Efektivitas mengacu pada pencapaian tujuan (IBK Bayangkara, 2008: 14).

Efektivitas berhubungan dengan informasi. Manajemen operasional dalam mengambil keputusan didasarkan pada informasi yang dapat dipercaya, namun dengan semakin besarnya organisasi perusahaan, memungkinkan informasi yang diperoleh tidak dapat diandalkan sepenuhnya. Keadaan ini disebabkan informasi yang didapat kemungkinan dipengaruhi oleh pihak-pihak tertentu, baik internal maupun eksternal yang memiliki kepentingan atas keputusan yang diambil.

b. Kriteria Efektivitas

Menurut Gibson, dkk yang diterjemahkan oleh Adiyarni sebagaimana dikutip Iwan Setiawan (2005: 80), kriteria efektivitas dibagi menjadi 3 model:

1. Kriteria efektivitas jangka pendek.

a. Produktivitas.

Produktivitas adalah kuantitas atau volume dari produksi atau jasa pokok yang dihasilkan organisasi. Produktivitas dapat diukur menurut 3 tingkatan individual, kelompok dan keseluruhan organisasi,

b. Mutu.

Mutu adalah kualitas dari jasa atau produk primer yang dihasilkan oleh organisasi.

c. Efisiensi.

Efisiensi adalah rasio keluaran dibanding masukan. Ukuran efisiensi termasuk tingkat pendapatan dari kapital aset, unit biaya, bahan buangan, dan pembororsan, waktu berhenti, serta tingkat hunian. Ukuran efisiensi harus dinyatakan dalam bentuk rasio.

d. Fleksibilitas.

Fleksibilitas meliputi tiga aspek fleksibilitas yang mempengaruhi efektivitas organisasi. Pertama adalah kemampuan dalam perubahan lingkungan eksternal (pelanggan, pesaing, peraturan pemerintah). Kedua adalah individu dan kelompok dalam organisasi harus menjawab individu dan kelompok lain dalam organisasi yang sama. Ketiga organisasi harus dapat meradaptasi praktik perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian kebijakan untuk menjawab perubahan yang ada.

e. Kepuasan.

Kepuasan adalah tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peran atau pekerjaannya dalam organisasi, tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal,

dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dan organisasi tempat mereka berada.

2. Kriteria efektivitas jangka menengah.

a. Persaingan.

Persaingan menggambarkan posisi perusahaan di dalam industri. Kemampuan bersaing menunjukkan kemampuan organisasi untuk tetap menjadi pemain yang diperhitungkan dipasar yang telah ditetapkan.

b. Pengembangan.

Pengembangan menjamin efektivitas organisasi melalui sumberdaya guna memenuhi permintaan lingkungan mendatang. Pengembangan merupakan strategi proaktif yang membangun kapasitas guna menjawab perubahan.

3. Kriteria efektivitas jangka panjang.

Organisasi dapat meningkatkan efektivitas jangka panjang dengan pengembangan alternatif rencana yang tepat dan sesuai dengan perubahan lingkungan. Dengan kata lain, organisasi akan terus menjaga kelangsungan hidupnya sampai pada suatu titik mereka menerima kemungkinan tidak bisa bertahan lagi mengambil tindakan menghadapi kemungkinan tersebut.

c. Pengukuran Efektivitas Perusahaan

Menurut Mulyadi dalam Dhian Prihanita Sofiansyah (2008 :18) “Pengukuran efektivitas dan efisiensi perusahaan didasarkan pada apakah sumberdaya organisasi telah diperoleh dan digunakan secara ekonomis dalam arti tidak terjadi pemborosan, kebocoran, salah alokasi, salah sasaran dalam mencapai tujuan”.

Menurut Steers sebagaimana dikutip Iwan Setiawan (2005: 82), masalah-masalah yang sering terjadi dalam pengukuran efektivitas adalah sebagai berikut:

1. Masalah kesahihan susunan efektivitas.
2. Kriteria efektivitas relatif tidak stabil setelah digunakan beberapa tahun.
3. Masalah perspektif waktu.
4. Penggunaan kriteria ganda menimbulkan masalah bilamana kriteria tersebut bertentangan satu sama lain.
5. Pengukuran efektivitas organisasi sulit karena konsep yang diteliti rumit dan luas.
6. Kriteria efektivitas tidak dapat digunakan secara umum untuk seluruh organisasi.
7. Masalah relevansi teoritis.
8. Model efektivitas hanya menganggap tingkat makro saja, membahas gejala keseluruhan organisasi dalam hubungannya dengan efektivitas, tetapi mengabaikan hubungan yang kritis antara tingkah

laku individu dengan personal yang lebih besar, yaitu keberhasilan organisasi.

d. Faktor-faktor Pengaruh Efektivitas

Menurut Steers sebagaimana dikutip Iwan Setiawan (2005: 82), faktor-faktor utama yang mempengaruhi efektivitas, adalah sebagai berikut :

1. Ciri Organisasi.

Struktur dan teknologi mempengaruhi efektivitas. Peningkatan produktivitas seringkali berupa hasil dari peningkatannya spesialisasi, fungsi, ukuran organisasi, sentralisasi pengambilan keputusan dan formulasi. Teknologi juga berakibat pada tingkat efektivitas. Efektivitas dapat dicapai bila susunan struktur sumber daya organisasi sedemikian rupa sehingga paling cocok untuk menangani teknologi yang dipakai.

2. Ciri Lingkungan.

Lingkungan luar dan dalam juga berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Keberhasilan hubungan organisasi lingkungan sangat tergantung pada tiga faktor, yaitu : tingkat keterdugaan keadaan lingkungan, ketepatan persepsi atas keadaan lingkungan, dan tingkat rasionalitas organisasi. Ketiga faktor ini mempengaruhi ketepatan tanggapan organisasi terhadap perubahan lingkungan.

