

**AUDIT MANAJEMEN ATAS FUNGSI PRODUKSI
PADA UNYQUA YOGYAKARTA**

SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Yogyakarta
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan guna Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi



Oleh:
DESSI ANDIKA PERMATA HATI
13812145002

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
JURUSAN PENDIDIKAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
2015**

**AUDIT MANAJEMEN ATAS FUNGSI PRODUKSI
PADA UNYQUA YOGYAKARTA**

SKRIPSI

Oleh:

DESSI ANDIKA PERMATA HATI

13812145002



Dosen Pembimbing,

Dhyah Setyorini, M.Si, Ak.
NIP. 197711072 200501 2 001

PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul:

**AUDIT MANAJEMEN ATAS FUNGSI PRODUKSI
PADA UNYQUA YOGYAKARTA**

yang disusun oleh:

DESSI ANDIKA PERMATA HATI

NIM 13812145002

telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 29 Desember 2014

dan dinyatakan lulus.



Nama

Abdullah Taman, M.Si., Ak.

Dhyah Setyorini, M.Si., Ak.

Rr. Indah Mustikawati, M.Si., Ak.

Kedudukan

Ketua Penguji Merangkap Penguji

Penguji Pendamping Merangkap Sekretaris

Penguji Utama

Tanda Tangan Tanggal

 12-01-15
 12-01-15
 09-01-15

Yogyakarta, 12 Januari 2015

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta

Dekan,



Dr. Sugiharsono, M.Si.

NIP. 19550328 198303 1 0024

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Dessi Andika Permata Hati
NIM : 13812145002
Program Studi : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi
Judul Tugas Akhir : AUDIT MANAJEMEN ATAS FUNGSI
PRODUKSI PADA UNYQUA YOGYAKARTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar karya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata penulisan karya ilmiah yang telah lazim.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan yang tidak dipaksakan.

Yogyakarta, 19 Desember 2014
Penulis,



Dessi Andika Permata Hati
NIM. 13812145002

MOTTO

Apabila telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain. Dan hanya kepada Tuhan-Mu lah hendaknya kamu berharap

(Qs. Al Insyirah 7-8)

Kegagalan bukanlah akhir dari suatu kegiatan tetapi permulaan untuk mencapai kesuksesan (Edward Young)

Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, sesungguhnya kesulitan itu ada kemudahan

(QS. Al Insyirah 5-6)

Allah Swt meninggikan orang-orang yang beriman diantara kamu dan orang-orang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat

(QS. Al Mujadallah 11)

ABSTRAK

AUDIT MANAJEMEN ATAS FUNGSI PRODUKSI PADA UNYQUA YOGYAKARTA

Oleh:

Dessi Andika Permata Hati

10409134018

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) Mengetahui aktivitas atas fungsi produksi pada UNYQUA, (2) Mengetahui efektivitas fungsi produksi pada UNYQUA, dan (3) Memberikan saran atau rekomendasi untuk peningkatan efektivitas fungsi produksi pada UNYQUA.

Penelitian ini dilaksanakan di UNYQUA Yogyakarta. Subjek dalam penelitian ini adalah direktur dan staf bagian produksi pada UNYQUA Yogyakarta. Objek penelitian ini adalah data berupa catatan yang berkaitan dengan bagian produksi, dokumen-dokumen yang berhubungan dengan aktivitas fungsi produksi di UNYQUA Yogyakarta. Metode pengumpulan data dengan cara wawancara, dokumentasi, dan observasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Analisis data dilakukancara membandingkan antara teori dengan kenyataan yang ada pada perusahaanyaitu membandingkan kriteria, penyebab, dan akibat.

Hasil penelitian ini adalah: 1) Aktivitas fungsi produksi mulai dari jadwal induk produksi, perolehan bahan baku, tingkat produk cacat, dan perawatan peralatan dan kapasitas produksisecara umum telah dilaksanakan dengan baik, 2) Secara umum aktivitas fungsi produksi telah efektif namun demikian masih terdapat beberapa permasalahan pada aktivitas perolehan bahan baku yang disebabkan oleh ketidaktercapaian perolehan bahan baku yangterjadinya gelas yang bocor atau bentuk gelas yang tidak sempurna masuk ke dalam proses produksi sehingga meningkatkan produk cacat, 3) Adapun saran atau rekomendasi yang diberikan adalah UNYQUA Yogyakarta seharusnya sebelum bahan baku diterima dan masuk gudang, dicek terlebih dahulu sehingga apabila terjadi kerusakan tidak masuk proses produksi yang akan menghasilkan produk cacat. Selain itu, perusahaan harus meningkatkan karyawan produksi sehingga mesin dapat digunakan semuanya atau tidak menganggur.

Kata Kunci : Audit Manajemen, Fungsi Produksi

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur peneliti panjatkan kepada Allah Swt atas segala limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Skripsi yang berjudul “AUDIT MANAJEMEN ATAS FUNGSI PRODUKSI PADA UNYQUA YOGYAKARTA” dengan lancar. Penulis menyadari sepenuhnya, tanpa bimbingan dari berbagai pihak, Tugas Akhir Skripsi ini tidak akan dapat diselesaikan dengan baik. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terimakasih yang tulus kepada:

1. Prof. Dr. Rochmat Wahab, M.Pd., M.A., Rektor Universitas Negeri Yogyakarta.
2. Dr. Sugiharsono, M.Si., Dekan FE UNY yang telah memberikan ijin penelitian untuk keperluan penyusunan skripsi.
3. Dhyah Setyorini, M.Si, Ak., dosen pembimbing yang telah dengan sabar memberikan bimbingan dan pengarahan selama penyusunan skripsi.
4. Rr. Indah Mustikawati, M. Si., Ak., nara sumber yang telah memberikan saran dan arahan dalam penyusunan skripsi.
5. Abdullah Taman, SE., Akt., M.Si., ketua penguji yang telah memberikan saran dan arahan dalam penyusunan skripsi.
6. Bayu Ardiyansyah, SE., direktur UNYQUA yang telah memberikan ijin kepada peneliti untuk melaksanakan penelitian skripsi.
7. Seluruh pimpinan dan staf fungsi produksi di UNYQUA yang telah membantu peneliti dalam penyusunan skripsi.
8. Ratriana Dyah Safri dan Elsa Vosvasari yang sudah memberikan semangat dan bantuan selama penyusunan tugas akhir ini.

9. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan dorongan serta bantuan selama penyusunan tugas akhir ini.

Semoga semua amal baik mereka diterima Allah Swt dan dicatat sebagai amalan yang terbaik, Amin. Harapan peneliti mudah-mudahan apa yang terkandung di dalam penelitian ini bermanfaat bagi semua pihak.

Yogyakarta, 19 Desember 2014

Penulis,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Dessi Andika Permata Hati', written in a cursive style.

Dessi Andika Permata Hati

NIM. 13812145002

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
LEMBAR MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
ABSTRAK.....	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	6
C. Pembatasan Masalah	6
D. Rumusan Masalah.....	7
E. Tujuan Penelitian.....	7
F. Manfaat Penelitian.....	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN PERTANYAAN PENELITIAN.....	9
A. Kajian Pustaka	9
1. Pengertian Auditing	9

2. Jenis-jenis Audit.....	10
3. Ruang Lingkup Audit Manajemen.....	11
a. Pengertian Audit Manajemen	11
b. Tujuan Audit Manajemen.....	13
c. Manfaat Audit Manajemen.....	15
d. Ruang Lingkup Audit Manajemen	16
e. Prinsip Dasar Audit Manajemen	17
f. Tahap-tahap Audit	18
4. Ruang Lingkup Manajemen Produksi.....	20
a. Pengertian Audit Produksi	20
b. Ruang Lingkup Audit	22
c. Pengertian Fungsi Produksi.....	26
d. Ruang Lingkup Fungsi Produksi atau Manajemen Produksi	28
e. Tujuan Manajemen Produksi atau Fungsi Produksi.....	28
5. Ruang Lingkup Audit manajemen terhadap Fungsi Produksi	29
a. Tujuan Audit Manajemen terhadap Fungsi Produksi.....	29
b. Manfaat Audit Manajemen terhadap Fungsi Produksi.....	30
c. Ruang Lingkup Audit Manajemen atas Fungsi Produksi.....	31
B. Penelitian yang Relevan	32
C. Kerangka Berpikir	34
D. Paradigma Penelitian	35
E. Pertanyaan Penelitian	36
BAB III METODE PENELITIAN	37
A.Tempat dan Waktu Penelitian.....	37

B. Jenis Penelitian.....	37
C. Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	38
D. Subjek dan Objek Penelitian.....	38
E. Teknik Pengumpulan Data.....	38
F. Teknik Analisis Data.....	40
1. Kriteria (<i>Criteria</i>).....	40
2. Penyebab (<i>Cause</i>).....	40
3. Akibat (<i>Effect</i>).....	40
G. Instrumen Penelitian.....	41
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	42
A. Hasil Penelitian.....	42
1. Hasil Audit Pendahuluan.....	42
2. Hasil Review dan Pengendalian Fungsi Produksi UNYQUA Yogyakarta.....	51
B. Analisis Data.....	56
1. Jadwal Induk Produksi.....	56
2. Aktivitas Perolehan Bahan Baku.....	57
3. Tingkat Produk Cacat.....	58
4. Aktivitas Perawatan Peralatan dan Kapasitas Produksi.....	60
C. Pembahasan.....	62
1. Jadwal Induk Produksi.....	62
2. Aktivitas Perolehan Bahan Baku.....	62
3. Tingkat Produk Cacat.....	63
4. Aktivitas Perawatan Peralatan dan Kapasitas Produksi.....	63

5. Pencapaian Efektivitas Aktivitas Fungsi Produksi	64
D. Keterbatasan Penelitian.....	65
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	66
A. Kesimpulan	66
1. Aktivitas Fungsi Produksi.....	66
2. Pencapaian Efektivitas Aktivitas Fungsi Produksi	67
3. Saran/Rekomendasi.....	68
B. Saran.....	69
DAFTAR PUSTAKA	70
LAMPIRAN.....	71

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Paradigma Penelitian	35
2. Struktur Organisasi	47
3. Diagram Aliran Proses Produksi AMDK	55

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Data Karyawan UNYQUA Yogyakarta	46

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

- 1.Surat Permohonan Ijin Penelitian
- 2.Daftar Pertanyaan Observasi dan Wawancara
- 3.Kertas Audit Terinci
- 4.Dokumen Tinjauan Mutu PBSN No.10 UNYQUA

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan zaman yang pesat membuat dunia persaingan bisnis semakin hari semakin ketat. Keadaan ini kian menjadi ancaman yang berisiko bagi setiap perusahaan yang ikut serta di dalamnya, dibutuhkan cara dan kemampuan khusus agar perusahaan mampu bertahan dan berhasil memenangi persaingan. Kemampuan perusahaan dalam berinovasi, menerapkan efektivitas, dan efisiensi dalam proses produksinya menjadi salah satu cara bagi perusahaan untuk bisa memperoleh konsumen sebanyak-banyaknya, meningkatkan profitabilitas, dan memenangi persaingan yang ada. Upaya meningkatkan profitabilitas dan memenangi persaingan tak lepas dari dukungan sebuah fungsi yang penting dalam perusahaan, yaitu fungsi produksi. Fungsi produksi dalam sebuah perusahaan tidak hanya terbatas pada fungsi dasarnya, berupa menambah atau menciptakan kegunaan nilai tambah dan memanfaatkan sumberdaya yang ada dan tersedia. Namun, secara umum berfungsi untuk mentransformasikan *input* menjadi *output* dengan ketetapan kualitas yang telah ditetapkan oleh pihak manajemen perusahaan. Penetapan standar dan target produksi dalam suatu perusahaan sangat diperlukan sebagai pembanding dengan hasil akhir yang diperoleh. Oleh karena itu, dalam proses produksi diperlukan kegiatan evaluasi dengan

mencocokkan target awal dengan hasil akhir. Kegiatan ini dinamakan dengan audit operasional. Audit produksi dan operasional adalah suatu penilaian secara komprehensif terhadap keseluruhan fungsi produksi dan operasi untuk menentukan apakah fungsi ini telah berjalan dengan memuaskan (ekonomis, efisien, dan efektif) (Bayangkara, 2008:107).

