

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. *Review Hasil Penelitian Terdahulu***

Audit operasional merupakan salah satu aspek penting untuk menilai apakah kegiatan operasional perusahaan telah berjalan dengan efektif dan efisien. Sehingga audit operasional menjadi salah satu topik menarik dalam penelitian di bidang akuntansi. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Alizar Hasan dan Morena Tantilia (2013) No. ISSN 2088-4842 dengan judul “Audit Efisiensi pada Proses Produksi Minuman Ringan di PT. Coca Cola Bottling Indonesia (CCBI) Central Sumatera” menggunakan pengukuran terhadap efisiensi proses produksi dengan menggunakan 12 indikator Barbiroli secara teknis dan ekonomis. Selain itu, juga dilakukan penentuan status efisiensi proses produksi berdasarkan penilaian pakar secara kualitatif. Sebagai upaya peningkatan efisiensi, direkomendasikan beberapa alternatif perbaikan melalui penentuan prioritas dengan menggunakan Analytical Hierarchy Process. Hasil penelitian menjelaskan bahwa efisiensi teknis proses produksi minuman ringan Frestea Jasmine adalah sebesar 91.58 % yang digolongkan pada tingkatan tinggi sedangkan efisiensi ekonomis adalah sebesar 24.33 % yang digolongkan pada tingkatan sedang. Namun, berdasarkan penilaian tiga orang pakar secara kualitatif, status tingkat efisiensi proses produksi secara teknis berada pada tingkat sedang (medium) dan secara ekonomis berada pada tingkat rendah. Pemilihan alternatif perbaikan dengan Analytical Hierarchy Process menunjukkan bahwa prioritas perbaikan untuk peningkatan efisiensi adalah memperbaiki sistem perawatan mesin produksi dengan bobot 0.476, memperbaiki metode inspeksi proses pembotolan produk dengan bobot 0.293, dan memaksimalkan penggunaan bahan baku produksi dengan bobot 0.231. Dengan demikian, perbaikan terhadap sistem perawatan mesin produksi diharapkan mampu meningkatkan efisiensi proses

produksi PT Coca Cola Bottling Indonesia, khususnya untuk minuman jenis Frestea Jasmine, karena penanganan sistem perawatan mesin yang baik berkaitan dengan optimalisasi penggunaan bahan baku, kapasitas produksi, kualitas produk yang dihasilkan, serta biaya produksi.

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Sri Murti (2013) No. ISSN 2338-3593 dengan judul “Audit Produksi Untuk Meningkatkan Kualitas Produk pada PT. Wonojati Wijoyo” diketahui terdapat peningkatan pemakaian kapasitas produksi pada tahun 2011 dengan tingkat realisasi yang sama. Ini membuktikan bahwa kebijakan perusahaan untuk tidak menaikkan harga jual produk agar bisa bersaing dengan perusahaan lain yang bergerak dibidang sama mendapat respon positif dari konsumen. Di lain pihak dari peningkatan jumlah pesanan yang terjadi tidak sesuai dengan realisasi produksi yang diharapkan dapat memenuhi kuantitas pesanan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan hasil analisis disimpulkan bahwa terdapat peningkatan hasil produksi sebanyak 116 unit dibandingkan tahun 2010 yaitu 2.868 unit menjadi 2.984 unit tapi terdapat penurunan kualitas produk utama sebesar 2% dibandingkan tahun 2010 sebesar 99% menjadi 97% tahun 2011. Meningkatnya jumlah hasil produksi yang harus di rework atau perlu diadakan penyempurnaan yang disebabkan karena sambungan knock down tidak rata dan lem yang kurang rapi untuk bisa memenuhi standar dari konsumen (ekspor) mencapai 34% dibandingkan tahun 2010 yang hanya 7%, hal ini akan berpengaruh terhadap volume penjualan karena jumlah yang diharapkan langsung dapat dikirim tidak sesuai permintaan atau tidak tepat waktu. Secara keseluruhan produk yang diekspor mempunyai kualitas yang bagus dengan tingkat pengembalian dari pelanggan masih dalam taraf standar kualitas perusahaan dan memenuhi harapan dari pelanggan. Hal ini dibuktikan dengan meningkatnya jumlah permintaan dan tingkat pengembalian yang sedikit.

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Rezhi Febryan (2015) No. ISSN 2355-5408 dengan judul “Analisis Audit Operasional dalam Proses Produksi (Studi Kasus pada PT. Percetakan Manuntung Press Samarinda)” bertujuan untuk mengetahui penerapan audit operasional dalam proses produksi apakah

sudah berjalan secara efektif dan efisien. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik wawancara, kuesioner, dan studi kepustakaan, alat analisis yang digunakan adalah analisis statistik persentase menggunakan rumus Dean J. Champion. Serta analisis efektivitas dan efisiensi produksi oleh Tunggal, Amin Widjaya. Hasil penelitian ini menunjukkan analisis menggunakan rumus persentase diperoleh hasil 89,3 %, sehingga untuk analisis ini dinyatakan audit operasional sangat berperan dalam proses produksi. Untuk analisis efektivitas dan efisiensi produksi yang meliputi pengukuran bahan baku, tenaga kerja, dan mesin secara garis besar audit operasional kurang berperan dalam proses produksi karena terjadi naik turun perolehan persentase dalam rentan bulan Februari-Mei 2015, hanya efektivitas produksi terhadap tenaga kerja saja yang sangat berperan dalam proses produksi karena dalam rentan bulan Februari-Mei 2015 persentase yang dihasilkan stabil. Sehingga secara menyeluruh audit operasional dinilai kurang berperan dalam proses produksi pada PT. Percetakan Manuntung Press Samarinda.

Keempat, penelitian yang dilakukan oleh Rosdiyati (2016) No. ISSN 2502-3764 dengan judul “Audit Operasional Atas Fungsi Produksi Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Jaya Brix Indonesia) bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan fungsi produksi telah sesuai dengan standar fungsi produksi yang telah ditetapkan pada perusahaan PT. Jaya Brix Indonesia. Selain itu, untuk mengetahui fungsi produksi PT. Jaya Brix Indonesia melakukan perencanaan dalam mencapai tujuan produksi. Metode penelitian yang digunakan adalah metode analisis deskriptif dengan pendekatan studi kasus yaitu metode dilakukan dengan cara mengumpulkan, menyajikan, menganalisis dan menginterpretasikan data secara sistematis sehingga dapat memberikan gambaran yang cukup jelas atas objek yang diteliti sehingga dapat dihasilkan suatu kesimpulan yang dijadikan dasar untuk memberikan saran. Hasil penelitian ini adalah aktivitas fungsi produksi mulai dari jadwal induk produksi, penilaian atas tingkat persediaan, jadwal maintenance, produktivitas dan nilai tambah, peralatan dan fasilitas produksi, pengendalian kualitas dan pengendalian barang jadi secara umum telah dilaksanakan

dengan baik. Aktivitas fungsi produksi juga telah efektif namun ada terdapat beberapa permasalahan. Sehingga perusahaan perlu memperbaiki kekurangan-kekurangan yang ada agar kedepannya operasional produksi bisa efektif.