3. Ciri Pekerja.

Para anggota organisasi merupakan faktor pengaruh yang paling penting atas efektivitas karena perilaku merekalah yang dalam jangka panjang akan memperlancar atau merintangi tercapainya tujuan organisasi.

4. Kebijakan dan Praktek Manajemen.

Terdapat beberapa mekanis khusus para manajer meningkatkan efektivitas organisasi. Mekanisme ini meliputi tujuan strategis, pencairan dan pemanfaatan sumberdaya secara efisien, menciptakan lingkungan prestasi, proses komunikasi, kepemimpinan dan pengambilan keputusan, dan adaptasi dan inovasi organisasi.

4. Konsep Dasar Fungsi Produksi

a. Pengertian Fungsi Produksi

Salah satu fungsi yang terpenting dalam perusahaan industri adalah fungsi produksi karena fungsi produksi meliputi semua kegiatan yang berhubungan dengan menciptakan dan menambahkan kegunaan suatu barang atau jasa. Pada hakekatnya proses produksi adalah suatu usaha manusia yang membawa benda kedalam suatu keadaan sehingga dapat dimanfaatkan untuk memenuhi kebutuhan manusia dengan baik.

Menurut Bayangkara, (2008 :175):

Fungsi produksi dan operasi yang mentransformasikan input menjadi output bertanggung jawab untuk menghasilkan produk

dalam kuantitas dan kualitas yang telah ditentukan, tepat waktu, secara efektif dan efisien. Dalam aktivitasnya dimulai dari perencanaan sampai dengan pengendalian dan evaluasi, fungsi ini harus secara optimal menghubungkan kebutuhan pelanggan dengan kemampuan internal yang dimiliki perusahaan.

Produksi juga dapat ditafsirkan sebagai suatu kegiatan atau proses yang mentransformasikan masukan (*input*) menjadi hasil keluaran (*output*). Dalam pengertian yang bersifat umum ini penggunaannya cukup luas, sehingga mencakup keluaran (*output*) yang berupa barang dan jasa (Assauri, 2008: 17).

Dari beberapa definisi tersebut ditarik kesimpulan bahwa proses produksi dapat diartikan sebagai cara, metode dan teknik untuk menciptakan atau menambah kegunaan suatu barang, merubah sesuatu yang nilainya lebih rendah menjadi sesuatu yang lebih tinggi nilainya atau mewujudkan sesuatu manfaat dengan mempergunakan sumber-sumber yang ada, yaitu bahan baku, tenaga kerja, alat-alat produksi dan lain-lain.

b. Jenis-jenis Proses Produksi

Penentuan tipe produksi didasarkan pada faktor-faktor seperti: (1) volume atau jumlah produk yang akan dihasilkan, (2) kualitas produk yang diisyaratkan, (3) peralatan yang tersedia untuk melaksanakan proses. Berdasarkan pertimbangan cermat mengenai faktor-faktor tersebut ditetapkan tipe proses produksi yang paling cocok untuk setiap situasi produksi. Macam tipe proses produksi dari berbagai industri dapat dibedakan sebagai berikut (Yamit, 2002):

1) Proses produksi terus-menerus

Proses produksi terus-menerus adalah proses produksi barang atas dasar aliran produk dari satu operasi ke operasi berikutnya tanpa penumpukan disuatu titik dalam proses. Pada umumnya industri yang cocok dengan tipe ini adalah yang memiliki karakteristik yaitu output direncanakan dalam jumlah besar, variasi atau jenis produk yang dihasilkan rendah dan produk bersifat standar.

2) Proses produksi terputus-putus

Produk diproses dalam kumpulan produk bukan atas dasar aliran terus-menerus dalam proses produk ini. Perusahaan yang menggunakan tipe ini biasanya terdapat sekumpulan atau lebih komponen yang akan diproses atau menunggu untuk diproses, sehingga lebih banyak memerlukan persediaan barang dalam proses.

3) Proses produksi campuran

Proses produksi ini merupakan penggabungan dari proses produksi terus-menerus dan terputus-putus. Penggabungan ini digunakan berdasarkan kenyataan bahwa setiap perusahaan berusaha untuk memanfaatkan kapasitas secara penuh.

c. Fungsi Produksi

Secara umum fungsi produksi terkait dengan pertanggungjawaban dalam pengolahan dan pentransformasian masukan (*input*) menjadi keluaran (*output*) berupa barang dan jasa yang akan dapat memberikan hasil pendapatan bagi perusahaan. Menurut Sofjan Assauri (2008 :35) empat fungsi terpenting dalam fungsi produksi dan operasi adalah :

- 1) Proses pengolahan, merupakan metode atau teknik yang digunakan untuk pengelolaan masukan (*input*).
- 2) Jasa-jasa penunjang, merupakan sarana yang berupa pengorganisasian yang perlu untuk penetapan teknik dan metode yang akan dijalankan, sehingga proses pengolahan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.
- 3) Perencanaan, merupakan penetapan keterkaitan dan pengorganisasian dari kegiatan produksi dan operasi yang akan dilakukan dalam suatu dasar waktu atau periode tertentu.
- 4) Pengendalian atau pengawasan, merupakan fungsi untuk menjalin

terlaksananya kegiatan sesuai dengan yang direncanakan, sehingga maksud dan tujuan untuk penggunaan dan pengolahan masukan pada kenyataannya dapat dilaksanakan.

d. Efektivitas Proses Produksi

Proses produksi merupakan bagian utama perusahaan yang menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Dalam perusahaan industri, proses produksi berperan untuk meningkatkan kegunaan dari masukan yang berupa tenaga dan ketrampilan, bahan dan peralatan, dana serta informasi menjadi barang atau jasa yang siap dipasarkan oleh perusahaan kepada konsumen atau pemakainya. Proses produksi juga berpengaruh terhadap tinggi rendahnya yang diperoleh perusahaan. Oleh karena itu perusahaan harus mempertahankan dan meningkatkan efektivitas proses produksi.