Fungsi produksi yang efektif dan efisien merupakan salah satu kunci keberhasilan sebuah perusahaan karena dapat memberikan sejumlah keuntungan atau laba yang lebih besar bagi perusahaan. Laba perusahaan menjadi kunci utama atau sebagai indikator bahwa perusahaan dapat dikatakan baik dan mampu mempertahankan kelangsungan perusahaan tersebut. Peningkatan laba perusahaan akan bergantung pada sejauh mana sumber daya digunakan secara efektif, efisien dan ekonomis. Perusahaan memerlukan pengevaluasian dan penilaian terhadap efektivitas dan efisiensi operasional perusahaan. Dengan demikian diperlukan sebuah audit manajemen untuk melakukan hal tersebut. Dengan menyadari pentingnya audit manajemen dilakukan dalam sebuah perusahaan maka banyak perusahaan yang melakukan audit manajemen.

Audit ini dilakukan tidak hanya terbatas pada unit produksi tetapi juga berlaku untuk keseluruhan proses produksi. Untuk mengidentifikasi dan mengetahui kekurangan, kelemahan, dan tindakan apa yang sebaiknya dilakukan atas temuan dari proses produksi yang dilaksanakan, maka diperlukan audit manajemen. Audit manajemen bertujuan untuk mengidentifikasi kegiatan, program, dan aktivitas yang masih memerlukan

perbaikan, sehingga dengan rekomendasi yang diberikan nantinya akan dicapai perbaikan atas pengelolaan berbagai program dan aktivitas pada perusahaan tersebut. Audit manajemen adalah audit yang dilaksanakan untuk menilai efisiensi dan efektivitas kegiatan suatu organisasi dalam prosesnya untuk mencapai tujuan organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Bayangkara, 2008:2). *Modern Auditing* saat ini penekanannya lebih pada pemeriksaan internal yang digunakan untuk mengevaluasi efisiensi organisasi secara keseluruhan. Hal ini dilakukan secermat mungkin agar area-area kelemahan bisa diidentifikasi, untuk kemudian ditunjukkan kepada manajemen, dan selanjutnya ditawarkan rekomendasi untuk mempercepat proses perkembangan manajemen. Manajemen audit merupakan konsep yang digunakan untuk maksud tersebut. Manajemen audit digunakan untuk memastikan seberapa baik manajemen, baik dalam hubungan eksternalnya dengan pihak luar maupun efisiensi internalnya.

UNYQUA merupakan unit bisnis yang bergerak dalam usaha produksi air mineral dalam kemasan. Sebagai sebuah unit usaha komersil, diperlukan keunggulan daya saing untuk dapat berkompetisi dengan unit usaha sejenis maupun yang berbeda jenis. Keunggulan daya saing ditentukan oleh faktor desain, mutu produk, pengembangan produk, *input* teknologi, nilai tambah, harga, penyerahan tepat waktu dan pelayanan penjual. Adanya tekanan yang sama kuat terhadap bisnis manufaktur saat ini, menuntut UNYQUA sebagai perusahaan yang memproduksi air mineral kemasan UNYQUA untuk lebih

cerdas dalam menjalankan operasinya. Fungsi produksi dan operasi yang mentransformasikan *input* menjadi *output* bertanggungjawab untuk menghasilkan produk dalam kuantitas dan kualitas yang telah ditentukan karena semakin kompleksnya permasalahan yang dihadapi oleh suatu perusahaan, pihak manajemen tersebut harus mampu bekerja secara efektif, efisien, dan ekonomis berdasarkan tujuan yang ingin dicapai serta mampu mengidentifikasi kekuatan (*strenght*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), serta tantangan (*threat*) yang mungkin dihadapi oleh perusahaan, sehingga pengelolaan perusahaan tersebut dapat berjalan dengan baik.

Masalah umum sebuah perusahaan dalam pengelolaan proses produksinya adalah rendahnya tingkat pengawasan fungsi produksi dan rendahnya pengawasan atas standar dan target yang ditetapkan, sehingga proses produksi tidak berjalan dengan maksimal dan target awal yang ditetapkan perusahaan tidak dapat tercapai dengan baik dan UNYQUA masih memiliki produk cacat yang cukup besar. Setelah ditelaah lebih dalam lagi ternyata produk cacat tersebut disebabkan karena faktor mesin yang terkadang *error* dan faktor manusia (*operator*), sehingga hal tersebut mengakibatkan inefisiensi yang kemudian dapat menimbulkan barang cacat sebesar 5%. Keadaan lain yang terjadi yaitu adanya bahan baku (gelas) yang tidak sesuai atau rusak padahal dalam ketentuan di perusahaan bahan baku seharusnya tidak ada yang mengalami kerusakan. Setelah ditelaah lebih dalam, ternyata kerusakan tersebut diakibatkan oleh *supplier* yang mengirim

bahan baku tidak sesuai dengan kualitas serta kurangnya pemeriksaan bahan baku, sehingga hal tersebut mengakibatkan terjadinya gelas yang bocor atau bentuk gelas yang tidak sempurna. Selain itu terjadi pula kapasitas produksi yang menganggur yang seharusnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku di perusahaan kapasitas produksi seharusnya digunakan secara maksimal. Ternyata setelah dikaji lebih mendalam penyebab menganggurnya kapasitas produksi tersebut yaitu SDM bagian produksi yang masih kurang, yang kemudian berakibat *output* yang dihasilkan tidak maksimal serta kurangnya SDM untuk mencari dan menjalin hubungan baik dengan pemasok.

Pada penelitian ini, audit manajemen atau dikenal dengan istilah pemeriksaan manajemen difokuskan pada fungsi produksi di UNYQUA. Agar target produksi dapat dicapai dan penyebab kegagalan dalam mencapai target produksi dapat diketahui, maka pihak manajemen fungsi produksi memerlukan suatu alat bantu yaitu audit manajemen atas fungsi produksi. Mengingat besarnya pengaruh audit produksi dalam meningkatkan pencapaian target produksi perusahaan, maka penerapan audit produksi harus dilakukan dengan tepat sesuai dengan standar dan norma yang berlaku. Berkaitan dengan penjabaran dan pemikiran di atas, maka penulis menetapkan judul “**AUDIT MANAJEMEN ATAS FUNGSI PRODUKSI PADA UNYQUA**”.

B. Identifikasi Masalah

Dari latar belakang yang telah diuraikan di atas, dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Rendahnya tingkat pengawasan fungsi produksi dan rendahnya pengawasan atas standar dan target yang ditetapkan, sehingga proses produksi tidak berjalan dengan maksimal dan target awal yang ditetapkan perusahaan tidak dapat tercapai dengan baik.
2. UNYQUA masih memiliki produk cacat yang cukup besar yaitu 5%.
3. Faktor mesin yang terkadang *error* dan faktor manusia (operator).
4. Adanya bahan baku (gelas) yang tidak sesuai atau rusak padahal dalam ketentuan di perusahaan bahan baku seharusnya tidak ada yang mengalami kerusakan.
5. Adanya kapasitas produksi yang masih menganggur.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, maka perlu diadakan pembatasan masalah yaitu sebagai berikut :

1. Penelitian ini difokuskan pada audit manajemen untuk menilai aktivitas fungsi produksi pada UNYQUA.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, permasalahan yang diteliti dengan dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana aktivitas atas fungsi produksi pada UNYQUA ?
2. Bagaimana efektivitas fungsi produksi pada UNYQUA ?

E. Tujuan Penelitian

Setiap penelitian pada umumnya mempunyai tujuan yang hendak dicapai. Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui aktivitas atas fungsi produksi pada UNYQUA
2. Mengetahui efektivitas fungsi produksi pada UNYQUA
3. Memberikan saran atau rekomendasi untuk peningkatan efektivitas fungsi produksi pada UNYQUA

F. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis
 - a) Penelitian ini diharapkan bisa memberikan masukan bagi dunia akademis dan ilmu pengetahuan bidang akuntansi pada perguruan tinggi dan umum mengenai audit manajemen atas fungsi produksi.
 - b) Sebagai wahana untuk latihan menerapkan ilmu yang didapat pada bangku kuliah dengan kenyataan yang dihadapi di lapangan khususnya tentang audit manajemen atas fungsi produksi serta penerapannya.

2. Manfaat Praktis

a) Bagi UNYQUA

Hasil penelitian dan saran/rekomendasi yang diberikan atas temuan kelemahan-kelemahan dan temuan yang bersifat positif dapat dijadikan bahan pertimbangan audit manajemen fungsi produksi untuk perbaikan di masa yang akan datang.

b) Bagi Peneliti

Dapat memberikan masukan bagi peneliti agar dapat mengimplementasikan ilmu selama perkuliahan dan membandingkan ilmu yang diperoleh di bangku perkuliahan dengan dunia senyatanya serta menambah wawasan dan ilmu pengetahuan.

c) Bagi Peneliti Selanjutnya

Dapat Digunakan sebagai bahan masukan bagi pihak-pihak yang akan melanjutkan penelitian sesuai dengan topik penelitian ini.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN PERTANYAAN PENELITIAN

A. Kajian Pustaka

1. Pengertian Auditing

Audit adalah suatu proses sistematis dan objektif dari penyediaan dan evaluasi bukti-bukti yang berkenaan dengan pernyataan (*assertion*) tentang kegiatan dan kejadian ekonomi guna memastikan derajat atau tingkat hubungan antara pernyataan tersebut dengan kriteria yang ada serta mengkomunikasikan hasil yang diperoleh tersebut kepada pihak-pihak yang berkepentingan (Indra Bastian, 2007:2-3)

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

Menurut *The Report of the Committee on Basic Auditing Concepts the American Accounting Association*, auditing adalah:

A systematic processing of objectively obtaining and evaluating evidence regarding assertion about economic actions and events to ascertain the degree of correspondence between those assertions and established criteria and communicating the results to interested users (Boyton dan Johnson, 2006:6).

Menurut Arens dan Loebbecke auditing adalah:

proses yang ditempuh oleh seseorang yang kompeten dan independen agar dapat menghimpun dan mengevaluasi bukti-bukti mengenai informasi yang terukur dari suatu entitas (satuan) usaha untuk mempertimbangkan dan melaporkan tingkat kesesuaian dari informasi yang terukur tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan (Arens dan Loebbecke, 1998:1).

ASOBAC (*A Statement of Basic Auditing Concepts*) mendefinisikan auditing sebagai: suatu proses sistematis untuk menghimpun dan mengevaluasi bukti-bukti secara objektif mengenai asersi-aseri tentang berbagai tindakan dan kejadian ekonomi untuk menentukan tingkat kesesuaian antara asersi-aseri 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 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.

2. Jenis-jenis Audit

Boynton *et al.* (2002:6-7) menggolongkan audit menjadi tiga jenis yaitu audit laporan keuangan, audit kepatuhan, dan audit operasional.

a. Audit Laporan Keuangan (*Financial Statement Audit*)

Audit laporan keuangan berkaitan dengan kegiatan memperoleh dan mengevaluasi bukti tentang laporan-laporan entitas dengan maksud agar dapat memberikan pendapat apakah laporan-laporan tersebut telah disajikan secara wajar sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan.

b. *Audit Kepatuhan (Compliance Audit)*

Audit kepatuhan berkaitan dengan kegiatan memperoleh dan memeriksa bukti-bukti untuk menetapkan apakah kegiatan keuangan atau operasi suatu entitas telah sesuai dengan persyaratan, ketentuan, atau peraturan tertentu.

c. *Audit Operasional (Operational Audit)*

Audit operasional berkaitan dengan kegiatan memperoleh dan mengevaluasi bukti-bukti tentang efisiensi dan efektivitas kegiatan operasi entitas dalam hubungannya dengan pencapaian tujuan tertentu. Audit jenis ini disebut juga sebagai audit kinerja atau audit manajemen.

3. Ruang Lingkup Audit Manajemen

a. Pengertian Audit Manajemen

Audit manajemen (*management audit*) adalah pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan (Bayangkara, 2008:2). Audit manajemen adalah pengkajian (*review*) atas setiap bagian dari prosedur dan metode yang diterapkan suatu organisasi

dengan tujuan untuk mengevaluasi efisiensi dan efektivitas. Hasil rekomendasi suatu audit manajemen biasanya berupa rekomendasi kepada manajemen untuk perbaikan operasi (Haryono Yusuf, 2001:16).

