

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Review Hasil Penelitian Terdahulu

Menurut **Ismani, Sukanti dan Sukirno (2008: 11)** penelitian yang relevan memuat uraian hasil penelitian terdahulu yang mendasari penelitian yang akan dilakukan, berbagai penelitian yang sudah pernah dilakukan oleh peneliti lain atau peneliti sebelumnya yang relevansi atau berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan saat ini. Bagian ini juga mengutarakan kelemahan dan keunggulan, persamaan dan perbedaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu.

1. Penelitian yang dilakukan oleh **Rizki Yuliasuti (2009)** dengan judul :

“Audit Operasional Dalam Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas pada Fungsi Produksi di Perusahaan Konveksi Yuan F Collection Yogyakarta”.

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, penulis dapat menyimpulkan bahwa pengendalian produksi di perusahaan masih memiliki kelemahan, yaitu belum adanya pengendalian produksi secara tertulis. Demikian juga halnya dengan pengawasan persediaan yang tidak sepenuhnya menunjang kelancaran proses produksi. Pengendalian kualitas produk juga masih lemah. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang peneliti lakukan adalah sama-sama meneliti audit operasional atas fungsi produksi.

2. Penelitian yang dilakukan **Iwan Setiawan (2005)** yang berjudul :

“Peran Audit Operasional atas Proses Produksi dalam Mendukung Efektivitas Perusahaan.”

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, menunjukkan bahwa pelaksanaan proses produksi pada PT . Chitose Indonesia Mfg telah berjalan

efektif, hal ini membandingkan antara realisasi dengan anggaran sehingga dapat diketahui target produksi yang dapat dicapai perusahaan.

Pelaksanaan produksi selalu berpedoman pada aturan, kebijakan, sistem dan prosedur produksi yang telah ditetapkan. Persamaan penelitian ini dengan sebelumnya adalah sama-sama meneliti audit operasional atas fungsi produksi yang terjadi dalam perusahaan. Perbedaan penelitian adalah tempat penelitian, waktu penelitian dan lingkup penelitian.

Penelitian yang dilakukan oleh Iwan Setiawan dilakukan pada tahun 2005 dan bertempat di perusahaan PT. Chitose Indonesia Mfg, sedangkan peneliti melakukan penelitian pada tahun 2013 yang bertempat di CV Hakagi Kiabita. Selain itu, lingkup objek penelitian yang peneliti lakukan lebih luas. Penelitian sebelumnya meneliti audit operasional atas proses produksi dalam mendukung efektivitas perusahaan, sedangkan penelitian yang akan dilakukan penulis audit operasional atas fungsi produksi untuk meningkatkan efektivitas yang meliputi perencanaan dan pengendalian produksi, pengendalian kualitas, pengawasan persediaan, pemeliharaan mesin dan fasilitas produksi serta manajemen tenaga kerja yang terdapat pada Perusahaan CV Hakagi Kiabita.

3. Hasil penelitian yang dilakukan oleh **Niki Purwitasari (2010)** yang berjudul :

“Audit Operasional atas Fungsi Produksi pada PT. Perkasa Primarindo.”

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, menunjukkan bahwa pengendalian fungsi produksi dilakukan secara memadai. Selain itu, audit operasional dalam perusahaan telah dilaksanakan dengan baik dengan tidak ditemukannya berbagai kelemahan yang ada. Penyusunan anggaran produksi telah dilaksanakan dengan baik sehingga target produksi yang ingin dicapai dapat diketahui perusahaan.