Kelima, penelitian yang dilakukan oleh Darsono (2013) No. ISSN 0853-8778 dengan judul “Analisis Pengendalian Kualitas Produksi Dalam Upaya Mengendalikan Tingkat Kerusakan Produk” menerangkan bahwa Tingkat kerusakan / broken rata – rata hasil produksi pada PT. Albata Semarang selama bulan Januari – Maret 2011 sebesar 1.80 % , tingkat kerusakan tersebut tidak melampaui standar yang ditetapkan perusahaan yaitu sebesar 2 % dari total volume produksi . Berarti hipotesis 1 (H1) bahwa tingkat kerusakan produk yang terjadi dalam proses produksi melampaui batas standar tidak terbukti. Hasil uji mean ditunjukkan nilai t hitung =31,400 > t tabel = 2,00 dan sig. = 0,000 <  $\alpha$  =0,05, dengan demikian rata-rata (mean) sebesar 1,806 adalah signifikan. Kesimpulan hipotesis 2 (H2) bahwa tingkat kerusakan produk yang terjadi bersifat signifikan mempengaruhi proses produksi tidak terbukti. Pareto Chart menunjukkan bahwa jenis broken yang sering terjadi adalah rusak karena warna tidak sesuai, selanjutnya karena komponen pecah/patah, salah pengamplasan dan salah router. Hipotesis 3 (H3) bahwa jenis kerusakan yang terjadi pada produk dalam proses produksi yaitu warna tidak sesuai, komponen pecah, salah amplas dan salah router terbukti. Melalui aktivitas pengendalian kualitas secara berlapis dapat menekan tingkat kerusakan hasil produksi dan mempertahankan kualitas produk yang dihasilkan. Hipotesis 4 (H4) bahwa penerapan metode pengecekan ganda / berlapis dalam mengendalikan kualitas produk dan menekan terjadinya kerusakan produk terbukti.

Keenam, penelitian yang dilakukan oleh J.J.Kathiriya, V.D.Amareliya ,S.H.Kapadiya (2014) dengan judul “*Production Process Analysis On Manufacturing Of Hydraulic Gear Pump*” menerangkan bahwa Perusahaan manufaktur kadang-kadang menderita Produktivitas, tingkat produksi rendah dan Pengiriman masalah. Waktu produksi adalah prioritas utama di setiap perusahaan manufaktur, dan setiap perusahaan ingin meminimalkan sebanyak mungkin untuk memberikan produk mereka pada waktu ke waktu pelanggan

berharga mereka. Beberapa pemakan waktu terbesar dalam industri ini adalah waktu Setup, waktu Manufacturing, Material penanganan waktu, dan menunggu waktu. Setelah survei singkat di VBC Hidrolik, kami telah menyimpulkan bahwa waktu setup, waktu manufaktur, dan menunggu waktu tidak dapat memanfaatkan lebih dari saat ini karena mereka sudah menggunakan mesin terbaik dan teknologi untuk memproduksi Aksesoris Pompa. Tapi, material handling waktu dan pemanfaatan manusia-mesin dapat ditingkatkan oleh beberapa rekayasa analisis. Kami melakukan pemanfaatan manusia-mesin dengan menggunakan manusia-mesin pemanfaatan grafik dan beberapa singkat perhitungan dan juga fokus untuk meningkatkan penanganan material dalam industri dengan penerapan GT (Group Technology) tata letak karena mereka terutama difokuskan untuk pembuatan Aksesoris Pompa dari spesifikasi yang berbeda dengan produksi massal.

Ketujuh, penelitian yang dilakukan oleh Linda Hendry, Yuan Huang, Mark Stevenson (2013) dengan judul “*Successful Implementation Taking a Contingency-Based View of Production Planning and Control*” menyimpulkan bahwa bagaimana bisa sebuah WLC (*workload control*) sistem secara efektif diterapkan dalam praktek untuk mencapai peningkatan kinerja? Hal ini dijawab dalam dua bagian: pertama dengan menilai peningkatan kinerja yang implementasi menunjukkan telah efektif; dan kedua dengan melihat proses implementasi yang digunakan untuk mencapai keberhasilan. Teori kontingensi juga digunakan untuk menunjukkan bagaimana karakteristik pendekatan WLC selaras dengan kontekstual lingkungan perusahaan kasus MTO (*make to order*), dan untuk menggambarkan bahwa perubahan dalam kinerja yang disebabkan penggunaan WLC. Dalam hal peningkatan kinerja, data menegaskan bahwa komprehensif. Pendekatan LUMS untuk WLC dapat menyebabkan pengurangan faktor yang berhubungan dengan waktu, termasuk MLT (*manufacturing lead time*) dan waktu untuk memproses pertanyaan pelanggan; meningkat ketergantungan, termasuk berarti keterlambatan dan keterlambatan; mengurangi biaya lembur dan ditingkatkan internal yang koordinasi antara penjualan dan produksi. perbaikan ini dapat dicapai tanpa

meningkatkan kapasitas atau mengurangi beban kerja diproses (dalam hal ini, jumlah dan kuantitas pesanan meningkat). Selain itu, bukti ditemukan ditingkatkan eksternal koordinasi; peningkatan kualitas kinerja dan meningkatkan kemampuan keseluruhan untuk lulus audit pelanggan, yang merupakan indikator kinerja yang sebelumnya tidak terkait dengan WLC dalam literatur. Dengan demikian, kontribusi pertama dari makalah ini adalah untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang pengaruh konsep WLC komprehensif pada ukuran kinerja bisnis di MTO; sementara juga menambah sebelumnya bukti untuk mengkonfirmasi efektivitas pendekatan pada ukuran kinerja kunci, seperti mengurangi lead time, sehingga memungkinkan paradigma lean untuk diadopsi dalam MTO konteks. Hal ini menambah perdebatan tentang paradoks WLC, karena menyediakan bukti lebih luas ukuran kinerja daripada yang mungkin melalui simulasi. Dalam hal proses implementasi, bukti menunjukkan bahwa ada strategi implementasi perlu lebih disempurnakan untuk berhasil menanamkan WLC dalam control beban kerja.

Terakhir, penelitian yang dilakukan oleh Sanjay C. Choudhari, Gajendra K. Adil, Usha Ananthakumar (2012) dengan judul “*Exploratory Case Studies On Manufacturing Decision Areas In The Job Production System*” membuat suatu kesimpulan bahwa sistem produksi pekerjaan terutama menyediakan diferensiasi produk dan inovasi dalam pasar. Tulisan ini menggambarkan studi kasus dari lima perusahaan manufaktur menggunakan sistem produksi. Diamati bahwa kompleksitas produk dari semua lima perusahaan kasus tinggi dengan sedikit variasi dari kasus ke kasus. Hal ini konsisten dengan studi Choe et al. (1997) di mana mereka menemukan korelasi positif dari produk diferensiasi dan inovasi dengan kompleksitas produk. Selanjutnya, dimungkinkan untuk membedakan pekerjaan, batch dan sistem produksi lini berdasarkan kompleksitas produk nilai-nilai yang mengarah ke proposisi berikut: (1) Sebuah perusahaan yang mempekerjakan sistem produksi pekerjaan cenderung memiliki yang berbeda berbagai kompleksitas produk dari sistem batch produksi dan garis. penelitian eksplorasi ini mengungkapkan proses pilihan keputusan tertentu untuk pekerjaan sistem