Alejandro P. Gorospel (2000) memberikan definisi tentang audit manajemen: Audit manajemen adalah suatu teknik yang secara teratur dan sistematis digunakan untuk menilai efektivitas unit atau pekerjaan dibandingkan dengan standar-standar perusahaan dan industri, dengan menggunakan petugas yang bukan ahli dalam lingkup objek yang dianalisis, untuk meyakinkan manajemen bahwa tujuannya dilaksanakan, dan keadaan yang membutuhkan perbaikan ditemukan (Alejandro P Gorospel dalam Amin Widjaya Tunggal, 2000:2).

Menurut Allan J. Sayle: “Manajemen audit adalah pengujian yang independen atas bukti yang objektif, yang dilakukan oleh para personil yang kompeten” (Allan J. Sayle dalam Amin Widjaya Tunggal, 2000:3). Berdasarkan publikasi *Institute of Internal Auditor (IAA)*, audit operasional atau audit manajemen didefinisikan sebagai berikut: *Operational Auditing* adalah suatu proses yang sistematis dari penilaian efektivitas, efisiensi, dan ekonomisasi operasi suatu organisasi yang dibawah pengendalian manajemen dan melaporkan kepada orang yang tepat hasil penilaian beserta rekomendasi untuk perbaikan (IIA dalam Amin Widjaya Tunggal, 2000:4).

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa audit manajemen adalah audit yang dilakukan untuk pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas dari operasi yang dilaksanakan oleh suatu perusahaan, melaporkan hasil dari penilaian yang dilakukan dan memberikan rekomendasi untuk perbaikan apabila ditemukan berbagai kelemahan dan kekurangan dalam pengelolaan perusahaan.

b. Tujuan Audit Manajemen

Tujuan Audit Manajemen :

1) Penilaian atas pengendalian

Berhubungan dengan pengendalian administrasi (*administrative control*) pada suatu perusahaan, yang bertujuan untuk menentukan apakah pengendalian yang ada telah memadai dan terbukti efektif dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

2) Penilaian atas pelaksanaan

Auditor mengumpulkan informasi untuk menentukan apakah kegiatan perusahaan telah berjalan secara efektif dan efisien.

3) Memberikan bantuan kepada manajemen

Dengan jalan memberikan rekomendasi perbaikan yang diperlukan oleh perusahaan. Dan sebagai seorang auditor untuk membantu manajemen harus memahami dahulu prinsip-prinsip manajemen yang diterapkan dan fungsi-fungsi manajemen, yaitu *planning, organizing, staffing, leading, dan controlling*.

Tujuan umum dari manajemen audit menurut Agoes (2004:175) adalah:

- 1) Untuk menilai kinerja (*performance*) dari manajemen dan berbagai fungsi dalam perusahaan.
- 2) Untuk menilai apakah berbagai sumber daya (manusia, mesin, dana, dan harta lainnya) yang dimiliki perusahaan telah digunakan secara efisien dan ekonomis.
- 3) Untuk menilai efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuan (*objective*) yang telah ditetapkan oleh *top management*.
- 4) Untuk dapat memberikan rekomendasi kepada *top management* untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam penerapan pengendalian internal, sistem pengendalian manajemen dan prosedur operasional perusahaan, dalam rangka meningkatkan efisiensi, keekonomisan, dan efektivitas dari kegiatan operasi perusahaan.

Menurut Bayangkara (2008:3) tujuan dari audit manajemen adalah:

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 maka audit diarahkan pada berbagai objek audit yang diperkirakan dapat diperbaiki di masa yang akan datang, di samping juga mencegah terjadinya kerugian.

c. Manfaat Audit Manajemen

Manfaat dari pemeriksaan manajemen atau *management auditing* menurut Tunggal (2000:14-15) adalah:

- 1) Memberi informasi operasi yang relevan dan tepat waktu untuk pengambilan 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) Mengidentifikasi area masalah potensial pada tahap dini untuk menentukan tindakan preventif yang akan diambil.
- 5) Menilai ekonomisasi dan efisiensi penggunaan sumber daya 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.

d. Ruang Lingkup Audit Manajemen

Ruang lingkup audit manajemen meliputi seluruh aspek kegiatan manajemen. Ruang lingkup ini dapat berupa seluruh kegiatan atau dapat juga hanya mencakup bagian tertentu dari program atau aktivitas yang dilakukan. Menurut Agoes (2004:180) ada tiga elemen pokok dalam ruang lingkup audit, yaitu:

1) Kriteria (*Criteria*)

Kriteria merupakan standar yang harus dipatuhi oleh setiap bagian dalam perusahaan. Standar bisa berupa kebijakan yang telah ditetapkan manajemen, kebijakan perusahaan sejenis atau kebijakan industri, dan peraturan pemerintah.

2) Penyebab (*Cause*)

Cause adalah tindakan-tindakan yang dilakukan manajemen atau pegawai perusahaan termasuk tindakan-tindakan yang seharusnya dilakukan untuk memenuhi *criteria* tetapi tidak dilakukan oleh manajemen atau pegawai perusahaan. Dengan kata lain, *cause* adalah tindakan-tindakan yang menyimpang dari standar yang berlaku.

3) Akibat (*Effect*)

Effect adalah akibat dari tindakan-tindakan yang menyimpang dari standar yang berlaku.

e. Prinsip Dasar Audit Manajemen

Ada tujuh prinsip dasar yang harus diperhatikan auditor agar manajemen dapat mencapai tujuan dengan baik (Bayangkara, 2008:5), yang diuraikan secara singkat sebagai berikut :

- 1) Audit dititikberatkan pada objek audit yang berpeluang dapat diperbaiki.

Prinsip 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 ditetapkan.

- 2) Prasyarat penilaian terhadap kegiatan objek audit

Audit merupakan prasyarat yang harus dilakukan sebelum penilaian dilakukan.

- 3) Pengungkapan dalam laporan mengenai temuan-temuan yang bersifat positif memberikan penilaian objektif terhadap objek yang diaudit.

- 4) Identifikasi individu-individu yang bertanggung jawab atas kekurangan-kekurangan yang terjadi.

Hal ini penting karena dengan mengetahui individu-individu tersebut, akan lebih dalam dapat digali permasalahannya dan penyebab terjadinya kelemahan tersebut, sehingga tindakan koreksi yang akan dilakukan akan menjadi lebih cepat dan tepat.

- 5) Penentuan tindakan terhadap petugas yang seharusnya bertanggungjawab.

Walaupun auditor tidak berkewenangan memberi sanksi, tetapi auditor dapat memberikan pertimbangan sanksi yang tepat yang akan diberikan pada pihak yang bertanggungjawab.

- 6) Pelanggaran hukum.

Walaupun bukan tugas utama seorang auditor melakukan penyelidikan terhadap pelanggaran hukum, auditor harus segera melaporkan temuan pelanggaran.

- 7) Penyelidikan atau pencegahan kecurangan.

Apabila terjadi kecurangan atau (*fraud*), maka auditor harus memberikan perhatian dan penyelidikan yang lebih dalam terhadap hal tersebut, diharapkan kecurangan tidak terjadi lagi.

f. Tahap-tahap Audit

Menurut Bayangkara (2008: 9) ada beberapa tahapan yang harus dilakukan dalam audit manajemen. Secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi lima, yaitu :

- 1) Audit Pendahuluan

Audit pendahuluan dilakukan untuk mendapatkan informasi latar belakang terhadap objek yang diaudit.

- 2) Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Pada tahapan 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 dalam objek audit sehingga dengan lebih mudah dapat diketahui potensi-potensi terjadinya kelemahan pada berbagai aktivitas yang dilakukan.

3) 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 dapat disajikan dalam suatu kertas kerja audit (KKA) untuk mendukung kesimpulan audit yang dibuat dan rekomendasi yang diberikan.

4) Pelaporan

Tahapan ini bertujuan untuk mengkomunikasikan hasil audit termasuk rekomendasi yang diberikan kepada berbagai pihak yang berkepentingan. Hal ini menyakinkan pihak manajemen tentang keabsahan hasil audit dan mendorong pihak-pihak yang berwenang untuk melakukan perbaikan terhadap berbagai kelemahan yang ditemukan.

5) Tindak Lanjut

Sebagai tahap akhir dari audit manajemen, 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.

4. Ruang Lingkup Manajemen Produksi

a. Pengertian Audit Produksi

Audit produksi merupakan suatu bentuk audit yang dilaksanakan perusahaan dengan tujuan untuk mengetahui tingkat efisiensi dan efektivitas kegiatan dibidang produksi. Selain itu, produksi juga berfungsi untuk mengukur seberapa baik manajemen menjalankan fungsi perencanaan, organisasi, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan produksi dan seberapa efektifkah manajemen dalam membuat keputusan yang tepat untuk mencapai tujuan produksi yang telah ditetapkan.

Menurut Bayangkara (2008:177), audit produksi melakukan penilaian secara komprehensif terhadap keseluruhan fungsi produksi dan operasi untuk menentukan apakah fungsi ini telah berjalan dengan memuaskan (ekonomis, efektif, dan efisien). Beberapa alasan yang mendasari perlunya dilakukan audit produksi, antara lain:

1. Proses produksi dan operasi harus berjalan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.
2. Kekurangan/kelemahan yang terjadi harus ditemukan sehingga segera dapat diperbaiki.
3. Konsistensi berjalannya proses harus diungkapkan.
4. Pendekatan proaktif harus menjadi dasar dalam peningkatan proses.
5. Berjalannya tindakan korektif harus mendapat dorongan dan dukungan dari berbagai pihak yang terkait.

Beberapa prinsip umum yang memberikan panduan terhadap pelaksanaan audit ini, dapat menjadikan pedoman oleh auditor dalam menjalankan tugas profesinya. Prinsip- prinsip itu antara lain :

1. Tujuan utama audit adalah untuk menentukan apakah proses produksi dan operasi yang berjalan sudah sesuai dengan *criteria* yang ditentukan atau tidak.
2. Auditor harus secara objektif dan sistematis mengumpulkan dan menganalisis data yang cukup, dan relevan sebagai dasar penilaian terhadap ketaatan perusahaan dalam menerapkan *criteria* yang ditetapkan.
3. Auditor harus mengklarifikasi ketidaksesuaian yang terjadi antara aktivitas produksi dan operasi dengan kebutuhan *criteria* (standart) yang telah ditetapkan dan membuat rekomendasi untuk peningkatan.

b. Ruang Lingkup Audit

Secara keseluruhan ruang lingkup audit memuat :

1. Rencana produksi dan operasi.

Suatu rencana induk memuat tentang:

a) Jadwal induk produksi.

Membuat spesifikasi tentang apa yang akan dibuat dan kapan akan dibuat sesuai dengan rencana produksi.

b) Penilaian atas penggunaan kapasitas produksi.

Pertimbangan kebutuhan kapasitas berpengaruh secara mendasar terhadap jadwal produksi utama. Rencana induk produksi harus meminimalkan terjadinya kapasitas menganggur, untuk menjadikan operasi berjalan efektif dan efisien.

c) Tingkat persediaan.

d) Perencanaan keseimbangan lintas produksi.

2. Produktivitas dan peningkatan nilai tambah.

Lean production adalah suatu metode produksi yang ramping, yang dikembangkan oleh produsen yang menggunakan *focus* berulang dalam rancangan prosesnya mampu secara signifikan memberikan keuntungan bagi perusahaan yang menerapkannya. Keunggulan *lean production* didukung oleh kebijakan dan praktik produksi yang secara maksimal mengoptimalkan

penggunaan sumber daya perusahaan untuk meningkatkan keunggulan bersaingnya, kebijakan dan praktek itu meliputi :

- a) Penghapusan persediaan (*zero inventory*).
- b) Tingkat cacat *no* (*zero defect*).
- c) Meminimalkan kebutuhan tempat (*areal*).
- d) Kemitraan dengan pemasok.
- e) Tanggung jawab pemasok.
- f) Meminimalkan aktivitas yang tidak menambah nilai.
- g) Pengembangan angkatan kerja.
- h) Menciptakan tantangan dalam bekerja

3. Pengendalian produksi dan operasi.

Tujuan utama dari pengendalian produksi dan operasi meliputi tiga hal penting dalam keunggulan bersaing perusahaan, meliputi:

- a) Maksimumkan tingkat pelayanan.

Pengendalian harus mejamin bahwa pelayanan telah diberikan secara tepat. Beberapa elemen yang harus mendapat perhatian khusus adalah : kualitas produk, ketersediaan produk, harga yang kompetitif, penyediaan untuk stok pengaman dan penyerahan yang tepat waktu.