Efektivitas adalah kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Proses produksi dikatakan efektif jika tujuan dan sasaran proses produksi tercapai.

Menurut T Hani Handoko sebagaimana dikutip Iwan Setiawan (2005: 86), pada umumnya ada 4 sasaran dalam proses produksi :

1. Biaya

Sasaran biaya adalah sangat penting dalam operasi-operasi, dan secara kasar dapat disamakan dengan efisiensi. Bila biaya-biaya untuk suatu keputusan dinilai, semua biaya relevan harus dimasukkan. Konsep biaya relevan menyatakan bahwa biaya-biaya yang bervariasi dengan keputusan-keputusan. Biaya-biaya yang tidak dipengaruhi oleh keputusan dapat diabaikan.

2. Kualitas

Sasaran keputusan berkaitan dengan kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dalam proses produksi. Sasaran ini dipengaruhi oleh desain produk maupun cara produk dibuat dalam operasi-operasi.

Sebaiknya, kualitas dipengaruhi serangkaian keputusan operasi, yang mencakup keputusan-keputusan yang diambil untuk pengawasan kualitas.

3. *Dependability*

Dependability sebagai suatu sasaran dapat diandalkan menyangkut suplai barang atau jasa. Dalam operasi-operasi, *Dependability* dapat diukur dengan persentase kekurangan bahan, waktu produksi dan kriteria lain.

4. *Fleksibilitas*

Fleksibilitas menyangkut kemampuan operasi-operasi untuk membuat perubahan-perubahan dalam desain produk atau dalam kapasitas produksi, dan sebagainya, untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan yang terjadi. Fleksibilitas dapat diukur dengan jumlah waktu yang dibutuhkan untuk merubah desain produk atau merubah tingkat kepastian produksi.

5. Sasaran Audit Operasional dalam Proses Produksi

Sasaran audit dalam proses produksi pada dasarnya dapat dikelompokkan sebagai berikut :

a. Perencanaan dan Pengendalian Produksi

Sasaran audit operasional dalam proses produksi pada aspek perencanaan dan pengendalian produksi diaudit menggunakan program audit - perencanaan produksi. Dalam hal ini, hal-hal yang diaudit meliputi (IBK Bayangkara, 2008: 186-190) :

a) Jadwal induk produksi.

Jadwal induk produksi membuat spesifikasi tentang apa yang akan dibuat dan kapan akan dibuat sesuai dengan rencana produksi.

Rencana ini mencakup input yang akan di proses seperti permintaan konsumen, kemampuan teknis, ketersediaan SDM,

fluktuasi persediaan, kinerja pemasok, dan sebagai pertimbangan lainnya. Jadwal produksi ini mendeskripsikan berapa jumlah produk yang harus dilakukan untuk setiap kelompok barang, kapan produk tersebut harus sudah siap untuk diserahkan kepada konsumen, sumberdaya apa saja yang harus tersedia untuk menghasilkan produk sesuai dengan rencana operasi perusahaan dalam memenuhi spesifikasi pelanggan.

Jadwal induk dapat meminimumkan biaya persediaan dan penyetelan mesin karena jadwal ini telah menghubungkan antara kebutuhan konsumen dengan jadwal pengiriman, permintaan bahan baku dan pengelolaan kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan. Selain itu juga dapat meminimumkan kerja lembur, waktu sumberdaya yang menganggur dan menentukan tingkat persediaan yang optimal. Hal ini dapat dicapai karena keseluruhan aktivitas produksi mulai dari kebutuhan bahan baku, penggunaan dan pemeliharaan fasilitas produksi sampai dengan pelepasan produk kepasar telah dituangkan dalam jadwal produksi yang terintegrasi dengan jadwal pada fungsi-fungsi lain.

b) Penilaian atas penggunaan kapasitas produksi.

Pertimbangan kebutuhan kapasitas berpengaruh secara mendasar terhadap jadwal produksi utama. Oleh karena itu, perusahaan harus memiliki kebijakan dan strategis yang tepat berkaitan dengan besarnya kapasitas yang dimiliki. Perusahaan

harus memiliki dasar dan metode yang tepat dalam meramalkan kebutuhan kapasitas dimasa depan. Pengelolaan kelebihan dan penentu sumber lain jika terjadi kekurangan dalam memenuhi kebutuhan operasi harus dituangkan dalam suatu pedoman tertulis sehingga pengambilan keputusan berkaitan dengan kapasitas tidak bias dengan tujuan produksi dan operasi yang telah ditetapkan. Pertimbangan ini harus medasari terjadinya praktik optimalisasi terhadap penggunaan kapasitas produksi.

Jika berdasarkan rencana penjualan ternyata rencana produksi lebih kecil dari pada kemampuan kapasitas yang dimiliki, memungkinkan perusahaan untuk menerima pesanan produksi dengan harga dibawah tingkat harga normal untuk memaksimalkan penggunaan kapasitas. Karena apa kondisi ini biaya tetap untuk kapasitas yang menganggur yang menjadi dasar perhitunggan harga pokok produk ada dalam posisi nihil. Rencana produksi harus harus meminimalkan terjadinya kapasitas mengagur, untuk menjadikan operasi berjalan dengan efektif dan efisien.

c) Tingkat persediaan

Persediaan pada industi manufaktur terdiri atas persediaan bahan baku, barang dalam proses dan persediaan pelengkap. Berapa besar persediaan dibentuk, harus secara tegas terdiskripsi dalam kebijakan persediaan perusahaan. Keputusan tentang persediaan bukanlah keputusan yang berdiri sendiri tetapi sangat

berkaitan dengan keputusan - keputusan lain seperti arus kas, jadwal produksi dan distribusi termasuk komitmen perusahaan dalam nilai pelanggan. Kebijakan tentang persediaan bahan baku harus memperhatikan hubungan permintaan dan persediaan, apakah termasuk dalam kelompok permintaan independen atau permintaan dependen. Hal ini akan berpengaruh kepada metode permintaan atas persediaan dalam mendukung efektivitas dan efisiensi proses produksi.

d) Keseimbangan lintas produksi.