produksi. Ini juga menyediakan hubungan non-proses faktor-faktor tertentu; (2) Sebuah perusahaan yang mempekerjakan sistem produksi kemungkinan untuk latihan yang berbeda pilihan dalam keputusan tersebut di atas untuk PPC (*production planning control*) dan teknologi proses daerah daripada yang dilakukan oleh sistem *batch* produksi dan garis. Keputusan di bidang fasilitas dan sumber biasanya dipengaruhi oleh pertimbangan dari manajemen puncak dan dengan demikian manajemen puncak perlu sadar konsekuensi strategis keputusan tersebut; (3) Toko-toko kerja di tahap yang lebih tinggi harus mengungguli orang yang berada dalam tahap yang lebih rendah. Serupa dengan penelitian sebelumnya, penelitian ini juga menemukan bahwa ukuran perusahaan mempengaruhi banyak keputusan. Sebagian besar keputusan yang dari struktur organisasi dan area kontrol. Keputusan dipengaruhi oleh ukuran perusahaan adalah, jumlah lapisan, tingkat integrasi horizontal, rentang kendali, spesialisasi pekerjaan, proses perencanaan, Selain kapasitas dan penggunaan AMT dalam integrasi; (4) Sebuah pekerjaan besar kemungkinan untuk latihan pilihan yang berbeda di atas terdaftar keputusan dari pekerjaan kecil. Temuan penelitian ini dapat membantu para praktisi memahami konfigurasi keputusan dalam sistem produksi job. Hal ini juga menyampaikan kepada manajer, kebutuhan untuk memproses pengaturan khusus saat merancang sistem produksi. Karena penelitian ini didasarkan pada lima perusahaan kasus, temuan-temuan harus digeneralisasi untuk populasi yang besar dengan hati-hati. Kertas saat ini tidak mempertimbangkan hubungan antara kinerja kasus pabrik daerah keputusan. Dengan demikian, ada ruang lingkup untuk mempelajari hubungan antara pilihan keputusan dan kinerja dalam hal prioritas kompetitif. Ada sejumlah cara lain untuk lebih lanjut penelitian empiris. Secara khusus, kerangka penelitian kami dapat divalidasi menggunakan sampel yang berbeda dari case perusahaan. Selanjutnya, kegunaan dari kerangka kerja dapat diperkuat dengan menjalani studi tertentu sektor dalam sistem produksi. serupa studi dapat dilakukan untuk sistem produksi lain seperti *batch*, *line* dan sistem kontinyu. Penelitian juga dapat diperluas untuk pengujian dan validasi

temuan penelitian dan proposisi dari makalah ini dengan bantuan skala besar survei kuesioner.

Dari penjelasan beberapa *review* penelitian terdahulu diatas, peneliti dapat menyimpulkan sebagai berikut :

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti/Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Alizar Hasan, Morena Tantilia (2013)	Audit Efisiensi pada Proses Produksi Minuman Ringan di PT. Coca Cola Bottling Indonesia (CCBI) Central Sumatera. No. ISSN 2088-4842	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengukuran efisiensi dengan 12 indikator Barbiroli (kuantitatif)</li> <li>- penentuan status efisiensi proses produksi berdasarkan penilaian pakar secara kualitatif</li> <li>- Analytical Hierarchy Process (kuantitatif)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- efisiensi teknis proses produksi minuman ringan Frestea Jasmine adalah sebesar 91.58 % yang digolongkan pada tingkatan tinggi sedangkan efisiensi ekonomis adalah sebesar 24.33 % yang digolongkan pada tingkatan sedang</li> <li>- berdasarkan penilaian tiga orang pakar secara kualitatif, status tingkat efisiensi proses produksi secara teknis berada pada tingkat sedang (medium) dan secara ekonomis berada pada tingkat rendah</li> <li>- Pemilihan alternatif perbaikan dengan Analytical Hierarchy Process menunjukkan bahwa prioritas perbaikan untuk peningkatan efisiensi adalah memperbaiki sistem perawatan mesin produksi dengan bobot 0.476, memperbaiki metode inspeksi proses pembotolan produk dengan bobot 0.293, dan memaksimalkan penggunaan bahan</li> </ul>

No	Nama Peneliti/Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				baku produksi dengan bobot 0.231
2	Sri Murti (2013)	Audit Produksi Untuk Meningkatkan Kualitas Produk pada PT. Wonojati Wijoyo. No. ISSN. 2338-3593	Kuantitatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>- terdapat peningkatan hasil produksi sebanyak 116 unit dibandingkan tahun 2010 yaitu 2.868 unit menjadi 2.984 unit</li> <li>- terdapat penurunan kualitas produk utama sebesar 2% dibandingkan tahun 2010 sebesar 99% menjadi 97% tahun 2011 yang disebabkan karena sambungan knock down tidak rata dan lem yang kurang rapi untuk bisa memenuhi standar dari konsumen (ekspor) mencapai 34% dibandingkan tahun 2010 yang hanya 7%</li> <li>- Secara keseluruhan produk yang diekspor mempunyai kualitas yang bagus dengan tingkat pengembalian dari pelanggan masih dalam taraf standar kualitas perusahaan dan memenuhi harapan dari pelanggan. Hal ini dibuktikan dengan meningkatnya jumlah permintaan dan tingkat pengembalian yang sedikit.</li> </ul>
3	Rezhi Febryan (2015)	Analisis Audit Operasional dalam Proses Produksi (Studi Kasus pada PT. Percetakan Manuntung Press Samarinda. No.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisis statistik persentase menggunakan rumus Dean J. Champion</li> <li>- Analisis</li> </ul>	- Analisis menggunakan rumus persentase diperoleh hasil 89,3 %, sehingga untuk analisis ini dinyatakan audit operasional sangat berperan dalam proses produksi.

No	Nama Peneliti/Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		ISSN. 2355-5408	efektivitas dan efisiensi produksi oleh Tunggal, Amin Widjaya.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisis efektivitas dan efisiensi produksi yang meliputi pengukuran bahan baku, tenaga kerja, dan mesin secara garis besar audit operasional kurang berperan dalam proses produksi karena terjadi naik turun perolehan persentase dalam rentan bulan Februari-Mei 2015.</li> <li>- Secara menyeluruh audit operasional dinilai kurang berperan dalam proses produksi PT. Percetakan Manuntung Press Samarinda</li> </ul>
4	Rosdiyati (2016)	Audit Operasional Atas Fungsi Produksi Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Jaya Brix Indonesia) No. ISSN. 2502-3764	Kualitatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aktivitas fungsi produksi mulai dari jadwal induk produksi, penilaian atas tingkat persediaan, jadwal maintance, produktivitas dan nilai tambah, peralatan dan fasilitas produksi, pengendalian kualitas dan pengendalian barang jadi secara umum telah dilaksanakan dengan baik.</li> <li>- Secara umum aktivitas fungsi produksi telah efektif namun ada terdapat beberapa permasalahan. Sehingga perusahaan perlu memperbaiki kekurangan-kekurangan yang ada agar kedepannya operasional produksi bisa efektif.</li> </ul>