- b) Minimumkan investasi pada persediaan.

Pengendalian harus mampu memandu seluruh aktivitas (utama dan pendukung) manufaktur ke dalam suatu proses

yang terintegrasi, sehingga proses berjalan dengan mulus sesuai rencana dan jadwal yang sudah ditentukan. Pengendalian yang baik akan mencapai arus produksi yang mulus dengan persediaan minimum dan waktu tunggu yang pendek.

c) Efisiensi produksi dan operasi

Efisiensi produksi dan operasi adalah sesuatu yang mutlak dan harus menjadi budaya kerja pada setiap bagian yang terlibat dalam proses produksi dan operasi.

4. Pengendalian produksi dan operasi meliputi pengendalian terhadap keseluruhan komponen dan tahapan dalam proses produksi mulai dari penanganan bahan baku sampai dengan penanganan penyerahan produk jadi ke gudang secara rinci tersebut meliputi hal-hal sebagai berikut :

a) Pengendalian bahan baku.

Pengendalian bahan baku bertujuan untuk memastikan bahwa bahan baku yang diolah dalam proses produksi telah sesuai dengan kebutuhan standar kualitas produk yang dihasilkan perusahaan. Pengendalian 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 (diolah) dalam proses produksi.

b) Pengendalian peralatan dan fasilitas produksi.

Pengendalian peralatan dan fasilitas produksi bertujuan untuk 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 mampu menghasilkan produk tepat sesuai dengan yang telah dijadwalkan.

c) Pengendalian transformasi.

Fungsi transformasi mengolah input menjadi output sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Pengendalian transformasi memegang peranan penting untuk memastikan bahwa proses pengolahan ini berjalan sesuai dengan kebutuhan proses yang efektif dan efisien. Pada pengendalian ini tugas seorang (tim) pengendali kualitas (*quality control*) sangat penting untuk memastikan bahwa proses yang berjalan menghasilkan produk yang tepat (kuantitas, kualitas, dan waktu) dengan pengorbanan yang minimum. Untuk mencapai tujuan tersebut, pengendalian ini mencakup pengesahan proses produksi dan pengendalian perubahan atas permintaan, inspeksi sampel dalam proses dan pengendalian laboratorium dari pemrosesan ulang.

d) Pengendalian kualitas

Pengendalian kualitas tidak cukup dipahami sebagai pengendalian proses produksi, yang hanya membebankan tanggungjawab kualitas produk kepada unit kendali kualitas. Sistem biaya kualitas dapat memberikan informasi kepada perusahaan tentang berbagai aktivitas yang terlibat dalam menghasilkan produk sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan perusahaan.

e) Pengendalian barang jadi

Merupakan pengendalian yang dilakukan terhadap pengelolaan barang setelah selesai diproduksi. Pengendalian ini bertujuan untuk memastikan bahwa penanganan barang setelah produksi berjalan sesuai dengan prosedur, sehingga tidak terjadi kerusakan barang dalam proses, penyimpanan, atau pendistribusiannya. Untuk memastikan bahwa barang dalam kondisi yang sesuai dengan persyaratan pelanggan pada saat diserahkan, pengendalian ini melakukannya melalui tahapan : (1) verifikasi penanganan, penyimpanan dan inspeksi, (2) pengujian dan distribusi.

c. Pengertian Fungsi Produksi

Menurut Haming dan Nurnajamuddin (2007:3) definisi fungsi produksi adalah:

Fungsi yang disertai tugas dan tanggungjawab untuk melakukan aktivitas perubahan dan pengolahan sumber daya produksi (*a set of input*) menjadi keluaran (*output*), barang atau jasa, sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya. Fungsi produksi menciptakan kegunaan bentuk (*form utility*), karena melalui kegiatan produksi nilai dan kegunaan suatu benda meningkat akibat dilakukannya penyempurnaan bentuk atas benda (*input*) yang bersangkutan.

Prawirosentono (2001:1) mengemukakan bahwa:

Manajemen produksi (operasi) adalah perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan dari urutan berbagai kegiatan (*set of activities*) untuk membuat barang (produk) yang berasal dari bahan baku dan bahan penolong lain. Proses kegiatan yang mengubah bahan baku menjadi barang lain yang mempunyai nilai tambah yang lebih tinggi disebut proses produksi.

Menurut Haming dan Nurnajamuddin (2007:4) secara umum fungsi produksi terbagi atas beberapa elemen, yaitu:

Fungsi produksi ini terbangun atas empat elemen (*subsystem*), yaitu subsistem masukan (*input subsystem*), subsistem proses (*conversion subsystem or processing subsystem*), subsistem keluaran (*output subsystem*) dan subsistem umpan balik (*feed-back or production information subsystem*).

d. Ruang Lingkup Fungsi Produksi atau Manajemen Produksi

Secara singkat Prawirosentono (2001:5) membagi ruang lingkup fungsi produksi menjadi tiga kategori, yaitu:

1) Perencanaan Produksi

Merencanakan skala dan jenis produksi (Rencana Induk Produksi).

2) Pelaksanaan Produksi

Melaksanakan produksi sesuai dengan Rencana Induk Produksi.

3) Pengendalian Produksi (*Production Control*)

Mengendalikan proses produksi.

e. Tujuan Manajemen Produksi atau Fungsi Produksi

Haming dan Nurnajamuddin (2007:19) menguraikan tujuan manajemen produksi, yaitu:

1) Mengarahkan organisasi atau perusahaan untuk menghasilkan keluaran sesuai yang diharapkan oleh pasar.

2) Mengarahkan organisasi atau perusahaan untuk dapat menghasilkan keluaran secara efisien.

3) Mengarahkan organisasi atau perusahaan untuk mampu menghasilkan nilai tambah atau manfaat yang semakin besar.

4) Mengarahkan organisasi atau perusahaan untuk dapat menjadi pemenang dalam setiap kegiatan persaingan.

- 5) Mengarahkan organisasi atau perusahaan agar keluaran yang dihasilkan atau disediakan semakin digandrungi oleh pelanggannya.

5. Ruang Lingkup Audit Manajemen terhadap Fungsi Produksi

a. Tujuan Audit Manajemen terhadap Fungsi Produksi

Menurut Bayangkara (2008:178) tujuan yang ingin dicapai melalui pelaksanaan audit ini adalah untuk mengetahui:

- 1) Apakah produk yang dihasilkan telah mencerminkan kebutuhan pelanggan (pasar).
- 2) Apakah strategi serta rencana produksi dan operasi sudah secara cermat menghubungkan antara kebutuhan untuk memuaskan pelanggan dengan ketersediaan sumber daya serta fasilitas yang dimiliki perusahaan.
- 3) Apakah strategi, rencana produksi dan operasi telah mempertimbangkan kelemahan-kelemahan internal, ancaman lingkungan eksternal serta peluang yang dimiliki perusahaan.
- 4) Apakah proses transformasi telah berjalan secara efektif dan efisien.
- 5) Apakah penempatan fasilitas produksi dan operasi telah mendukung berjalannya proses secara ekonomis, efektif, dan efisien.

- 6) Apakah pemeliharaan dan perbaikan fasilitas produksi dan operasi telah berjalan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan dalam mendukung dihasilkannya produk yang sesuai dengan kuantitas, kualitas, dan waktu yang telah ditetapkan.
- 7) Apakah setiap bagian yang terlibat dalam proses produksi dan operasi telah melaksanakan aktivitasnya sesuai dengan ketentuan serta aturan yang telah ditetapkan perusahaan.

b. Manfaat Audit Manajemen terhadap Fungsi Produksi

Audit fungsi produksi dan operasi dapat membantu manajemen dalam menilai bagaimana fungsi ini berjalan dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan. Bayangkara (2008:178) secara rinci memberikan manfaat audit jenis ini sebagai berikut:

- 1) Dapat memberikan gambaran kepada pihak yang berkepentingan tentang ketaatan dan kemampuan fungsi produksi dan operasi dalam menerapkan kebijakan serta strategi yang telah ditetapkan.
- 2) Dapat memberikan informasi tentang usaha-usaha perbaikan proses produksi dan operasi yang telah dilakukan perusahaan serta hambatan-hambatan yang dihadapi.
- 3) Dapat menentukan area permasalahan yang masih dihadapi dalam mencapai tujuan produksi dan operasi serta tujuan

produksi dan operasi serta tujuan perusahaan secara keseluruhan.

- 4) Dapat menilai kekuatan dan kelemahan strategi produksi dan operasi serta kebutuhan perbaikannya dalam meningkatkan kontribusi fungsi ini terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

c. Ruang Lingkup Audit Manajemen pada Fungsi Produksi

Menurut Tunggal (2000:177-178) terdapat langkah-langkah dalam melakukan audit produksi sebagai berikut:

- 1) Merumuskan maksud dan tujuan dari dilaksanakannya audit produksi.
- 2) Menentukan ruang lingkup audit yang akan dijalankan.
- 3) Melakukan audit pendahuluan untuk mendapatkan data dan informasi yang bersifat umum tentang objek audit.
- 4) Menyusun program dan prosedur audit yang akan dilaksanakan.
- 5) Melaksanakan audit yang telah ditetapkan sesuai dengan program dan prosedur audit yang mencakup pengumpulan dan pemeriksaan data serta mengadakan wawancara.
- 6) Mengolah dan menganalisis hasil temuan.

Tujuan audit manajemen pada fungsi produksi menurut Bayangkara (2008:16) adalah: Audit manajemen pada fungsi ini bertujuan untuk melakukan pengujian terhadap ketaatan perusahaan dalam menerapkan berbagai aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan dalam operasi perusahaan. Di samping itu, audit pada fungsi ini juga

bertujuan untuk menilai ekonomisasi dan efisiensi pengelolaan sumber daya dan efektivitas pencapaian tujuan perusahaan.

B. Penelitian yang Relevan

1. Penelitian yang dilakukan Randi Maipan (2008) dengan judul “ Audit Manajemen atas Fungsi Produksi Pada PTP. Nusantara IV Kayu Aro Kerinci, Jambi”. Berdasarkan hasil penelitian diketahui terdapat beberapa kelemahan yaitu target produksi belum tercapai, terjadi penurunan produksi dari tahun sebelumnya, kinerja mesin produksi di bawah standar kerja maksimum, dan biaya perawatan serta fasilitas produksi yang tidak sebanding dengan waktu kerjanya. Persamaan dengan peneliti yang dilakukan oleh peneliti adalah metode analisis data yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Adapun perbedaannya adalah subjek yang diteliti yaitu penelitian yang dilakukan oleh Randi Maipan (2008) di PTP. Nusantara IV Kayu Aro Kerinci, Jambi sedangkan peneliti melakukan penelitian di UNYQUA Yogyakarta.
2. Penelitian yang dilakukan Imelda Priska Takbi (2009) dengan judul “Audit Manajemen Terhadap Fungsi Produksi Pada PT. Charoen Pokhpand Indonesia, Tbk (Studi Kasus: Cabang Makassar)”. Berdasarkan hasil penelitian diketahui terdapat beberapa kelemahan yaitu dalam kegiatan produksi perusahaan seperti tidak terdapat salinan kebijakan kualitas yang diberikan kepada karyawan produksi, tidak terdapat

prosedur tertulis tentang pemeliharaan dan perawatan peralatan produksi, dan perencanaan bahan baku yang kurang efisien. Persamaan dengan peneliti yang dilakukan oleh peneliti adalah metode analisis data yang digunakan adalah deskriptif kualitatif guna untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam terhadap fenomena yang menarik dengan informan dan juga dapat memberikan pengetahuan yang lebih mendalam yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan. Adapun perbedaannya adalah subjek yang diteliti yaitu penelitian yang dilakukan oleh Imelda Priska Takbi (2009) di PT. Charoen Pokhpand Indonesia, Tbk cabang Makassar sedangkan peneliti melakukan penelitian di UNYQUA Yogyakarta.