Keseimbangan lintas produksi bertujuan untuk memperoleh suatu arus produksi yang lancar guna memperoleh optimalisasi penggunaan fasilitas, tenaga kerja dan peralatan yang tinggi melalui penyeimbangan waktu kerja antar stasiun kerja. Elemen-elemen dalam suatu aktivitas produksi dikelompokkan sedemikian rupa di antara stasiun kerja, sehingga diperoleh keseimbangan dalam penggunaan sumberdaya produksi. Dengan demikian, tujuan produksi tercapai dengan ekonomisasi, efektif dan efisien. Melalui metode perencanaan keseimbangan lintas produksi yang tepat dapat diperoleh suatu keseimbangan beban antara operator dengan mesin dalam aktivitas produksi sehingga kemacetan dalam lini produksi dapat dihindari.

b. Pengawasan Persediaan

Sasaran audit operasional dalam proses produksi pada aspek pengawasan persediaan diaudit menggunakan program audit - pengendalian bahan baku. Dalam hal ini, hal-hal yang diaudit meliputi (IBK Bayangkara, 2008: 199-202) :

a) Pengendalian pembelian dan spesifikasi bahan baku.

Pengendalian pembelian dan spesifikasi bahan baku mencakup keseluruhan aktivitas yang berhubungan dengan bahan baku mulai dari pembelian, jadwal ;penerimaan, penanganan pada saat diterima, penyimpanan sampai dengan bahan baku tersebut digunakan dalam proses produksi.

b) Pengendalian persediaan.

Untuk mendapatkan keyakinan kelangsungan pasokan, inspeksi secara periodik terhadap sistem kepastian kualitas pemasok harus di laksanakan perdasarkan prosedur tertulis.

c) Program pengendalian pemasok.

Untuk mengetahui apakah bahan yang di terima dari pemasok telah sesuai spesifikasi yang telah di tentukan.

c. Pengendalian Kualitas

Sasaran audit operasional dalam proses produksi pada aspek pengawasan persediaan diaudit menggunakan program audit - pengendalian

produksi, program audit – pengendalian kualitas dan program audit – pengendalian barang jadi. Dalam hal ini, hal-hal yang diaudit meliputi

(IBK Bayangkara, 2008: 206-219) :

Dalam program audit – pengendalian produksi, hal-hal yang diaudit adalah:

- a) Pengesahan proses operasi dan pengendalian perubahan pesanan produksi.

Prosedur ini mencakup tentang kesiapan fasilitas produksi sebelum beroperasi, pejabat yang berwenang memberikan persetujuan dan pengesahan proses tersebut dijalankan, individu yang melaksanakan dan bertanggung jawab atas proses produksi yang dijalankan serta ketentuan - ketentuan yang mengatur jalannya proses produksi termasuk penanganan jika terjadi kemacetan proses.

- b) Inspeksi sampel dalam proses dan pengendalian laboratorium.

Prosedur ini mencakup teknik penentuan sample, memonitor output dan pengesahan produk jadi untuk dimasukkan kedalam gudang atau langsung diserahkan kepada pelanggan. Prosedur ini bertujuan untuk mencegah terjadinya kegagalan produk baik kegagalan intern maupun eksternal.

- c) Pemrosesan ulang.

Pemrosesan ulang karena kesalahan proses produksi harus mendapatkan pengendalian yang memadai. Perusahaan harus

menekan secara maksimal terjadinya pengerjaan ulang terhadap produk yang gagal memenuhi spesifikasinya karena merupakan salah satu sumber pemborosan dan berakibat pada tidak efisien proses yang berjalan. Kalau tidak biasa dihindari terjadinya, harus ada prosedur tertulis tentang yang mengesahkan adanya pengerjaan ulang terhadap kegagalan. Proses ini mencakup tentang kriteria produk gagal, cara penanganannya, penilaian atas pencegahan yang telah dilakukan dan persyaratan tentang produk gagal yang dapat diolah kebaali serta siapa yang mempunyai wewenang untuk memutuskan produk gagal diolah kembali atau tidak.

Di program audit – pengendalian kualitas, hal-hal yang diaudit adalah:

a) Kebijakan kualitas

Pengendalian kualitas tidak cukup dipahami sebagai pengendalian proses produksi yang hanya memberikan tanggung jawab kualitas produk kepada unit kendali kualitas. Dihasilkannya produk yang mampu memenuhi spesifikasi pelanggan sesungguhnya adalah tanggung jawab bersama setiap komponen yang terlibat di dalam perusahaan. Setiap bagian produksi terlibat mulai dari persiapan sampai dengan proses operasi perusahaan memiliki tanggung jawab secara proporsional terhadap kualitas produk dan kemampuannya dalam memenuhi harapan pelanggan. Hal ini masuk akal

karena keseluruhan fungsi produksi dan tingkat manajemen ikut berperan dalam proses tersebut baik langsung maupun tidak langsung. Hal ini merupakan implementasi fokus pelanggan yang berkomitmen untuk memuaskan pelanggan melalui produk yang ditawarkan.

b) Biaya kualitas

Biaya kualitas dapat memberikan informasi kepada perusahaan tentang berbagai aktivitas yang terlibat dalam menghasilkan produk sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan perusahaan. Aktivitas tersebut dikelompokkan menjadi empat, meliputi :

1. Aktivitas pencegahan, merupakan berbagai aktivitas yang dilakukan bertujuan untuk mencegah terjadinya kualitas buruk pada produk yang dihasilkan. Peningkatan aktivitas ini diharapkan dapat menurunkan terjadinya kegagalan produk.
2. Aktivitas penilaian, merupakan aktivitas yang dilakukan untuk menentukan apakah produk telah sesuai dengan persyaratan pelanggan. Aktivitas ini memiliki sifat yang sama dengan aktivitas pencegahan di mana peningkatan aktivitas ini dapat menurunkan terjadinya produk gagal.
3. Aktivitas kegagalan internal, merupakan aktivitas yang dilakukan sebagai akibat dari terjadinya kegagalan produk

dalam memenuhi spesifikasinya, di mana hal ini telah terdeteksi sebelum produk diserahkan kepada pemesan.