No	Nama Peneliti/Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
5	Darsono (2013)	Analisis Pengendalian Kualitas Produksi Dalam Upaya Mengendalikan Tingkat Kerusakan Produk. No. ISSN. 0853-8778	Kuantitatif	Melalui aktivitas pengendalian kualitas secara berlapis dapat menekan tingkat kerusakan hasil produksi dan mempertahankan kualitas produk yang dihasilkan. Hipotesis 4 (H4) bahwa penerapan metode pengecekan ganda / berlapis dalam mengendalikan kualitas produk dan menekan terjadinya kerusakan produk terbukti.
6	J.J.Kathiriya, V.D.Amareliya ,S.H.Kapadiya (2014)	<i>Production Process Analysis On Manufacturing Of Hydraulic Gear Pump</i>		Dengan Menerapkan tata letak teknologi kelompok kita dapat menyimpulkan waktu 2,58% per gigi pompa yang tidak besar tapi perbedaan yang nyata. Dengan Man grafik Machine kita dapat menyimpulkan bahwa perusahaan menggunakan sumber daya manusia lebih dari yang dibutuhkan. Hal ini dapat menyimpulkan dan penghematan biaya yang optimal dapat dicapai.
7	Linda Hendry, Yuan Huang, Mark Stevenson, (2013)	<i>Successful Implementation Taking a Contingency-Based View of Production Planning and Control</i>	Penelitian survei, deskriptif, <i>workload control analysis</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui keberhasilan pengendalian produksi dengan menggunakan analisis beban kerja ( <i>workload control analysis/WLC</i> ). Dengan menggunakan metode WLC menunjukkan bahwa peningkatan kinerja produksi telah diimplementasikan dengan efektif. Namun perlu ada penyempurnaan lagi dalam implementasi agar metode WLC dapat berhasil.
8	Sanjay C.	<i>Exploratory</i>	Survei	Tujuan dari penelitian

No	Nama Peneliti/Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Choudhari, Gajendra K. Adil, Usha Ananthakumar (2012)	<i>Case Studies On Manufacturing Decision Areas In The Job Production System</i>	deskriptif, investigasi, eksplorasi	ini adalah untuk memahami konfigurasi sistem produksi job dengan mengacu ke daerah keputusan manufaktur. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi keputusan proses tertentu untuk pekerjaan dan keputusan tertentu non-proses yang dipengaruhi oleh faktor-faktor kontekstual lainnya. Ada ruang lingkup untuk mempelajari hubungan antara pilihan keputusan dan kinerja dalam hal prioritas kompetitif. Ada sejumlah cara lain untuk lebih lanjut penelitian empiris. Secara khusus, kerangka penelitian kami dapat divalidasi menggunakan sampel yang berbeda dari masalah di perusahaan. Selanjutnya, kegunaan dari kerangka kerja dapat diperkuat dengan menjalani studi tertentu sektor dalam sistem produksi job.

**Sumber : Diolah Oleh Peneliti**

Berdasarkan tabel diatas, terlihat bahwa terdapat peneliti terdahulu yang menggunakan topik pembahasan yang sama yaitu audit produksi yang berfokus pada kualitas hasil produk, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Sri Murti (2013) dan Darsono (2013). Adapun perbedaannya dengan penelitian yang akan dilakukan pada subjek penelitiannya. Penelitian yang dilakukan oleh Sri Murti (2013) di PT. Wonojati Wijoyo dan Darsono (2013) di PT. Albata Semarang, sementara peneliti subjek penelitiannya di PT. Triputra

Furintraco. Selain itu, Sri Murti (2013) dan Darsono (2013). menggunakan metode kuantitatif, sementara peneliti menggunakan metode kualitatif.

## **2.2. Landasan Teori**

### **2.2.1. Auditing**

#### **2.2.1.1. Pengertian Auditing**

Peranan audit dalam sebuah perusahaan sangatlah penting, saat ini tanggung jawab sebagai seorang auditor semakin meningkat. Hal ini diakibatkan oleh kebutuhan perusahaan, investor, dan pemerintah untuk mengevaluasi kegiatan-kegiatan dalam sebuah perusahaan. Sehingga sangat penting mengetahui definisi audit itu sendiri.

Ada beberapa definisi mengenai audit yang diambil dari beberapa sumber. Pengertian Auditing menurut Arens *et al.* (2008:4) adalah pengumpulan dan evaluasi bukti tentang informasi untuk menentukan dan melaporkan derajat kesesuaian antara informasi itu dan kriteria yang telah ditetapkan. Auditing harus dilakukan oleh orang yang kompeten dan independen.

Menurut Agoes (2012:4) pengertian auditing adalah suatu pemeriksaan yang dilakukan secara kritis dan sistematis, oleh pihak yang independen, terhadap laporan keuangan yang telah disusun oleh manajemen, beserta catatan-catatan pembukuan dan bukti-bukti pendukungnya, dengan tujuan untuk dapat memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan tersebut. Dari definisi di atas, ada beberapa kata kunci, yaitu :

1. Untuk melakukan audit, harus tersedia informasi dalam bentuk yang dapat diverifikasi dan beberapa standar (kriteria) yang dapat digunakan auditor untuk mengevaluasi informasi tersebut.
2. Untuk memenuhi tujuan audit, auditor harus memperoleh bukti dengan kualitas dan jumlah yang mencukupi. Bukti (*evidence*) adalah setiap informasi yang digunakan auditor untuk menentukan

apakah informasi yang diaudit dinyatakan sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan.

3. Auditor harus memiliki kualifikasi untuk memahami kriteria yang digunakan dan harus kompeten untuk mengetahui jenis serta jumlah bukti yang akan dikumpulkan guna mencapai kesimpulan yang tepat setelah memeriksa bukti tersebut.

Menurut Mulyadi (2014:9) auditing adalah suatu proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif mengenai pernyataan-pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi, dengan tujuan untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara pernyataan-pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan, serta penyampaian hasil-hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan.

Sehingga peneliti dapat menyimpulkan bahwa auditing adalah suatu proses pemeriksaan yang dilakukan secara sistematis untuk membandingkan antara kriteria yang telah ditetapkan manajemen dengan kondisi atau kejadian sebenarnya yang didukung dengan bukti relevan.

#### **2.2.1.2. Jenis-Jenis Audit**

Jenis-jenis audit menurut Agoes (2012:10) adalah sebagai berikut :

1. Jenis-jenis audit ditinjau dari luasnya pemeriksaan
  - a. *General Audit* (Pemeriksaan Umum)
 

Suatu pemeriksaan umum atas laporan keuangan yang dilakukan oleh KAP independen dengan tujuan untuk bisa memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan secara keseluruhan. Pemeriksaan tersebut harus dilakukan dengan Standar Profesional Akuntan Publik dan mempertahankan Kode Etik Akuntan Indonesia, Aturan Etika KAP yang telah disahkan oleh Akuntan Indonesia serta Standar Pengendalian Mutu.
  - b. *Special Audit* (Pemeriksaan Khusus)
 

Suatu pemeriksaan terbatas (sesuai dengan permintaan *auditee*) yang dilakukan oleh KAP yang independen, dan pada akhir

pemeriksaannya auditor tidak perlu memberikan pendapat terhadap kewajaran laporan keuangan secara keseluruhan. Pendapat yang diberikan terbatas pada pos atau masalah tertentu yang diperiksa, karena prosedur audit yang dilakukan juga terbatas.