3. Penelitian yang dilakukan Wenny Nyoman (2010) dengan judul “ Audit Manajemen atas Fungsi Produksi Pada PT. Multi Plasindo Indah”. Berdasarkan hasil penelitian diketahui terdapat beberapa kelemahan yaitu dalam operasi dan kegiatan produksi perusahaan seperti tidak terdapatnya prosedur yang dibuat secara tertulis, sistem otorisasi beberapa proses produksi yang belum memadai, kualitas bahan baku yang tidak sesuai pesanan pada saat akan dilakukan produksi, belum adanya pelatihan bagi karyawan, dan tidak dilakukannya pencatatan atas produk-produk yang cacat. Pada penelitian ini menggunakan metode penelitian dengan kepustakaan yang mana mengumpulkan data-data secara teoritis, pengamatan secara langsung kegiatan produksi perusahaan, wawancara dan pemberian kuesioner pada pihak-pihak yang terkait dengan fungsi

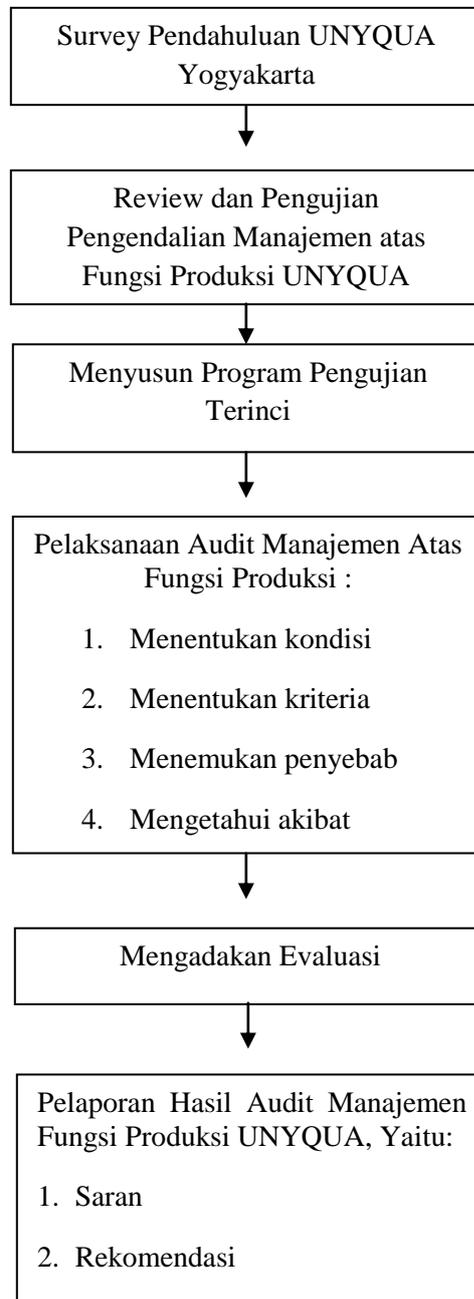
produksi. Adapun perbedaannya adalah subjek yang diteliti yaitu penelitian yang dilakukan oleh Wenny Nyoman (2010) di PT. Multi Plasindo Indah sedangkan peneliti melakukan penelitian di UNYQUA Yogyakarta.

C. Kerangka Berfikir

Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan permasalahan yang dihadapi bukan hanya terdapat pada modal, sumber daya manusia, uang, dan lingkungan kerja saja, tetapi menyangkut pengendalian operasi dan fungsi produksi. Fungsi produksi dapat dikelola dengan baik sehingga menghasilkan produksi yang sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan di perusahaan dan dapat mencapai tujuan perusahaan dengan efektif dan efisien.

Secara umum fungsi produksi menciptakan kegunaan bentuk (*form utility*), karena melalui kegiatan produksi nilai dan kegunaan suatu benda meningkat akibat dilakukannya penyempurnaan bentuk atas benda (*input*) yang bersangkutan. Audit manajemen merupakan suatu penilai dan pengkaji (*review*) atas setiap prosedur dan metode yang ditetapkan pada perusahaan untuk mengevaluasi tingkat efisiensi dan efektivitas unit produksi guna memperbaiki pengendalian operasi dan produksi dalam mencapai tujuan perusahaan. Proses audit manajemen yang harus dilakukan adalah dengan cara tahap survey pendahuluan, tahap *review* dan pengujian terhadap pengendalian manajemen, tahap pemeriksaan terinci (*condisi, criteria, cause, effect*) dan tahap pelaporan.

D. Paradigma Penelitian



Gambar 1. Paradigma Penelitian

E. Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimanakah aktivitas atas fungsi produksi di UNYQUA ?
2. Bagaimanakah efektivitas fungsi produksi di UNYQUA ?
3. Saran atau rekomendasi apa saja yang dapat diberikan untuk meningkatkan aktivitas dan efektivitas fungsi produksi di UNYQUA ?

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada UNYQUA yang beralamat di jalan Affandi No. 1C Komplek Karangmalang, Yogyakarta.

2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dimulai pada bulan Juli 2014 untuk tahap pra penelitian yaitu melakukan survei pendahuluan. Selanjutnya melakukan observasi serta pengambilan data mulai bulan September 2014.

B. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan metode *ex post facto* yaitu penelitian yang dilakukan untuk meneliti peristiwa yang telah terjadi kemudian merunut kebelakang untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat menimbulkan kejadian tersebut (Sugiyono, 2001:7). Penelitian ini dilakukan untuk meneliti kejadian yang telah terjadi di fungsi produksi pada UNYQUA dan menemukan penyebab kejadian tersebut. Penelitian ini juga termasuk dalam penelitian deskriptif kualitatif. Analisis deskriptif kualitatif adalah analisis data dengan cara mengumpulkan dan menjelaskan data non angka (kualitatif), yang kemudian dibandingkan dengan teori yang

bersangkutan untuk memperoleh kejelasan hasil yang dijadikan sebagai kesimpulan dan saran.

C. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Penelitian ini variabelnya adalah variabel tunggal yaitu Audit Manajemen atas Fungsi Produksi.

1. Audit manajemen adalah aktivitas pengevaluasi dan pengawasan dengan cara melihat kembali prosedur dan metode yang telah digunakan perusahaan untuk memberikan saran serta rekomendasi kepada manajemen dalam memperbaiki operasi perusahaan.
2. Fungsi produksi adalah suatu skedul (atau tabel persamaan matematis) yang menggambarkan jumlah *output* maksimum yang dapat dihasilkan dari satu set faktor produksi tertentu, dan pada tingkat tertentu pula.

D. Subjek dan Objek penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah direktur dan staf bagian produksi pada UNYQUA Yogyakarta. Objek penelitian ini adalah data berupa catatan yang berkaitan dengan bagian produksi, dokumen-dokumen yang berhubungan dengan aktivitas fungsi produksi di UNYQUA Yogyakarta.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data untuk penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik sebagai berikut :

1. Wawancara (*Interview*)

Wawancara merupakan metode pengumpulan data dengan melakukan proses interaksi dan komunikasi untuk memperoleh keterangan atau data yang diperlukan mengenai objek yang diteliti, yaitu dengan mengajukan pertanyaan yang berhubungan dengan audit manajemen atas fungsi produksi guna tujuan penelitian. Hal ini dilakukan dengan cara tanya jawab secara langsung kepada narasumber, yaitu direktur dan staf bagian produksi di UNYQUA Yogyakarta.

2. Dokumentasi

Metode ini dilakukan dengan cara memperoleh dan mendapatkan dokumen-dokumen, laporan-laporan, serta catatan-catatan yang terdapat di perusahaan, misalnya struktur organisasi, lokasi perusahaan, dan lainnya khususnya dokumen-dokumen atau data terkait fungsi produksi.

3. Observasi

Observasi merupakan metode yang digunakan dengan cara mengamati secara langsung pada objek yang diteliti yaitu terhadap aktivitas perusahaan yang erat kaitannya dengan masalah audit manajemen atas fungsi produksi agar memperoleh gambaran dengan jelas dan sebenarnya mengenai perusahaan serta masalah yang dihadapi oleh perusahaan, khususnya pada bagian produksi. Pengamatan ini dilakukan atas fungsi produksi UNYQUA Yogyakarta.

F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif. Analisis data deskriptif kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini melingkupi beberapa tahap yang berfungsi untuk mengukur tingkat keberhasilan manajemen perusahaan dalam mencapai efektivitas, diantaranya yaitu sebagai berikut:

1. *Criteria* (Kriteria)

Criteria merupakan penetapan standar atau norma yang menjadi pedoman bagaimana seharusnya pihak-pihak dalam perusahaan melakukan aktivitasnya sebagai pertanggungjawaban atas wewenang yang dilimpahkan dan menjadi tolak ukur kinerja perusahaan. Pada penelitian ini dilakukan segala standar atas fungsi produksi pada UNYQUA Yogyakarta.

2. *Cause* (Penyebab)

Cause atau penyebab merupakan tindakan (aktivitas) yang dilakukan oleh setiap individu/kelompok di dalam perusahaan. Penyebab dapat bersifat positif, program/aktivitas berjalan dengan tingkat efektivitas yang lebih tinggi, atau sebaliknya bersifat negatif jika program/aktivitas berjalan dengan tingkat efektivitas yang lebih rendah dari standar yang ditetapkan.

3. *Effect* (Akibat)

Effect atau akibat merupakan perbandingan antara penyebab dengan kriteria yang berhubungan dengan penyebab tersebut. Akibat negatif

menunjukkan program/aktivitas berjalan dengan tingkat pencapaian yang lebih rendah dari kriteria yang ditetapkan, sedangkan akibat positif menunjukkan bahwa program/aktivitas telah diselenggarakan secara baik dengan tingkat pencapaian yang lebih tinggi dari kriteria yang ditetapkan.

G. Instrumen Penelitian

1. Data primer

Data primer yaitu data yang diperoleh dari penelitian secara langsung pada objek yang sedang diteliti dimana dalam hal ini adalah UNYQUA Yogyakarta. Data dan informasi yang dibutuhkan meliputi data yang berhubungan dengan objek penelitian yang diteliti yaitu fungsi produksi.

2. Data sekunder

Data sekunder diperoleh dengan membaca dan mempelajari buku-buku literatur dan studi kepustakaan lainnya yang relevan dengan masalah yang diteliti.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Hasil Audit Pendahuluan

a. Sejarah Berdirinya Perusahaan

Unit usaha produksi didirikan secara resmi berdasarkan SK Rektor Universitas Negeri Yogyakarta Nomor 767A Tahun 2008. Akta Pendirian pada kantor notaris Dyah Maryulina Budi Mumpuni, SH di Yogyakarta No. 04 tanggal 08 Juni 2007 dan telah didaftarkan di Kapaniteraan Pengadilan Negeri Sleman No. W13.42-90-Kum 07.01-CV-2008 tanggal 19 Maret 2008. Ijin Gangguan (HO) : No. 503/11068/HO/2008 tanggal 27-03-2008. Surat Ijin Usaha Perdagangan : No. 503/369/3204/PK/IV/2008 Tgl. 08-04-2008. Tanda Daftar Perusahaan : No. 120235202362 tgl. 09-04-2008. Pengukuhan Pengesah Kena Pajak : No. PEM-00712/WPJ.23/KP.0103/2008 tgl 04-03-2008. Nomor Pokok Wajib Pajak : No. 02.682.978.8.542-000. Sertifikat Laik Sehat Dinkes Sleman : No.008/KS/SLS DAM/III/08. Tgl. 24 Maret 2008. Surat Pendaftaran Merek Dagang : No. 6.653/APR/2010. Tgl 06-04-2010

Unit Praduksi UNY merupakan unit usaha yang didirikan untuk mengembangkan sektor usaha di bidang industri, perdagangan dan

jasa serta mengelola dan meningkatkan nilai sumber daya dan potensi yang ada di UNY maupun pada *stakeholder* lain secara profesional, dipercaya dan dibertanggungjawab. Unit Usaha Produksi memproduksi dan melayani perdagangan *souvenir*, *merchandise*, dan berbagai asesoris UNY, seperti mug, jam dinding, tempat pensil, gantungan kunci, jaket, *tshirt*, tempat tissue (*tissue box*), hiasan dinding wayang, payung, topi, kain batik, dan lain-lain. Unit Produksi juga melayani di bidang jasa yaitu

- 1) Jasa pelatihan, konsultasi dan kepakaran untuk masyarakat pendidik dan umum.
- 2) Jasa perkreditan, untuk memberikan pelayanan dan fasilitas pinjaman dana bagi dosen maupun karyawan UNY.