4. Aktivitas kegagalan eksternal, merupakan aktivitas yang dilakukan sebagai akibat dari terjadinya kegagalan produk dalam memenuhi spesifikasinya, dimana hal ini baru terdeteksi setelah produk diserahkan kepada pemesan.

Laporan biaya kualitas dapat memberikan informasi tentang bagaimana perusahaan mengelola aktivitas-aktivitas kualitasnya.

Sedangkan pada program audit – pengendalian barang jadi, hal-hal yang diaudit adalah :

- a) Masalah verifikasi, penanganan dan penyimpanan.

Masalah verifikasi, penanganan dan penyimpanana, untuk memastikan bahwa barang jadi yang di terima dari proses produksi telah ditangani dengan baik termasuk penyimpangannya. Berkaitan dengan hal ini perusahaan harus memiliki sesuatu prosedur tertulis menyangkut bagaiman dan siapa yang memewrikan kemasan dari produk yang dihasilkan, penentuan bahwa setiap produk harus mencantumkan tanggal kadaluarsanya, adanya pemisahan produk antara yang telah diaudit dan belum diaudit oleh bagian pengendalian kualitas dan ketentuan suhu penyimpanan yang tepat sesuai dengan karakteristik produksi.

Inspeksi, pengujian dan distribusi menyangkut penanganan produk untuk memastikan bahwa produk yang diserahkan kepada pelanggan adalah sesuai dengan spesifikasinya. Pengendalian ini menyangkut pengujian anata kesesuaian produk dengan spesifikasinya, pengelolaan persediaan untuk mendapatkan kepastian bahwa produk yang di produksi pertama, didistribusi terlebih dahulu, prosedur penanganan terhadap produk yang di kembalikan.

d. Pemeliharaan Mesin dan Fasilitas Produksi

Sasaran audit operasional dalam proses produksi pada aspek pengawasan persediaan diaudit menggunakan program audit - pengendalian peralatan dan fasilitas produksi. Dalam hal ini, hal-hal yang diaudit meliputi (IBK Bayangkara, 2008: 204-206) :

a) Masalah pengendalian peralatan dan fasilitas produksi.

Pengendalian peralatan dan fasilitas produksi, bertujuan memastikan bahwa semua peralatan dan fasilitas produksi ada dalam keadaan siap untuk melaksanakan proses produksi sesuai dengan ketentuan penggunaannya. Desain dan penempatan peralatan yang tepat menjadi faktor utama berjalannya proses produksi secara efektif dan efisien serta mampu menghasilkan produk tepat sesuai dengan yang telah dijadwalkan.

Seluruh peralatan dan fasilitas produksi harus sesuai dengan ukuran desain produk yang telah ditentukan. Prosedur tersebut memuat pedoman setup mesin, pembersihan mesin, pembersihan

setelah digunakan, jadwal perawatan dan perbaikan signifikan yang diperlukan untuk mengukur proses produksi. Hal ini berfungsi untuk melindungi operator dari kecelakaan kerja akibat tidak bisa mengoperasikan peralatan dan melindungi peralatan dari kerusakan karena jadwal pemeliharaan mesin dan perbaikan yang tidak tepat waktu.

e. Manajemen Tenaga Kerja

Sasaran audit operasional dalam proses produksi pada aspek pengawasan persediaan diaudit menggunakan program audit - produktivitas dan nilai tambah. Dalam hal ini, hal-hal yang diaudit meliputi (IBK Bayangkara, 2008: 193-195) :

Dalam program audit – produktivitas dan nilai tambah. hal-hal yang diaudit adalah:

a). Masalah produktivitas dan nilai tambah.

Faktor terpenting dalam usaha meningkatkan nilai tambah adalah adanya komitmen untuk beroperasi secara efisien pada semua tingkat dalam perusahaan. *Lean production*, suatu metode produksi ramping, yang dikembangkan oleh produsen yang menggunakan focus berulang dalam rancangan prosesnya maupun secara signifikan memberi keuntungan bagi perusahaan yang menerapkannya. Hal ini menekan kesempurnaan proses yang berjalan dengan mengeliminasi celah-celah kesalahan yang masih terbuka. Adapun kebijakan dan praktik tersebut meliputi :

1. Penghapusan persediaan.

Dengan *Just In Time* dalam menurunkan persediaan dan pemborosan yang disebabkan oleh persediaan tersebut. Dengan menurunkan waktu pemrosesan dan biaya, dalam meningkatkan efisiensi proses operasinya.

2. Tingkat cacat.

Metode ini membangun suatu sistem produksi dan operasi yang dapat membantu karyawan memproduksi unit yang sempurna untuk setiap kalinya. Proses produksi dilakukan dengan lebih matang untuk mencegah terjadinya kegagalan dalam menghasilkan produk sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan.

3. Meminimalkan kebutuhan tempat.

Untuk meminimalisir jarak tempuh unit produksi dapat mengurangi kebutuhan tempat dalam proses produksi. Penataan proses produksi yang terintegrasi dengan gudang penyimpanan bahan baku dan produksi jadi, dapat menghemat kebutuhan tempat tanpa mengganggu jalannya proses produksi.