2. Ditinjau dari jenis pemeriksaan, audit bisa dibedakan atas:

a. *Management Audit (Operational Audit)*

Suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditentukan oleh manajemen, untuk mengetahui apakah kegiatan operasi tersebut sudah dilakukan secara efektif, efisien, dan ekonomis.

b. *Compliance Audit (Pemeriksaan Ketaatan)*

Pemeriksaan yang dilakukan untuk mengetahui apakah perusahaan sudah menaati peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan yang berlaku, baik yang ditetapkan oleh pihak intern perusahaan (manajemen, dewan Komisaris) maupun pihak extern (Pemerintah, Bapepam, Bank Indonesia, Direktorat Jendral Pajak, dan lain-lain). Pemeriksaan bisa dilakukan baik oleh KAP maupun bagian internal audit.

c. *Internal Audit (Pemeriksaan Intern)*

Pemeriksaan yang dilakukan oleh bagian internal audit perusahaan, baik terhadap laporan keuangan dan catatan akuntansi perusahaan, maupun ketaatan terhadap kebijakan manajemen yang telah ditentukan. Pemeriksaan yang dilakukan internal auditor biasanya lebih rinci dibandingkan dengan pemeriksaan umum yang dilakukan oleh KAP. Internal auditor biasanya tidak memberikan opini terhadap kewajaran laporan keuangan, karena pihak-pihak diluar perusahaan menganggap bahwa internal auditor, yang merupakan orang dalam perusahaan, tidak independen. Laporan internal auditor berisi temuan pemeriksaan (*audit findings*) mengenai penyimpangan

dan kecurangan yang ditemukan, kelemahan pengendalian intern, beserta saran-saran perbaikan (*recommendations*).

d. *Computer Audit*

Pemeriksaan oleh KAP terhadap perusahaan yang memproses data akuntansinya dengan menggunakan EDP (*Electronic Data Processing*) sistem.

Berdasarkan tujuan penelitian ini yang telah dibahas pada bab sebelumnya, penelitian ini termasuk ke dalam jenis audit berdasarkan pemeriksaannya yaitu *Management Audit (Operational Audit)*.

## **2.2.2. Audit Operasional**

### **2.2.2.1. Pengertian Audit Operasional**

Menurut Bayangkara (2015:2) audit operasional identik dengan audit manajemen, adalah evaluasi terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan. Audit manajemen dirancang secara sistematis untuk mengaudit aktivitas, program-program yang diselenggarakan, atau sebagian dari entitas yang bisa diaudit untuk menilai dan melaporkan apakah sumber daya dan dana telah digunakan secara efisien, serta apakah tujuan dari program dan aktivitas yang telah direncanakan dapat tercapai dan tidak melanggar ketentuan aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan.

Menurut Agoes (2012:11) pemeriksaan operasional adalah suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditentukan oleh manajemen, untuk mengetahui apakah kegiatan operasi tersebut sudah dilakukan secara efektif, efisien, dan ekonomis.

Menurut Mulyadi (2014:32) audit operasional merupakan review secara sistematis kegiatan organisasi, atau bagian daripadanya, dalam hubungannya dengan tujuan tertentu.

Dari berbagai definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa inti dari konsep audit operasional sebenarnya dilandasi oleh adanya keinginan

manajemen agar kegiatan operasi berjalan dengan efektif dan efisien. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu pengendalian yang bertujuan untuk menghasilkan perbaikan dan rekomendasi saran-saran agar pelaksanaan kegiatan operasional berjalan seiring dengan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

#### **2.2.2.2. Jenis-Jenis Audit Operasional**

Menurut Arens *et al.* (2008:844), ada tiga kategori luas audit operasional :

##### **1. Audit Fungsional**

Seperti yang tersirat dalam namanya. Audit fungsional berkaitan dengan sebuah fungsi atau lebih dalam organisasi. Ini dapat berhubungan misalnya dengan dengan fungsi penggajian suatu divisi atau untuk suatu perusahaan keseluruhan. Keunggulan audit fungsional adalah memungkinkan adanya spesialisasi oleh auditor. Sedangkan kekurangan dalam audit fungsional adalah tidak dievaluasinya fungsi yang saling berkaitan.

##### **2. Audit Organisasi**

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

##### **3. Penugasan Khusus**

Penugasan audit operasional khusus timbul atas permintaan manajemen. Ada banyak variasi dalam audit seperti ini. Contohnya penyelidikan kemungkinan kecurangan dalam suatu divisi dan membuat rekomendasi untuk mengurangi biaya produksi suatu barang.

Jenis audit yang digunakan dalam penelitian ini adalah audit fungsional, karena penelitian terbatas pada fungsi produksi perusahaan.

### 2.2.2.3. Tujuan Audit Operasional

Menurut Agoes (2016:172), tujuan dari audit operasional antara lain:

1. Menilai kinerja (*performance*) dari manajemen dan berbagai fungsi dalam perusahaan;
2. Menilai apakah berbagai sumber daya (manusia, mesin, dana, harta lainnya) yang dimiliki perusahaan telah digunakan secara efisien dan ekonomis;
3. Menilai efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuan (*objective*) yang telah ditetapkan oleh *top management*.
4. 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 (2015:5) audit manajemen bertujuan untuk mengidentifikasi kegiatan, program, dan aktivitas yang masih memerlukan perbaikan, sehingga dengan rekomendasi yang diberikan nantinya dapat dicapai perbaikan atas pengelolaan berbagai program dan aktivitas pada perusahaan tersebut. Berkaitan dengan tujuan ini, titik berat audit diarahkan terutama pada berbagai objek audit yang diperkirakan dapat diperbaiki di masa yang akan datang, di samping juga mencegah kemungkinan terjadinya berbagai kerugian. Ada tiga elemen pokok dalam tujuan audit :

1. Kriteria (*criteria*)  
Kriteria merupakan standar (pedoman, norma) bagi setiap individu/kelompok di dalam perusahaan dalam melakukan aktivitasnya.

2. Penyebab (*cause*)

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

3. Akibat (*effect*)

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 terselenggara secara baik dengan tingkat pencapaian yang lebih tinggi dari kriteria yang ditetapkan.

#### **2.2.2.4. Tahap-Tahap Audit Operasional**

Tahap-tahap audit operasional menurut Bayangkara (2015:11) :

1. Audit Pendahuluan

Audit pendahuluan dilakukan untuk mendapatkan informasi latar belakang terhadap objek yang diaudit. Di samping itu, pada audit ini juga dilakukan penelaahan terhadap berbagai peraturan, ketentuan, dan kebijakan berkaitan dengan aktivitas yang diaudit, serta menganalisis berbagai informasi yang telah diperoleh untuk mengidentifikasi hal-hal yang potensial mengandung kelemahan pada perusahaan yang diaudit. Dari informasi latar belakang ini, auditor dapat menentukan tujuan audit sementara.

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 mudah memahami pengendalian yang berlaku pada 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 dalam tahap ini disajikan dalam suatu Kertas Kerja Audit (KKA) untuk mendukung kesimpulan audit yang dibuat dan rekomendasi yang diberikan.

4. Pelaporan

Tahapan ini bertujuan untuk mengomunikasikan hasil audit termasuk rekomendasi yang diberikan kepada berbagai pihak yang berkepentingan. Hal ini penting untuk meyakinkan pihak manajemen tentang keabsahan hasil audit dan mendorong pihak-pihak yang berwenang untuk melakukan perbaikan terhadap berbagai kelemahan yang ditemukan. Rekomendasi harus disajikan dalam bahasa yang operasional dan mudah dimengerti serta menarik untuk ditindaklanjuti.

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. Oleh karena itu, rekomendasi yang disajikan dalam laporan audit seharusnya sudah merupakan hasil diskusi dengan berbagai pihak yang berkepentingan dengan tindakan perbaikan tersebut.