UNYQUA diproduksi melalui proses filtrasi, ozonisasi, dan ultravioletisasi. Adapun 4 jenis produk UNYQUA yang diproduksi meliputi kemasan gelas, botol 330 ml, botol 600 ml, dan galon. Pemeriksaan uji laboratorium kualitas air dan pengantian *cartridge/filter*, pasir kwarsa dan *zeolit* dilakukan secara rutin untuk menjaga kualitas air tetap baik dan layak untuk dikonsumsi. Kebersihan ruangan dan petugas operator menjadi syarat mutlak dalam proses produksi.

b. Visi dan Misi Perusahaan

1) Visi perusahaan. Adapun visi perusahaan adalah sebagai berikut:

UNYQUA sebagai satuan bisnis yang profesional, mandiri dan pelayanan prima bagi konsumen melalui *teaching industry* yang mendukung proses pembelajaran dan pemberdayaan masyarakat. (UNY maupun Lingkungan).

2) Misi perusahaan. Adapun misi perusahaan adalah sebagai berikut:

- a) Membangun potensi pasar air mineral dalam kemasan di lingkungan UNY dengan standar produksi yang baik, yang mengacu pada penjaminan mutu produk.
- b) Memenuhi kebutuhan konsumen (*intern dan ekstern*) dengan pelayanan dan kualitas produk yang memuaskan.
- c) Memanfaatkan aset unit usaha secara maksimal dan seefisien mungkin untuk memperoleh *revenue* yang dapat memberikan kontribusi bagi UNY.
- d) Memberdayakan mahasiswa untuk memperoleh pengalaman pembelajaran maupun berwirausaha. (*student employment*)

c. Tujuan Perusahaan

1) Memberikan kepuasan kepada konsumen baik dalam hal pelayanan maupun dalam menetapkan harga yang kompetitif

- 2) Mencapai *omzet* penjualan yang tinggi dan berusaha menjaring konsumen sebanyak mungkin
- 3) Mengembangkan unit usaha serta mendapatkan laba jangka panjang
- 4) Sebagai *Income Generating* UNY

d. Sasaran Mutu

UNYQUA menargetkan :

- 1) Peningkatan hasil produksi yang memenuhi persyaratan minimal 20% per tahun.
- 2) Komplain pelanggan maksimal 5 kali per tahun.
- 3) Jumlah *reject* maksimal 5% per tahun.

e. Letak/Tempat Perusahaan

UNYQUA Yogyakarta terletak di jalan Affandi No. 1C Komplek Karangmalang, Yogyakarta.

- 1) Sebelah barat : Rektorat UNY
- 2) Sebelah timur : Jalan Gejayan
- 3) Sebelah selatan : Bengkel UNY
- 4) Sebelah utara : Taman Dinas

f. Data Karyawan

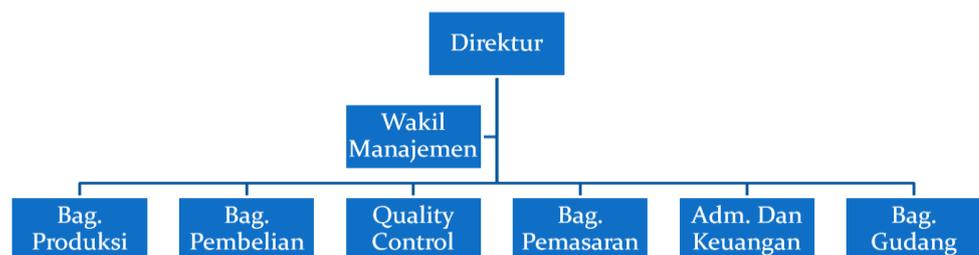
Tabel 1. Data Karyawan UNYQUA Yogyakarta

No.	Nama	Jenis Kelamin	Jabatan	Pendidikan	Masa Kerja
1	Bayu Ardiansyah, S.E.	L	Direktur	S1	4 Tahun
2	Prof. Dr. Moerdiyanto, M.Pd., M.M.	L	Wakil Manajemen	S3	4 Tahun
3	Endang Suryaningsih, S.E.	P	Ka. Bag. Adm dan Keuangan	S1	4 Tahun
4	Faham, M. Pd.	L	Ka. Bag. <i>Quality Control</i>	S2	4 Tahun
5	Dwi Setiawan	L	Ka. Bag. Produksi	SMK	4 Tahun
6	Supriastuti, BBA	P	Ka. Bag. Pembelian	D3	4 Tahun
7	Brahma Candagupta	L	Ka. Bag. Pemasaran	SMA	4 Tahun

Sumber : Dokumen Tinjauan Mutu PBSN No. 10 UNYQUA

g. Struktur Organisasi

Menjamin kelancaran mekanisme manajemen UNYQUA Yogyakarta membentuk suatu struktur organisasi, dengan struktur organisasi dapat diketahui dan dimengerti akan tugas, hak, dan tanggungjawab masing-masing sesuai dengan posisi atau kedudukannya. Struktur organisasi sesuai dengan gambar di bawah ini :



Gambar 2. Struktur Organisasi

Sumber : Dokumen Tinjauan Mutu PBSN No. 10 UNYQUA

h. Deskripsi Pekerjaan

1. Direktur

- a) Menetapkan kebijakan dan sasaran mutu.
- b) Mengawasi jalannya perusahaan secara keseluruhan.
- c) Melakukan dan menetapkan kebijakan pemasaran dan penjualan secara umum dan menyeluruh.
- d) Memimpin rapat tinjauan manajemen.

- e) Bertanggungjawab atas prosedur dan kegiatan pembelian serta evaluasi pemilihan dan penetapan subkontraktor yang berterima.

2. Wakil Manajemen

- a) Bertanggungjawab atas terlaksananya sistem mutu yang ditetapkan dan didokumentasikan.
- b) Bertanggungjawab atas kegiatan pengendalian dokumen.
- c) Melakukan penanganan keluhan pelanggan.
- d) Bersama bagian lain yang terkait melakukan tindakan koreksi.
- e) Mempersiapkan rapat tinjauan manajemen.
- f) Bertanggungjawab atas terlaksananya proses sertifikasi.

3. Produksi

- a) Melaksanakan, mengawasi, dan bertanggungjawab langsung terhadap seluruh kegiatan proses produksi.
- b) Mengawasi dan memantau agar seluruh proses produksi dilakukan dengan baik sesuai dengan rencana mutu yang ditentukan.
- c) Melakukan kegiatan pemeliharaan, perbaikan, dan perawatan terhadap peralatan dan mesin produksi.
- d) Melakukan pencatatan terhadap hasil produksi (produk sesuai maupun produk tidak sesuai).

- e) Bertanggungjawab terhadap proses penyimpanan dan pengeluaran produk jadi.
- f) Bertanggungjawab terhadap penanganan produk tidak sesuai selama proses dan produk jadi.

4. *Quality Control*

- a) Melakukan inspeksi dan pengujian terhadap bahan (bahan baku dan bahan penolong), produk selama proses, dan produk akhir.
- b) Menjadwalkan dan mengurus pelaksanaan kalibrasi serta menyimpan catatan kalibrasi.
- c) Melakukan pencatatan dan menentukan hasil inspeksi dan pengujian serta menyimpan catatan inspeksi dan pengujian.
- d) Bertanggungjawab atas dilepaskannya produk yang sesuai.

5. *Pembelian*

- a) Memilah dan menetapkan subkontraktor yang memenuhi syarat.
- b) Melakukan pembelian bahan baku, bahan penolong dan peralatan serta pencatatannya.
- c) Bertanggungjawab terhadap proses penerimaan, penyimpanan dan pengeluaran bahan baku, bahan penolong dan peralatan.
- d) Bertanggungjawab terhadap penanganan produk tidak sesuai atas bahan baku dan bahan penolong.

6. Pemasaran

- a) Melakukan kegiatan pemasaran atau penjualan dengan efektif dan efisien.
- b) Melakukan kegiatan promosi.
- c) Mencatat segala transaksi yang berkaitan dengan pemasaran.
- d) Melakukan evaluasi kepuasan pelanggan.

7. Administrasi dan Keuangan

- a) Menyusun *budget* penjual dan mengatur pengeluaran dana untuk pengadaan bahan baku dan bahan penolong, gaji pegawai, pemeliharaan mesin dan peralatan serta kendaraan untuk transportasi produk.
- b) Melakukan pencatatan aliran kas, laporan keuangan dan pelaporan pajak.
- c) Menyimpan data karyawan.
- d) Merencanakan dan mengatur pelaksanaan pelatihan karyawan.
- e) Mencatat hasil-hasil rapat koordinasi.
- f) Melakukan kegiatan surat menyurat, agenda dan arsiparis surat masuk atau keluar.

8. Gudang Produk Jadi

- a) Melaksanakan proses penyimpanan dan pengeluaran produk jadi.

- b) Memeriksa produk jadi yang diretur konsumen.
- c) Menyiapkan produk jadi dengan benar sesuai dengan *sales order*.
- d) Mengemas produk jadi dengan benar sebelum dikirim ke konsumen.

9. Gudang Bahan Baku & Bahan Penolong

- a) Melaksanakan proses penyimpanan dan pengeluaran bahan baku & bahan penolong.

2. Hasil Review dan Pengujian Pengendalian Fungsi Produksi

UNYQUA Yogyakarta

a. Persiapan Proses Produksi

- 1) Cek kondisi peralatan produk
 - a) *Mikro filter/spoon* dilihat warna filternya, bila sudah tidak berwarna putih harus diganti dengan yang baru.
 - b) *UV* dan *ozon* harus dilakukan pemanasan dulu selama 10 menit sebelum proses dimulai.
- 2) Cek kesiapan mesin pengemasan
 - a) Persiapan kondisi ruangan mesin pengemasan.
 - b) Nyalakan *Air Conditioner* (AC).
 - c) Cek kondisi mesin pengemasan dan lakukan pemanasan selama 20 menit sampai 30 menit.
- 3) Cek kesiapan bahan penolong

- a) Cek kondisi bahan penolong yang telah diperiksa oleh bagian *Quality Control*.
 - b) Periksa jumlah bahan penolong sesuai dengan kebutuhan produksi.
 - c) Periksa galon yang akan digunakan.
 - d) Galon bekas yang tidak berlumut maupun berbau dilakukan pencucian dengan cara disikat bagian luar dan dalam, kemudian dibilas menggunakan kurang lebih 1 liter air jadi siap *filling*. Apabila ada galon yang berlumut atau berbau segera dipisahkan dan dicuci sesuai dengan Instruksi Kerja Pencucian Galon Berlumut atau Berbau.
- 4) Cek kesiapan operator
- Pastikan operator menggunakan saran pengamanan (masker, tutup kepala, sarung tangan dan sepatu boots) guna mengurangi risiko terkontaminasinya dalam proses produksi.
- 5) Catat hasil kegiatan tahap persiapan dalam Formulir Laporan Harian Persiapan dan Pelaksanaan Produksi.

b. Pelaksanaan Proses Produksi

- 1) Air baku yang berasal dari CV Tirta Jaya Yogyakarta yang didistribusikan menggunakan truk tangki *stainlesssteel* dialirkan dan ditampung pada tangki bahan baku. Setelah itu bagian