4. Kemitraan dengan pemasok dan tanggung jawab pemasok

Dengan melibatkan pemasok ke dalam rencana keberhasilan perusahaan merupakan model yang banyak dikembangkan dalam praktik produksi moderen saat ini. Dengan membangun hubungan yang erat dengan pemasok dan

menjelaskan standar kebutuhan bahan kepadanya, pemasok menjadi memahami dengan baik kebutuhan perusahaan dan bertanggung jawab untuk memenuhi kebutuhan perusahaan terhadap pasokan bahan baku baik dalam kualitas, kuantitas, dan waktu pasokan tersebut dibutuhkan harus sesuai tersedia di perusahaan.

5. Meminimalkan aktivitas yang tidak menambah nilai.

Melalu analisis aktivitas dan komitmen untuk melakukan perbaikan secara terus-menerus, dengan meminimalisir aktivitas-aktivitas yang tidak berguna bagi perusahaan maupun bagi pelanggan.

6. Pengembangan Angkatan kerja.

Dengan terus – menerus memperbaiki desain pekerja, pelatihan, partisipasi, komitmen karyawan dan pemberdayaan kelompok kerja.

7. Menciptakan tantangan dalam bekerja.

Pemberdayaan dan pelatihan dalam keberhasilan perusahaan dapat menimbulkan tantangan tersendiri pada karyawan dan mendorong karyawan untuk bertanggung jawab dan berprestasi.

B. Penelitian yang Relevan

Menurut Ismani, Sukanti dan Sukirno (2008: 11) penelitian yang relevan memuat uraian hasil penelitian terdahulu yang mendasari penelitian yang akan dilakukan, berbagai penelitian yang sudah pernah dilakukan oleh peneliti lain

atau peneliti sebelumnya yang relevansi atau berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan saat ini. Bagian ini juga mengutarakan kelemahan dan keunggulan, persamaan dan perbedaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu.

1. Penelitian yang dilakukan oleh Rizki Yuliasuti (2009) dengan judul “Audit Operasional Dalam Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas pada Fungsi Produksi di Perusahaan Konveksi Yuan F Collection Yogyakarta”. Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, penulis dapat menyimpulkan bahwa pengendalian produksi di perusahaan masih memiliki kelemahan, yaitu belum adanya pengendalian produksi secara tertulis. Demikian juga halnya dengan pengawasan persediaan yang tidak sepenuhnya menunjang kelancaran proses produksi. Pengendalian kualitas produk juga masih lemah.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang peneliti lakukan adalah sama-sama meneliti audit operasional atas fungsi produksi. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian ini adalah penelitian sebelumnya meneliti audit operasional dalam kaitannya dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas operasional perusahaan. Sedangkan penelitian yang akan dilakukan penulis hanya membatasi pada kontribusi audit operasional pada efektivitas operasional pada Perusahaan PT Kripton Gama Jaya untuk meningkatkan efektivitas.

2. Penelitian yang dilakukan Iwan Setiawan (2005) yang berjudul “Peran Audit Operasional atas Proses Produksi dalam Mendukung Efektivitas

Perusahaan.” menunjukkan bahwa pelaksanaan proses produksi pada PT . Chitose Indonesia Mfg telah berjalan efektif, hal ini membandingkan antara realisasi dengan anggaran sehingga dapat diketahui target produksi yang dapat dicapai perusahaan. Pelaksanaan produksi selalu berpedoman pada aturan, kebijakan, sistem dan prosedur produksi yang telah ditetapkan.

Persamaan penelitian ini dengan sebelumnya adalah sama-sama meneliti audit operasional atas fungsi produksi yang terjadi dalam perusahaan. Perbedaan penelitian adalah tempat penelitian, waktu penelitian dan lingkup penelitian. Penelitian yang dilakukan oleh Iwan Setiawan dilakukan pada tahun 2005 dan bertempat di perusahaan PT. Chitose Indonesia Mfg, sedangkan peneliti melakukan penelitian pada tahun 2012 yang bertempat di PT. Krypton Gama Jaya. Selain itu, lingkup objek penelitian yang peneliti lakukan lebih luas. Penelitian sebelumnya meneliti audit operasional atas proses produksi dalam mendukung efektivitas perusahaan, sedangkan penelitian yang akan dilakukan penulis audit operasional atas fungsi produksi untuk meningkatkan efektivitas yang meliputi perencanaan dan pengendalian produksi, pengendalian kualitas, pengawasan persediaan, pemeliharaan mesin dan fasilitas produksi serta manajemen tenaga kerja yang terdapat pada Perusahaan PT Krypton Gama Jaya.

3. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Niki Purwitasari (2010) yang berjudul “Audit Operasional atas Fungsi Produksi pada PT. Perkasa

Primarindo” menunjukkan bahwa pengendalian fungsi produksi dilakukan secara memadai. Selain itu, audit operasional dalam perusahaan telah dilaksanakan dengan baik dengan tidak ditemukannya berbagai kelemahan yang ada. Penyusunan anggaran produksi telah dilaksanakan dengan baik sehingga target produksi yang ingin dicapai dapat diketahui perusahaan. Pelaksanaan produksi selalu dilaksanakan dengan kebijakan, struktur, dan sistem yang berlaku. Selain itu, tugas dan wewenang telah terstruktur dengan baik dan jelas. Efektivitas dan efisiensi telah tercapai karena perusahaan mampu mencapai tujuannya dengan *output* atau produk akhir yang diproduksi telah sesuai dengan standar awal yang telah ditentukan, efisiensi juga telah tercapai karena penggunaan sumber daya telah disesuaikan dengan kebutuhan, mesin yang digunakan telah beroperasi secara maksimal, dan sumberdaya manusia yang terlibat dalam proses produksi telah bekerja maksimal sesuai dengan standar yang ditentukan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang peneliti lakukan adalah sama-sama meneliti audit operasional atas fungsi produksi, sedangkan perbedaannya adalah tempat penelitian, waktu penelitian dan lingkup penelitian. Penelitian yang dilakukan oleh Niki Purwitasari dilakukan pada tahun 2010 dan bertempat di perusahaan PT. Perkasa Primarindo, sedangkan peneliti melakukan penelitian pada tahun 2012 yang bertempat di PT. Kripton Gama Jaya. Selain itu, lingkup objek penelitian yang peneliti lakukan lebih luas. peneliti terdahulu meneliti audit operasional atas fungsi produksi saja, sedangkan penelitian yang

akan peneliti lakukan adalah audit operasional atas fungsi produksi untuk meningkatkan efektivitas.