### 2.2.2.5. Perbedaan Audit Keuangan dan Audit Operasional

**Tabel 2.2**  
**Perbedaan Audit Keuangan dan Audit Operasional**

No	Karakteristik	Audit Keuangan	Audit Operasional
1	Tujuan audit	Mendapatkan opini	Perbaikan atas program/aktivitas pengelolaan perusahaan yang masih memerlukan perbaikan
2	Ruang lingkup audit	Data-data akuntansi perusahaan dan proses penyajian laporan keuangan	Keseluruhan fungsi manajemen dan unit-unit terkait yang ada di dalamnya
3	Dasar yuridis	Wajib	Opsional
4	Pelaksana audit	Auditor eksternal	Auditor internal/eksternal
5	Frekuensi audit	Minimal satu kali dalam setahun	Opsional
6	Orientasi hasil audit	Bersifat historis	<i>Anticipatory</i>
7	Bentuk laporan audit	Laporan bentuk pendek	Laporan yang bersifat komprehensif
8	Pengguna laporan	Pihak eksternal	Pihak internal

Sumber : Bayangkara (2015:11)

### 2.2.2.6. Efisiensi, Efektifitas dan Ekonomisasi

Efisiensi berhubungan dengan bagaimana perusahaan melakukan operasi, sehingga tercapai optimalisasi penggunaan sumber daya yang dimiliki. Dalam hubungannya dengan konsep *input-process-output*, efisiensi adalah rasio antara output dan input. Seberapa besar output yang dihasilkan dengan menggunakan sejumlah input yang dimiliki

perusahaan. Bayangkara (2015:16) mengemukakan pengertian efisiensi adalah ukuran proses yang menghubungkan antara *input* dengan *output* dalam operasional perusahaan.

Pengertian efektivitas dapat dipahami sebagai tingkat keberhasilan suatu perusahaan telah mencapai tujuannya. Apakah pelaksanaan suatu program atau aktivitas telah mencapai tujuannya? Secara singkat Bayangkara (2015:17) mendefinisikan efektivitas sebagai ukuran dari output.

Ekonomisasi berhubungan dengan bagaimana perusahaan dalam mendapatkan sumber daya yang akan digunakan dalam setiap aktivitas. Sumber daya adalah kapasitas aktivitas yang harus dimiliki perusahaan sehingga berbagai program yang ditetapkan dapat berjalan dengan baik. Bayangkara (2015:15) menjelaskan bahwa ekonomisasi merupakan ukuran *input* yang digunakan dalam berbagai program yang dikelola. Artinya, jika perusahaan mampu memperoleh sumber daya yang akan digunakan dalam operasi dengan pengorbanan yang paling kecil, ini berarti perusahaan telah mampu memperoleh sumber daya tersebut dengan cara yang ekonomis.

Bagaimana perusahaan mencapai efisiensi, efektivitas dan ekonomisasi dalam operasinya? Jawaban atas pertanyaan ini adalah wujud dari komitmen manajemen dalam merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan dan mengendalikan proses pengelolaan sumber daya secara optimal. Manajemen harus mampu mengarahkan dan memotivasi seluruh bagian, kelompok, dan individu dalam sebuah kerja sama tim yang solid dalam mencapai tujuan masing-masing dan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Manajemen harus mampu menyambungkan nilai-nilai yang terdapat pada setiap bagian, kelompok, dan individu dalam perusahaan menjadi rangkaian rantai yang saling terkait.

#### **2.2.2.7. Kertas Kerja Audit**

Kertas kerja audit menurut SA Seksi 339 *Kertas Kerja* paragraf 03 dalam Mulyadi (2014:100) adalah catatan-catatan yang diselenggarakan oleh auditor mengenai prosedur audit yang ditempuhnya, pengujian yang dilakukannya, informasi yang diiperolehnya dan simpulan yang dibuatnya sehubungan dengan auditnya.

Manfaat kertas kerja audit menurut IBK Bayangkara (2015:43) antara lain:

1. Merupakan dasar penyusunan laporan hasil audit.
2. Merupakan alat bagi atasan untuk mereview dan mengawasi pekerjaan para pelaksana audit.
3. Merupakan alat pembuktian dari laporan hasil audit.
4. Menyajikan data untuk keperluan referensi.
5. Merupakan salah satu pedoman untuk tugas audit berikutnya.

### **2.2.3. Pengendalian Manajemen**

Pada dasarnya, pengendalian manajemen berisi tuntutan kepada kita mengenai cara menjalankan dan mengendalikan perusahaan/organisasi yang "dianggap baik" berdasarkan asumsi-asumsi tertentu. Dalam bukunya *Management Control System*, Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan mengemukakan bahwa pengendalian manajemen merupakan proses dengan mana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi.

Agar strategi tersebut dapat dijalankan dengan baik, pada tahap pertama manajer harus memutuskan, apa yang akan dicapai oleh organisasi dan cara untuk mencapainya. Lewat keputusan ini akan diketahui tujuan organisasi dan strategi menjadi sejumlah kebijakan-kebijakan yang dapat menuntut arah, maupun program kegiatan untuk tercapainya tujuan tersebut. Setelah keputusan-keputusan tersebut dibuat, maka pengendalian manajemen mulai bertugas untuk memastikan bahwa kehendak manajemen telah dilaksanakan oleh seluruh organisasi.

Terdapat beberapa aspek dari pengendalian manajemen antara lain:

#### 1. Kegiatan Pengendalian Manajemen

Pengendalian Manajemen terdiri dari berbagai kegiatan, meliputi:

- a. Merencanakan apa yang seharusnya dilakukan oleh organisasi
- b. Mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas dari beberapa bagian organisasi
- c. Mengomunikasikan informasi
- d. Mengevaluasi informasi
- e. Memutuskan tindakan apa yang seharusnya diambil jika ada
- f. Memengaruhi orang untuk mengubah perilaku mereka

#### 2. Keselarasan Tujuan

Keselarasn tujuan (*goal congruence*) berarti sejauh hal tersebut dimungkinkan, tujuan seorang anggota organisasi seharusnya konsisten dengan tujuan organisasi itu sendiri. Sistem pengendalian manajemen seharusnya dirancang dan dioperasikan dengan prinsip keselarasn tujuan dalam pikiran setiap pribadi.

#### 3. Perangkat Penerapan Strategi

Sistem pengendalian manajemen membantu para manajer untuk menjalankan organisasi ke arah tujuan strategisnya. Dengan demikian, pengendalian manajemen terutama memfokuskan pada pelaksanaan strategi.

#### 4. Tekanan Finansial dan non Finansial

Sistem pengendalian manajemen meliputi ukuran kinerja finansial dan non finansial. Dimensi finansial memfokuskan pada "hasil-hasil" moneter. Tetapi sebenarnya seluruh subunit organisasi memiliki tujuan non finansial-mutu produk, pangsa pasar, dll.

#### 5. Bantuan dalam Mengembangkan Strategi Baru

Dalam industri yang berada dalam lingkungan yang cepat berubah, informasi pengendalian manajemen, terutama yang bersifat non finansial juga dapat menyediakan dasar bagi pertimbangan strategi baru.