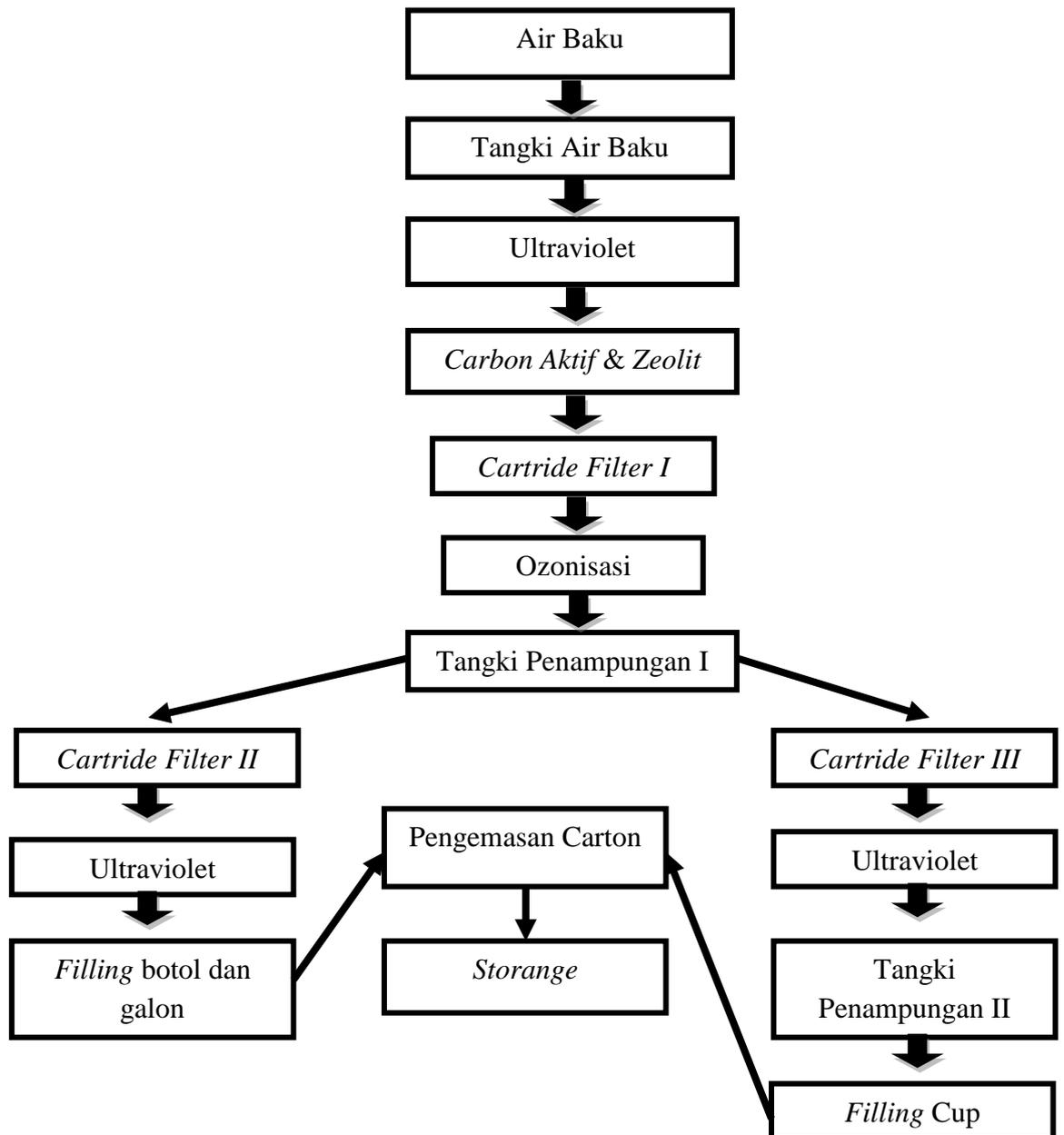
Quality Control melakukan pengujian terhadap air produk tersebut sesuai Prosedur Kerja Pemantauan dan Pengukuran.

- 2) Air baku dari tangki air baku dialirkan ke tabung ultraviolet (I) kemudian dialirkan ke tabung tekanan yang berbasis *carbon active* dan *zeolit*, selanjutnya dialirkan ke 1 set *Cadtride Filter I* ukuran 0,1mm bagian *Quality Control* melakukan pengujian terhadap air produk tersebut sesuai Prosedur Kerja Pemantauan dan Pengukuran.
- 3) Air baku selanjutnya mengalami proses ozonisasi dan bagian *QC* melakukan pengujian terhadap air produk tersebut sesuai Prosedur Kerja Pemantauan dan Pengukuran. Setelah itu dialirkan ke tangki penampungan pertama (I).
- 4) Air dari tangki penampungan pertama (I) kemudian dialirkan melalui *Cadtride Filter II* ukuran 0,1mm, selanjutnya dilewatkan ke tabung ultraviolet. Setelah itu bagian *QC* melakukan pengujian terhadap air produk tersebut sesuai Prosedur Kerja Pemantauan dan Pengukuran, kemudian air siap diproses *filling* ke dalam kemasan galon dan botol.
- 5) Catat hasil pelaksanaan produksi dalam Formulir Laporan Produksi Harian dan disimpan di gudang produk jadi untuk masa tunggu enam hari dengan identifikasi khusus.
- 6) Jika data hasil pengujian untuk masa tunggu enam hari telah memenuhi standar yang telah ditetapkan, maka produk jadi

AMDK diserahkan ke Bagian Pemasaran dengan Formulir Kartu Stok Produk Jadi.

- 7) Perawatan peralatan proses produksi dilakukan untuk menjaga kelangsungan proses produksi yang dilakukan dengan cara :
 - a) Ganti *Zeolith Filter* setelah 2 tahun masa pemakaian.
 - b) Ganti *Carbon Filter* setelah 1 tahun masa pemakaian.
 - c) Ganti *Cadtride Fileter* setelah pemakaian 2 bulan atau visual sudah tidak berwarna putih lagi.
 - d) Ganti lampu mesin ozonisator setelah 2 tahun.
 - e) Ganti lampu UV setelah beroperasi selama 1,5 tahun.
 - f) Catat Jadwal dan pelaksanaan perawatan dalam Formulir Jadwal Peralatan Proses, inspeksi dan Uji serta Formulir Pelaksanaan Perawatan Peralatan Proses, inspeksi dan Uji.

Diagram Alir Proses Produksi AMDK



Gambar 3. Diagram Aliran Proses Produksi AMDK

Sumber : Dokumen Tinjauan Mutu PBSN No. 10 UNYQUA

B. Analisis Data

1. Jadwal Induk Produksi

a. Kondisi (*Condition*)

Jadwal induk produksi di UNYQUA Yogyakarta telah berjalan dan dilaksanakan dengan baik. Jadwal produksi di seluruh unit bisnis telah terdokumentasi secara tertulis dan pelaksanaannya telah sesuai dengan ketentuan yang ada. Namun, terdapat permasalahan di bagian peralatan dan fasilitas produksi. Biaya perawatan peralatan dan fasilitas produksi tetap sama walaupun kapasitas produksinya jauh di bawah target yang ditetapkan.

b. Kriteria (*Criteria*)

Berdasarkan rencana induk, diketahui bahwa UNYQUA memiliki jadwal produksi selama dua jam setiap harinya, kemudian setelah proses produksi dilakukan para karyawan langsung melanjutkan proses pengemasan produk. Namun di UNYQUA Yogyakarta khususnya di bagian peralatan dan fasilitas produksinya yang tidak berproduksi secara maksimal.

c. Penyebab (*Cause*)

Penyebab terjadinya permasalahan adalah peralatan dan fasilitas produksi yang tidak berproduksi secara maksimal.

d. Akibat (*Effect*)

Peralatan dan fasilitas produksi yang tidak berproduksi secara maksimal namun demikian biaya yang dikeluarkan untuk perawatan

peralatan dan fasilitas produksi tetap sama sehingga bisa menyebabkan penurunan keuntungan perusahaan.

2. Aktivitas Perolehan Bahan Baku

a. Kondisi (*Condition*)

Aktivitas perolehan bahan baku di UNYQUA Yogyakarta telah berjalan dengan baik dan efektif. Semua ketentuan yang berkaitan dengan aktivitas perolehan bahan baku dari perolehan air baku sampai tempat untuk memproduksi air baku tersebut telah terdokumentasi dengan baik di dalam surat edaran yang dikeluarkan oleh direksi. Namun, perusahaan UNYUA mengalami permasalahan untuk memenuhi target bahan baku yang telah direncanakan. Ternyata pada bagian bahan baku gelas masih adanya ketidaksesuaian atau rusak.

b. Kriteria (*Criteria*)

1. *Standard Operational Procedure (SOP)*. SOP terlampir di lampiran.
2. Dokumen-dokumen yang terkait merupakan penyempurnaan dari standar aktivitas perolehan bahan baku sebelumnya. Dokumen ini berisikan semua kebijakan dan standar perolehan bahan baku. Kebijakan perolehan bahan baku ditetapkan perusahaan bagi setiap perolehan bahan baku dari air baku, gelas cup dan galon. Dokumen terlampir di lampiran.

c. Penyebab (*Cause*)

Kelancaran perolehan bahan baku merupakan tonggak bagi perusahaan untuk bisa melakukan proses produksi dengan baik, sehingga target produksi yang ditetapkan perusahaan dapat dicapai dengan baik. Sebaliknya, apabila bahan baku tidak terpenuhi sesuai dengan target yang ditetapkan maka kuantitas produk akhir akan mengalami penurunan, sehingga pendapatan perusahaan juga akan menurun dan bisa menyebabkan kerugian. Dalam dekade terakhir terjadi ketidaktercapaian target perolehan bahan baku di UNYQUA Yogyakarta yang disebabkan oleh *supplier* yang mengirim bahan baku tidak sesuai dengan kualitas serta kurangnya pemeriksaan bahan baku.

d. Akibat (*Effect*)

Ketersediaan bahan baku dalam proses produksi menjadi suatu keharusan yang bertujuan untuk menghasilkan produk akhir sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Terjadinya gelas yang bocor atau bentuk gelas yang tidak sempurna masuk ke dalam proses produksi sehingga meningkatkan produk cacat. Apabila bahan baku tidak terpenuhi, maka secara otomatis jumlah produk akhir yang diperoleh akan menurun dari target awal.

3. Tingkat Produk Cacat

a. Kondisi (*Condition*)

Upaya pengendalian terjadinya produk cacat yang dilakukan oleh UNYQUA Yogyakarta telah berjalan dengan sangat baik dan efektif.

Sistematika proses produksi yang jelas dan terorganisir mulai dari penanganan bahan baku, penyimpanan, pengemasan, hingga penyerahan untuk menjamin kesesuaian produk jadi. Selain itu, identifikasi produk membantu perusahaan mengatasi kegagalan produk. Namun, perusahaan UNYUA mengalami permasalahan yaitu produk cacat yang cukup tinggi sekitar 5%.

b. Kriteria (*Criteria*)

- 1) *Standard Operational Procedure (SOP)*. SOP terlampir di lampiran.
- 2) Alur dan ketentuan pengolahan bahan baku dari penanganan, penyimpanan, pengemasan, hingga penyerahan. Pada bagian bahan baku air yang dipesan dari CV Tirta Jaya Yogyakarta sesuai kebutuhan yang kemudian melakukan pengujian bahan baku berdasarkan spesifikasi yang telah ditentukan dan produk cacat maksimal 10% yang telah ditetapkan oleh perusahaan UNYQUA Yogyakarta.

c. Penyebab (*Cause*)

Penyebab adanya produk yang cacat yaitu karena faktor mesin yang terkadang error dan faktor manusia (operator) yang tidak memperhatikan prosedur yang benar. Sistematika dan langkah produksi yang jelas dapat menghindari perusahaan dari terjadinya produk cacat. Langkah produksi yang telah diatur dengan baik jelas membuat UNYQUA Yogyakarta. Mampu menghindari terjadinya

pemborosan dan produk cacat. Meski demikian, produk cacat masih tetap ada namun, jumlah dihasilkan sangat sedikit (<10% dari jumlah produksi bulanan) dan sangat jarang terjadi dan tidak mesti terjadi setiap bulan.

d. Akibat (*Effect*)

Hal ini mengakibatkan terjadinya inefisiensi yang kemudian dapat menimbulkan barang cacat sebesar 5%. Langkah produksi sistematis yang disusun oleh UNYQUA Yogyakarta membuat perusahaan mampu menghindari dan meminim, dan menghindari terjadinya produk cacat sehingga produk UNYQUA dapat menghindari terjadinya pemborosan.