C. Kerangka Berfikir

Produksi menjadi salah satu fungsi yang sangat vital peranannya dalam penyediaan produk. Proses produksi dalam perusahaan industri manufaktur merupakan kegiatan utama yang memegang peranan sangat penting. Secara umum, proses produksi merupakan suatu proses untuk mengubah bahan baku menjadi barang jadi. Dalam proses produksi terjadi perubahan bentuk, volume dan kegunaan dari bahan baku menjadi barang jadi yang mempunyai nilai ekonomis yang lebih tinggi dari semula. Untuk menghindari ketidakefisienan dan ketidakefektifan dalam proses produksi, maka perusahaan harus melaksanakan kegiatan audit secara keseluruhan mulai dari bahan baku sampai dengan barang jadi serta melaksanakan pengendalian dan pengevaluasian.

PT Krypton Gama Jaya merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang produksi aksesoris otomotif bermotor. Sebagai perusahaan manufaktur, fungsi produksi di perusahaan ini menjadi salah satu fungsi yang sangat strategis dalam menentukan eksistensi perusahaan. Keberhasilan fungsi produksi dalam beroperasi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan manajemen akan menentukan realisasi output produk yang dihasilkan. Sebaliknya jika fungsi produksi ini tidak berjalan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan manajemen, maka akan berdampak serius pada realisasi output produk yang dihasilkan.

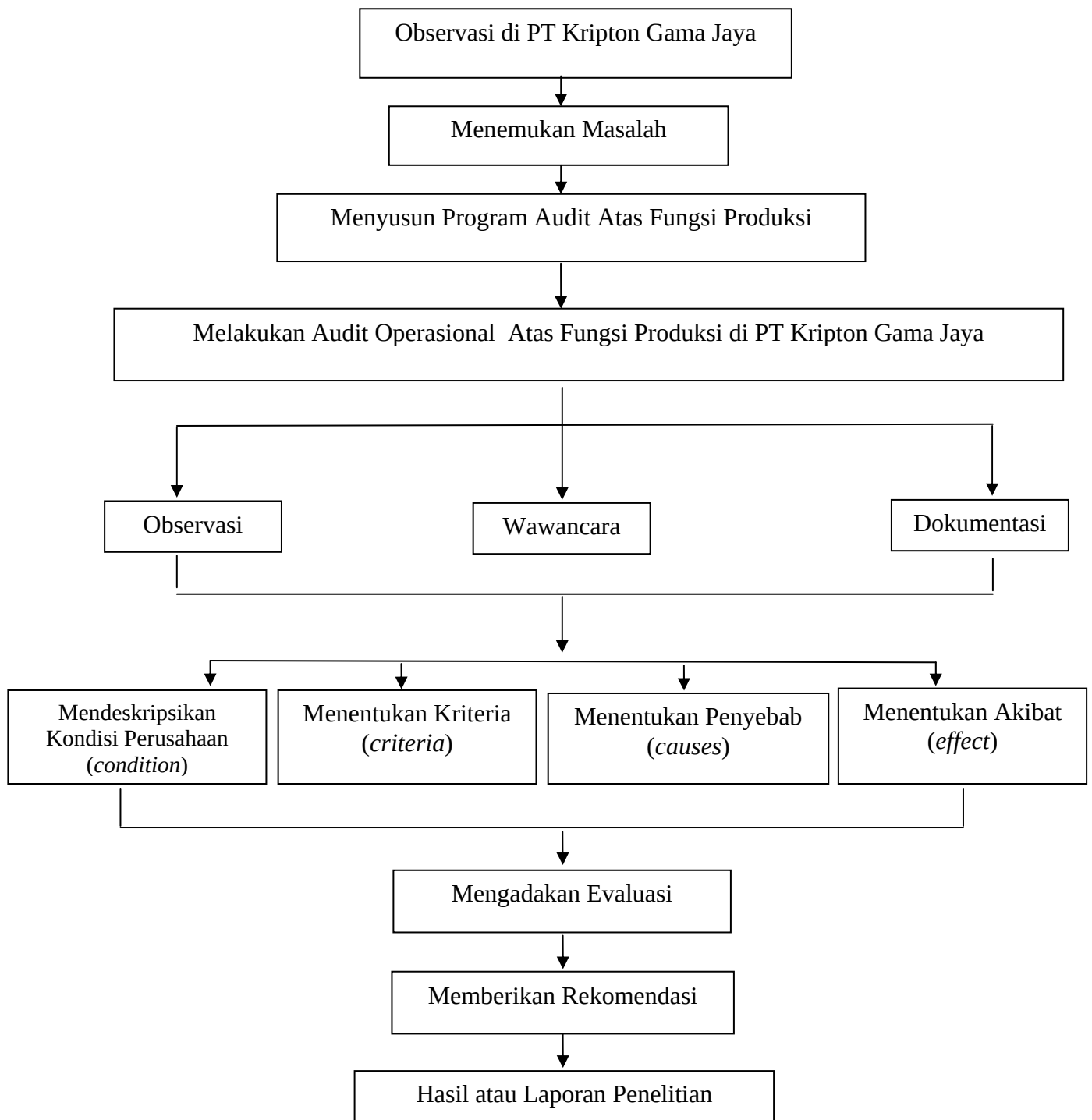
Penelitian ini dimaksudkan untuk melakukan kajian audit operasional atas fungsi produksi di PT Krypton Gama Jaya. Audit merupakan suatu proses sistematis. perencanaan pengevaluasian terhadap bukti-bukti dan tindakan ekonomi yang dilakukan oleh pihak independen untuk memastikan kesesuaian antara kriteria yang telah ditetapkan dengan realita dan kenyataan di lapangan untuk kemudian dikomunikasikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