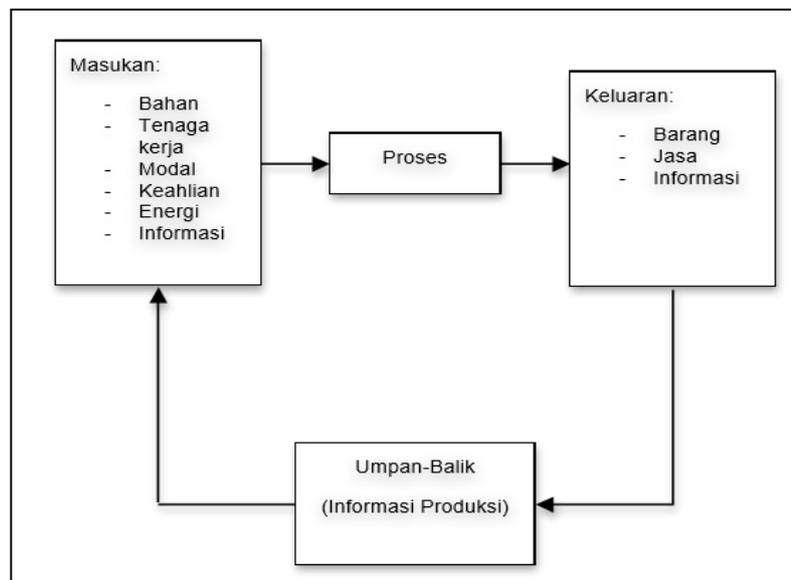
### 2.2.4. Fungsi Produksi

### 2.2.4.1. Pengertian Fungsi Produksi

Salah satu proses operasional yang penting dalam aspek produksi untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut adalah dengan pengawasan produksi (*production control*). Pengawasan tidak dapat diadakan tanpa adanya perencanaan, sebaliknya perencanaan dapat dilakukan tanpa pengawasan. Hanya dalam hal yang disebut terakhir maka pelaksanaan rencana yang telah digariskan tidak dapat dijamin. Pengawasan berusaha untuk memberikan agar pelaksanaan rencana itu sesuai dengan apa yang telah ditentukan.

Menurut Haming dan Nurnajamuddin (2014:2) definisi fungsi produksi adalah Fungsi produksi (atau lazim pula disebut fungsi operasi) adalah fungsi yang disertai tugas dan tanggung jawab untuk melakukan aktivitas pengubahan dan pengolahan sumber daya produksi (a set of input) menjadi keluaran (output), barang atau jasa, sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya.

**Gambar 2.1 Model Umum Fungsi Produksi**



Sumber : Haming dan Nurnajamuddin (2014:5)

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.

#### **2.2.4.2. Ruang Lingkup Fungsi Produksi**

Secara singkat Bayangkara (2015:20-21) menjelaskan ruang lingkup produksi sebagai berikut :

1. Perencanaan Produksi
2. Pengendalian kualitas
3. Produktivitas dan efisiensi
4. Metode dan standar kerja
5. Pemeliharaan peralatan
6. Organisasi manajemen produksi dan operasi
7. *Plant dan layout*

Haming dan Nurnajamuddin (2014:23) memberikan tiga kategori keputusan atau kebijakan utama yang tercakup dalam manajemen produksi, yaitu:

1. Keputusan atau kebijakan mengenai desain.

Desain dalam hal ini tergolong tipe keputusan berjangka panjang dan dalam arti yang luas meliputi penentuan desain dari produk yang akan dihasilkan, desain atas lokasi dan tata letak pabrik, desain atas kegiatan pengadaan masukan yang diperlukan, desain atas metode dan teknologi pengolahan, desain atas organisasi perusahaan dan desain atas job description dan job specification.

2. Keputusan atau kebijakan mengenai proses transformasi (*operations*).

Keputusan operasi ini berjangka pendek, berkaitan dengan keputusan taktis dan operasi. Di dalamnya terkait jadwal produksi, gilir kerja (shift) dari personil pabrik, anggaran produksi, jadwal penyerahan

masuk ke subsistem pengolahan, dan jadwal penyerahan keluaran ke pelanggan atau penyelesaian produk.

#### 6. Keputusan atau kebijakan perbaikan terus-menerus dari sistem operasi.

Karena sifatnya berkesinambungan (terus-menerus), maka kebijaksanaan tersebut bersifat rutin. Kegiatan yang tercakup di dalamnya pada pokoknya meliputi perbaikan terus-menerus dari mutu keluaran, keefektifan dan keefisienan sistem, kapasitas dan kompetensi dari para pekerja, perawatan sarana kerja atau mesin, serta perbaikan terus-menerus atas metode penyelesaian atau pengerjaan produk.

### **2.2.4.3. Tujuan Fungsi Produksi**

Haming dan Nurnajamuddin (2014:25) menguraikan tujuan fungsi 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.

### **2.2.5. Audit Operasional Terhadap Fungsi Produksi**

#### **2.2.5.1. Pengertian Audit Produksi**

Menurut Bayangkara (2015:227) audit produksi merupakan suatu penilaian secara komprehensif terhadap keseluruhan fungsi produksi dan operasi untuk menentukan apakah fungsi ini telah berjalan dengan

memuaskan (ekonomis, efektif, efisien). Audit ini dilakukan tidak hanya terbatas pada unit produksi tetapi juga berlaku untuk keseluruhan proses produksi dan operasi. Audit ini juga berperan melengkapi fungsi pengendalian kualitas. Beberapa alasan yang mendasari perlu dilakukannya audit ini, antara lain :

1. Proses produksi dan operasi harus berjalan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan
2. Kekurangan yang terjadi harus ditemukan sehingga segera 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.

#### **2.2.5.2. Prinsip-Prinsip Umum Audit Produksi**

Dalam Bayangkara (2015:228) disebutkan beberapa prinsip umum yang dapat memberikan panduan terhadap pelaksanaan audit, antara lain sebagai berikut :

1. Tujuan utama audit adalah untuk menentukan apakah proses produksi dan operasi yang berjalan saat ini sudah sesuai dengan kriteria (peraturan, kebijakan, tujuan, rencana, standar) yang telah ditetapkan untuk memastikan bahwa produk yang dihasilkan konsisten dengan standar kualitas yang telah ditetapkan serta mengidentifikasi wilayah (bagian) yang masih memerlukan perbaikan.
2. Auditor harus secara objektif dan sistematis mengumpulkan dan menganalisa data yang cukup dan relevan sebagai dasar penelitian terhadap ketaatan perusahaan dalam menerapkan kriteria yang telah ditetapkan.
3. Auditor harus mengklarifikasi ketidaksesuaian yang terjadi antara aktivitas produksi dan operasi dengan kebutuhan kriteria (standar)

yang telah ditetapkan dan membuat rekomendasi untuk peningkatan. Di samping itu, auditor harus mendiskusikan beberapa langkah perbaikan sebagai solusi atas kekurangan yang masih terjadi dan merupakan tanggung jawab perusahaan untuk menentukan langkah yang paling tepat untuk memperbaiki ketidaksesuaian tersebut.

### **2.2.5.3. Tujuan Audit Operasional Fungsi Produksi**

Menurut Bayangkara (2015:228) 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.

#### **2.2.5.4. Manfaat Audit Operasional Fungsi Produksi**

Audit fungsi produksi dan operasi dapat membantu manajemen dalam menilai bagaimana fungsi ini berjalan dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan. Bayangkara (2015:229) 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.