4. Aktivitas Perawatan Peralatan dan Kapasitas Produksi

a. Kondisi (*Condition*)

Perusahaan tidak memiliki instruksi tertulis atau prosedur tertulis dalam pemeliharaan dan jadwal perawatan setiap peralatan, sehingga karyawan tidak mengetahui secara pasti untuk merawat atau membersihkan setiap peralatan produksi. Selain itu, terjadi pula kapasitas produksi yang menganggur seharusnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku di perusahaan UNYQUA Yogyakarta.

b. Kriteria (*Criteria*)

Perawatan seluruh peralatan dan kapasitas produksi dilakukan secara rutin dan berkala. Seharusnya di setiap peralatan memiliki prosedur tertulis pemeliharaan dan perawatan sehingga karyawan mengetahui

kapan waktu dan bagaimana cara merawat dan memelihara peralatan yang ada sehingga dapat menjaga umur ekonomis peralatan yang ada. Selain itu, UNYQUA Yogyakarta pada bagian kapasitas produksi yang menganggur digunakan secara maksimal.

c. Penyebab (*Cause*)

Kondisi peralatan dan fasilitas produksi siap pakai dan terbebas dari keruakan sebelum kegiatan produksi disebabkan oleh perawatan peralatan dan kasilitas produksi yang dilakukan setiap hari secara rutin dan berkala. Tidak adanya prosedur tertulis yang dibuat atau ditetapkan oeh perusahaan UNYQUA Yogyakarta. Hal ini dikarenakan mungkin pimpinan beranggapan bahwa pemeliharaan dan perawatan peralatan produksi dapat diberitahukan secara lisan dari manajer produksi ke karyawan produksi sehingga tidak diperlukan prosedur secara tertulis karena pemberitahuan secara lisan dirasa cukup memadai. Selain itu, di perusahaan UNYQUA Yogyakarta dalam menganggurnya kapasitas produksi disebabkan karena masih kurangnya SDM (Sumber Daya Manusia) di bagian produksi.

d. Akibat (*Effect*)

Dengan tidak adanya prosedur tertulis maka karyawan seakan tidak peduli untuk merawat dan memelihara peralatan produksi yang digunakan. Walaupun dengan adanya pemberitahuan secara lisan dapat terjadinya kemungkinan penyimpangan atau kesalahan dalam pemeliharaan dan perawatan peralatan produksi yang dapat merusak

peralatan yang ada. Selain itu, berakibat pula pada *output* yang dihasilkan oleh UNYQUA Yogyakarta menjadi tidak maksimal.

C. Pembahasan

Adapun hasil audit atas fungsi produksi di UNYQUA Yogyakarta adalah sebagai berikut:

1. Jadwal Induk Produksi

Seluruh ketentuan yang berkaitan dengan aktivitas perolehan bahan baku seperti jadwal produksi dan rentang waktu produksi selama dua jam. Namun, perusahaan masih mengalami permasalahan berupa peralatan dan fasilitas produksi yang tidak berproduksi secara maksimal namun demikian biaya yang dikeluarkan untuk perawatan peralatan dan fasilitas produksi tetap sama sehingga bisa menyebabkan penurunan keuntungan perusahaan.

2. Aktivitas Perolehan Bahan Baku

Seluruh ketentuan yang berkaitan dengan aktivitas perolehan bahan baku seperti jadwal produksi dan rentang waktu rentang waktu produksi selama dua jam. Namun, perusahaan masih mengalami kendala untuk mencapai kuantitas bahan baku yang ditargetkan. Masalah pencapaian bahan baku di bawah target disebabkan oleh terjadinya gelas yang bocor atau bentuk gelas yang tidak sempurna masuk ke dalam proses produksi sehingga meningkatkan produk cacat. Apabila bahan baku tidak

terpenuhi, maka secara otomatis jumlah produk akhir yang diperoleh akan menurun dari target awal.

3. Tingkat Produk Cacat

Sistematika proses produksi yang jelas dan terorganisir mulai dari penanganan bahan baku, penyimpanan, pengemasan, hingga penyerahan untuk menjamin kesesuaian produk jadi sudah diatur dengan baik. Namun, perusahaan UNYQUA mengalami permasalahan yaitu produk cacat yang cukup tinggi sekitar 5%. Namun angka tersebut masih jauh lebih rendah dari kriteria yang ditetapkan perusahaan yaitu sebesar 10%. Setelah ditelaah lebih dalam ternyata produk cacat tersebut disebabkan karena faktor mesin yang terkadang *error* dan faktor manusia (operator), sehingga hal tersebut mengakibatkan inefisiensi yang kemudian dapat menimbulkan barang cacat.

4. Aktivitas Perawatan Peralatan dan Kapasitas Produksi

Sebelum beroperasi setiap peralatan dan kapasitas produksi dipastikan kelayakannya dan mesin dalam kondisi siap pakai. Namun perusahaan tidak memiliki instruksi tertulis atau prosedur tertulis dalam pemeliharaan dan jadwal perawatan setiap peralatan, sehingga karyawan tidak mengetahui secara pasti untuk merawat atau membersihkan setiap peralatan produksi. Selain itu, terjadi pula kapasitas produksi yang menganggur seharusnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku di perusahaan UNYQUA Yogyakarta. Ternyata setelah dikaji lebih mendalam penyebab menganggurnya kapasitas produksi yaitu SDM

bagian produksi yang masih kurang, yang kemudian berakibat *output* yang dihasilkan tidak maksimal.

5. Pencapaian Efektivitas Aktivitas Fungsi Produksi

Pencapaian efektivitas yang tinggi pada aktivitas fungsi produksi dalam sebuah perusahaan menggambarkan keberhasilan perusahaan dalam mengelola kegiatan produksinya. Semakin tinggi efektivitas pada aktivitas fungsi produksi yang dicapai maka semakin tinggi pula kesuksesan pengelolaan yang dicapai perusahaan dan sebaliknya semakin rendah pencapaian efektivitas maka akan kelihatan bahwa terdapat masalah dalam pengelolaan aktivitas fungsi produksi tersebut. Pengelolaan aktivitas fungsi produksi di UNYQUA Yogyakarta secara keseluruhan telah berjalan secara efektif. Pengelolaan jadwal induk produksi, perolehan bahan baku, tingkat produk cacat, dan perawatan peralatan dan fasilitas produksi telah dijalankan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Namun demikian, perusahaan masih mengalami kendala dalam memenuhi target kebutuhan bahan baku yang ditetapkan. Masalah pemenuhan target kebutuhan bahan baku disebabkan oleh terjadinya gelas yang bocor atau bentuk gelas yang tidak sempurna masuk ke dalam proses produksi sehingga meningkatkan produk cacat. Masalah ini juga berpengaruh pada kinerja bagian pengolahan, mesin pengolahan bekerja di bawah kinerja maksimal.

D. Keterbatasan Penelitian

Adapun beberapa keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini dilakukan hanya pada bulan Juli sampai dengan September 2014. Hasil penelitian ini tidak dapat dijadikan bahan acuan penilaian kinerja dan pencapaian efektivitas fungsi produksi pada UNYQUA Yogyakarta untuk jangka waktu panjang dikarenakan waktu penelitian yang relatif singkat.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan telaah dan pembahasan terhadap penelitian tentang audit manajemen atas fungsi produksi di UNYQUA Yogyakarta, maka penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Aktivitas Fungsi Produksi

a. Jadwal Induk Produksi

Jadwal induk produksi antar unit bisnis di UNYQUA Yogyakarta telah terintegrasi dengan baik dan efektif. Standar-standar dan jadwal-jadwal kegiatan produksi di setiap unit bisnis telah terdokumentasi dan dilaksanakan dengan baik. Namun, masih terdapat permasalahan seperti peralatan dan fasilitas produksi yang tidak berproduksi secara maksimal.

b. Aktivitas Perolehan Bahan Baku

Ketentuan perolehan bahan baku telah terdokumentasi dengan jelas dan pelaksanaannya pun telah dijalankan dengan baik. Sistematisa proses produksi yang jelas dan terorganisir mulai dari penanganan bahan baku, penanganan bahan baku, penyimpanan, pengemasan, hingga penyerahan untuk menjamin kesesuaian produk jadi sudah diatur dengan baik.

c. Tingkat Produk Cacat

Upaya meminimalkan dan menghindari terjadinya produk cacat telah dijalankan dengan baik dan efektif oleh UNYQUA Yogyakarta. Ketentuan dan sistematika proses produksi telah dijalankan dengan baik dan efektif sehingga pemborosan, dan kemungkinan terjadinya produk cacat bisa diatasi.

d. Aktivitas Perawatan Peralatan Dan Kapasitas Produksi

Aktivitas perawatan peralatan dan kapasitas produksi telah berjalan secara efektif. Perawatan berkala, pengecekan mesin sebelum beroperasi, pembersihan mesin setelah digunakan, pengecekan seluruh peralatan dan dan kapasitas produksi.

e. Aktivitas Pengembangan Angkatan Kerja

Tugas dan tanggung jawab pimpinan perusahaan seperti senior manajer, manajer, kepala perusahaan, dan kepala gudang, untuk meningkatkan kemampuan kinerja, pengetahuan, menempatkan karyawan secara efektif dan efisien, pemberian pelatihan kepada bawahannya telah dilaksanakan dengan baik dan telah terdokumentasi dalam deskripsi kerja.

2. Pencapaian Efektivitas Aktivitas Fungsi Produksi

Pengelolaan aktivitas fungsi produksi di UNYQUA Yogyakarta secara keseluruhan telah berjalan secara efektif. Pengelolaan jadwal induk produksi, perolehan bahan baku, tingkat produk cacat, perawatan peralatan dan fasilitas produksi, dan pengembangan angkatan kerja telah

dijalankan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Namun demikian, perusahaan masih mengalami kendala dalam memenuhi target kebutuhan bahan baku yang ditetapkan. Masalah pemenuhan target kebutuhan bahan baku disebabkan oleh terjadinya gelas yang bocor atau bentuk gelas yang tidak sempurna masuk ke dalam proses produksi sehingga meningkatkan produk cacat. Masalah ini juga berpengaruh pada kinerja bagian pengolahan, mesin pengolahan bekerja di bawah kinerja maksimal.

3. Saran/Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan di atas, maka penulis memberikan beberapa saran/rekomendasi yang mungkin berguna sebagai bahan pertimbangan dan perbaikan pengelolaan fungsi produksi di UNYQUA Yogyakarta, dimasa yang akan datang. Adapun saran/rekomendasi yang peneliti berikan adalah sebagai berikut:

- a. UNYQUA Yogyakarta seharusnya sebelum bahan baku diterima dan masuk gudang, dicek terlebih dahulu sehingga apabila terjadi kerusakan tidak masuk proses produksi yang akan menghasilkan produk cacat. Selain itu, sebaiknya SDM bagian produksi ditambah sehingga kapasitas produksi menjadi maksimal dan *output* yang dihasilkan meningkat.
- b. Aktivitas-aktivitas produksi yang ada di UNYQUA Yogyakarta dari jadwal induk produksi, aktivitas perolehan bahan baku, pengendalian produk cacat, perawatan peralatan dan kapasitas produksi, dan

pengembangan angkatan kerja, yang sudah berjalan dengan baik dan efektif. Kesemua pencapaian positif tersebut harus dipertahankan dan ditingkatkan.

B. Saran

Bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian di bidang yang sama audit manajemen atas fungsi produksi sebaiknya melakukan observasi awal lebih dari sekali hal ini bertujuan untuk mengetahui gambaran jelas permasalahan yang ada di perusahaan tersebut. Selain itu, untuk memperoleh kesimpulan yang lebih sempurna sebaiknya penelitian dilakukan dalam rentang waktu yang lebih lama.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim.(2003). *Auditing*. Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Agoes, Sukrisno. 2004. *Auditing (Pemeriksaan Akuntan) Oleh Kantor Akuntan Publik Jilid II*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Amin Widjaya Tunggal. (2000). *Manajemen Audit Suatu Pengantar*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Arens, Alvin A., dan Loebbecke, James K. (1998). *Auditing: Suatu Pendekatan Terpadu*. Jakarta: Erlangga.
- Bayangkara, IBK. (2008). *Management Audit: Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Boynton, Wiliam C., Johnson, Raymond N., dan Kell, Walter G. 2001. *Modern Auditing Edisi Ketujuh*. Terjemahan oleh Yati Sumiharti. 2002.Jakarta: Erlangga.
- Haming, Murdifin. dan Nurnajamuddin, Mahfud. 2007. *Manajemen Produksi Modern: Operasi Manufaktur dan Jasa*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Haryono Jusup. (2001). *Auditing*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Indra Bastian. (2007). *Audit Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- [Http://endovus.blogspot.com/2011/12/makalah-audit-produksi.html](http://endovus.blogspot.com/2011/12/makalah-audit-produksi.html), yang diakses pada tanggal 21 Juli 2014
- [Http://henrich27.blogspot.com/2014/05/pengertian-audit-produksi-dan-operasi.html](http://henrich27.blogspot.com/2014/05/pengertian-audit-produksi-dan-operasi.html), yang diakses pada tanggal 21 Juli 2014
- [Http://pengertianpengertian.blogspot.com/2012/03/pengertian-fungsi-produksi.html](http://pengertianpengertian.blogspot.com/2012/03/pengertian-fungsi-produksi.html), yang diakses pada tanggal 21 Juli 2014.

LAMPIRAN