Audit operasional dilakukan untuk mengkaji (review) atas setiap bagian dari prosedur dan metoda yang diterapkan suatu organisasi dengan tujuan mengevaluasi efisiensi dan efektivitas. Hasil akhir dari suatu audit operasional biasanya berupa rekomendasi kepada manajemen untuk perbaikan operasi.

Dalam penelitian ini, audit operasional dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan efektivitas fungsi produksi. Hal ini dapat dipahami mengingat audit operasional yang dilakukan di suatu perusahaan memiliki orientasi peningkatan efektivitas praktek produksi di masa mendatang. Diantaranya audit operasional akan dapat menilai efektivitas dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan. Selain itu audit operasional juga dapat membantu mengidentifikasi area masalah potensial pada tahap dini untuk menentukan tindakan preventif yang akan diambil.

Pada akhirnya pasca dilakukannya audit operasional, akan ada perbaikan dalam mekanisme produksi seperti adanya penyusunan rencana, prosedur serta ketaatan terhadap rencana dan prosedur yang ditetapkan oleh manajemen perusahaan.

D. Paradigma Penelitian



Gambar 1. Paradigma Penelitian

E. Pertanyaan Penelitian

1. Hasil Audit Operasional yang Dilakukan terhadap Fungsi Produksi pada PT Krypton Gama Jaya

a. Tahap Audit Pendahuluan

Pada tahap ini, penulis berkepentingan untuk mendapatkan informasi terkait dengan latar belakang objek yang diaudit.

- 1). Bagaimana struktur organisasi dan sumber daya yang ada di perusahaan?
- 2). Bagaimana mekanisme proses produksi di perusahaan?

b. Tahap Audit Review dan Pengendalian Manajemen

Pada tahap ini, penulis berkepentingan untuk dapat lebih memahami pengendalian yang berlaku pada objek audit agar dapat mengetahui potensi-potensi terjadinya kelemahan pada berbagai aktivitas yang dilakukan.

- 1). Bagaimana pelaksanaan perencanaan dan pengendalian fungsi produksi pada Perusahaan PT Krypton Gama Jaya?
- 2). Bagaimana pelaksanaan pengawasan persediaan yang dilakukan pada Perusahaan PT Krypton Gama Jaya?
- 3). Bagaimana pelaksanaan pengendalian kualitas pada fungsi produksi di Perusahaan PT Krypton Gama Jaya?

- 4). Bagaimana pelaksanaan pemeliharaan mesin dan fasilitas produksi pada Perusahaan PT Krypton Gama Jaya?
- 5). Bagaimana pelaksanaan manajemen tenaga kerja yang terdapat pada Perusahaan PT Krypton Gama Jaya?

c. Tahap Audit Terinci

Pada tahap ini, penulis melakukan pengumpulan bukti yang dibutuhkan untuk mendukung tujuan audit yang telah ditentukan.

- 1). Bagaimana pemeriksaan detail terhadap perencanaan dan pengendalian fungsi produksi pada Perusahaan PT Krypton Gama Jaya?
- 2). Bagaimana pemeriksaan detail terhadap pelaksanaan pengawasan persediaan yang dilakukan pada Perusahaan PT Krypton Gama Jaya?
- 3). Bagaimana pemeriksaan detail terhadap pelaksanaan pengendalian kualitas pada fungsi produksi di Perusahaan PT Krypton Gama Jaya?
- 4). Bagaimana pemeriksaan detail terhadap pelaksanaan pemeliharaan mesin dan fasilitas produksi pada Perusahaan PT Krypton Gama Jaya?
- 5). Bagaimana pemeriksaan detail terhadap pelaksanaan manajemen tenaga kerja yang terdapat pada Perusahaan PT Krypton Gama Jaya?

d. Tahap Pelaporan

Tahap ini menyajikan laporan hasil audit operasional secara komprehensif, meliputi:

- 1). Bagaimana temuan-temuan penting hasil audit untuk mendukung kesimpulan audit?
- 2). Bagaimana rekomendasi yang dapat diberikan kepada manajemen perusahaan?

2. Rekomendasi kepada Manajemen PT Krypton Gama Berkenaan dengan Upaya untuk Meningkatkan Proses Produksi yang Efektif

- a. Bagaimana rekomendasi untuk meningkatkan efektivitas terhadap perencanaan dan pengendalian fungsi produksi pada Perusahaan PT Krypton Gama Jaya?
- b. Bagaimana rekomendasi untuk meningkatkan efektivitas terhadap pengawasan persediaan yang dilakukan pada Perusahaan PT Krypton Gama Jaya?
- c. Bagaimana rekomendasi untuk meningkatkan efektivitas terhadap pengendalian kualitas pada fungsi produksi di Perusahaan PT Krypton Gama Jaya?
- d. Bagaimana rekomendasi untuk meningkatkan efektivitas terhadap pemeliharaan mesin dan fasilitas produksi pada Perusahaan PT Krypton Gama Jaya?

- e. Bagaimana rekomendasi untuk meningkatkan efektivitas terhadap manajemen tenaga kerja yang terdapat pada Perusahaan PT Krypton Gama Jaya?