#### **2.2.5.5. Ruang Lingkup Audit Operasional Fungsi Produksi**

Bayangkara (2015:231) mengemukakan ruang lingkup audit ini meliputi:

1. Rencana produksi dan operasi.  
Rencana produksi dan operasi mengakomodasi rencana fungsi-fungsi bisnis lain, yang merupakan penjabaran dari rencana pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan. Rencana induk harus mencerminkan optimalisasi penggunaan sumber daya perusahaan dan mencegah semaksimal mungkin terjadinya kapasitas menganggur. Oleh karena itu, penyusunan rencana induk harus didasarkan pada ketersediaan kapasitas dan rencana

penggunaannya, peluang dan ancaman yang dihadapi dan usaha-usaha untuk melakukan perbaikan berkelanjutan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi.

2. Produktivitas dan peningkatan nilai tambah.

Transformasi yang mengubah input menjadi output selalu diikuti dengan peningkatan nilai tambah. Nilai tambah meliputi seluruh usaha dalam meningkatkan manfaat yang diperoleh baik oleh perusahaan maupun pelanggan. Penerapan teknologi mutakhir, metode produksi inovatif dapat meningkatkan efisiensi proses.

3. Pengendalian produksi dan operasi.

Pengendalian produksi dan operasi menyangkut pengamatan atas hubungan antara proses yang berjalan dengan standar (kriteria) operasi yang telah ditetapkan. Pengamatan ini bertujuan untuk memandu proses agar tidak keluar dari standar operasi pencapaian tujuan perusahaan, agar keseimbangan antara sumber-sumber daya yang tersedia dengan permintaan total dapat dipertahankan. Dalam praktik manajemen modern seluruh lapisan manajemen dan karyawan bertanggung jawab secara proporsional terhadap berjalannya operasi secara efektif dan efisien serta dihasilkannya produk yang memenuhi standar kualitas, kuantitas, ketetapan waktu, dan dengan pengorbanan yang minimal.

#### **2.2.5.6. Aplikasi Manajemen Audit Operasional**

Telah diuraikan bahwa tujuan utama manajemen audit adalah untuk menilai *performance management* dan fungsi-fungsi dalam perusahaan, terutama efektivitas, efisiensi dan ekonomis dari sebuah kegiatan usaha. Agoes (2016:178) menjelaskan beberapa hal yang perlu dievaluasi oleh auditor antara lain:

1. Apakah struktur organisasi dan job description yang terdapat di perusahaan cukup baik dan bisa mendukung pencapaian tujuan

perusahaan yang telah ditetapkan dan penggunaan sumber daya yang dimiliki perusahaan secara efektif?

2. Apakah perusahaan memiliki management control system yang baik, diterapkan secara efektif dan selalu ditelaah dan dimutakhirkan sehingga selalu mengikuti perkembangan perusahaan?
3. Apakah internal control yang terdapat di perusahaan dapat menjamin keamanan harta dan sumber daya perusahaan?
4. Apakah perusahaan selalu menyusun budget dan apakah selalu dibandingkan antara realisasi dan budget, serta dianalisa variance yang terjadi?
5. Apakah perusahaan memiliki accounting dan operating manual dan apakah kegiatan operasi perusahaan dilaksanakan dengan berpedoman pada manual tersebut?
6. Laporan-laporan intern apa saja yang harus disampaikan kepada manajemen dan apakah laporan tersebut disampaikan tepat waktu, dianalisa lebih lanjut dan dikomentari oleh manajemen?
7. Apakah rasio-rasio untuk mengukur likuiditas, profitabilitas, solvabilitas selalu dibuat dan dibandingkan dengan rasio industri?

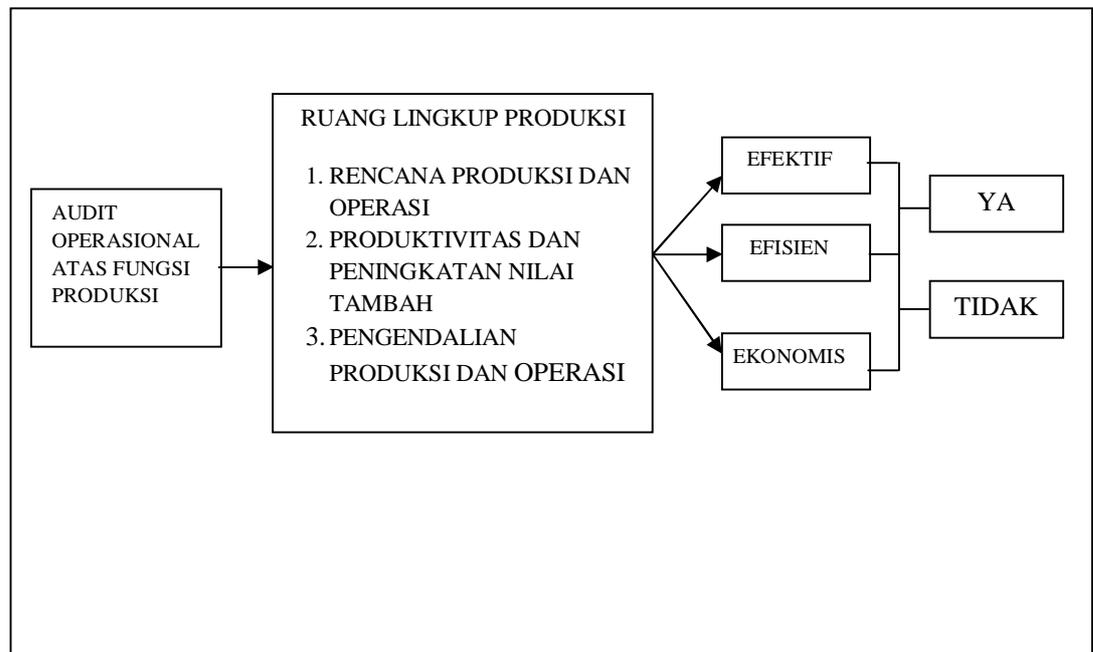
#### **2.2.6. Kerangka Konseptual Penelitian**

Setiap perusahaan manufaktur memiliki fungsi produksi yang diberi tugas dan tanggung jawab untuk mengolah sumber daya produksi menjadi keluaran (*output*) sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya. Agar target produksi dapat dicapai dan kegagalan dalam proses produksi dapat diketahui, maka manajemen memerlukan suatu alat bantu yaitu audit manajemen atas fungsi produksi atau audit produksi. Menurut Bayangkara (2015:227) audit produksi merupakan suatu penilaian secara komprehensif terhadap keseluruhan fungsi produksi dan operasi untuk menentukan apakah fungsi ini telah berjalan dengan memuaskan (ekonomis, efektif, efisien).

Agar audit produksi berjalan dengan baik, maka audit akan difokuskan terhadap ruang lingkup audit produksi. Ruang lingkup audit produksi meliputi keseluruhan dari program/aktivitas yang dikelola pada fungsi ini, yang merupakan bagian dari wewenang dan tanggungjawab untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Seperti yang telah dijelaskan pada landasan teori, secara keseluruhan ruang lingkup audit produksi meliputi rencana produksi dan operasi, produktivitas dan peningkatan nilai tambah, serta pengendalian produksi dan operasi.

Oleh karena itu, peneliti akan mengamati aktivitas produksi mulai dari perencanaan produksi, penilaian atas penggunaan kapasitas produksi, pengawasan terhadap bahan baku, mengamati proses produksi dengan membandingkan dengan standar yang telah ditetapkan, hingga pengendalian terhadap kualitas produk. Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut.

**Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran**



Sumber : Diolah Oleh Peneliti