Pelaksanaan produksi selalu dilaksanakan dengan kebijakan, struktur, dan sistem yang berlaku. Selain itu, tugas dan wewenang telah terstruktur dengan baik dan jelas. Efektivitas dan efisiensi telah tercapai karena perusahaan mampu

mencapai tujuannya dengan output atau produk akhir yang diproduksi telah sesuai dengan standar awal yang telah ditentukan, efisiensi juga telah tercapai karena penggunaan sumber daya telah disesuaikan dengan kebutuhan, mesin yang digunakan telah beroperasi secara maksimal, dan sumberdaya manusia yang terlibat dalam proses produksi telah bekerja maksimal sesuai dengan standar yang ditentukan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang peneliti lakukan adalah sama-sama meneliti audit operasional atas fungsi produksi, sedangkan perbedaannya adalah tempat penelitian, waktu penelitian dan lingkup penelitian. Penelitian yang dilakukan oleh Niki Purwitasari dilakukan pada tahun 2010 dan bertempat di perusahaan PT. Perkasa Primarindo, sedangkan peneliti melakukan penelitian pada tahun 2013 yang bertempat di CV Hakagi Kiabita . Selain itu, lingkup objek penelitian yang peneliti lakukan lebih luas. peneliti terdahulu meneliti audit operasional atas fungsi produksi saja, sedangkan penelitian yang akan peneliti lakukan adalah audit operasional atas fungsi produksi untuk meningkatkan efektivitas.

2.2. Audit

2.2.1. Pengertian Audit

Pengertian auditing menurut **Soekrisno Agoes (2006:3)** mengemukakan bahwa:

“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”.

Pada dasarnya audit adalah membandingkan keadaannya yang sebenarnya dengan keadaan yang seharusnya. Pengertian Audit menurut **Mulyadi (2002:9)** mengemukakan bahwa:

“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 ditetapkan, serta menyampaikan hasil-hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan”.

Sedangkan pengertian Audit menurut **Alvin A. Arens** yang diterjemahkan oleh **Amir Abadi Jusuf (2003:15)** mengemukakan bahwa:

“Pengumpulan serta pengevaluasian bukti-bukti atas informasi untuk menentukan dan melaporkan tingkat kesesuaian informasi tersebut dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan, auditing harus dilaksanakan oleh seseorang yang kompeten dan independen”.

Dari definisi diatas, penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa audit adalah suatu pemeriksaan yang dilakukan secara kritis dan sistematis, mengenai pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan.

2.2.2. Jenis - Jenis Audit

Audit dapat dibedakan menurut jenis-jenis audit, misalnya jenis audit ditinjau dari luasnya dan jenis audit ditinjau dari jenis pemeriksaannya. Menurut **Soekrisno Agoes (2006:9)** mengemukakan bahwa jenis-jenis audit ditinjau dari luasnya pemeriksaan, audit bisa dibedakan atas:

- “1. *Financial atau General Audit* (Pemeriksaan Umum)**
- 2. *Special Audit* (Pemeriksaan khusus)”.**

Penjelasan dari kutipan diatas adalah sebagai berikut:

1. *Financial atau General Audit* (Pemeriksaan Umum), merupakan suatu pemeriksaan umum atas laporan keuangan yang dilakukan oleh Kantor Akuntan Publik (KAP) independen dengan tujuan untuk bisa memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan secara keseluruhan
2. *Special Audit* (Pemeriksaan Khusus), merupakan suatu pemeriksaan terbatas (sesuai dengan permintaan audit) yang dilakukan oleh KAP independen, dan pada akhir pemeriksaannya auditor tidak perlu memberikan pendapat terhadap kewajaran laporan keuangan secara keseluruhan.

Menurut **Soekrisno Agoes (2006:9)** mengemukakan bahwa jenis-jenis audit ditinjau dari jenis pemeriksaannya, audit bisa dibedakan atas:

1. “ ***Management Audit (Operational Audit)***
2. ***Compliance Audit (Pemeriksaan Ketaatan)***
3. ***Internal Audit (Pemeriksaan Intern)***
4. ***Computer Audit”***.

Penjelasan dari kutipan diatas adalah sebagai berikut:

1. *Management Audit (Operational Audit)*, adalah suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi 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.
2. *Compliance Audit (Pemeriksaan Ketaatan)*, adalah pemeriksaan yang dilakukan untuk mengetahui apakah perusahaan sudah mentaati peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan yang berlaku, baik yang ditetapkan oleh pihak intern perusahaan maupun pihak ekstern perusahaan.
3. *Internal Audit (Pemeriksaan Intern)*, adalah pemeriksaan yang dilakukan oleh bagian internal audit perusahaan, baik terhadap laporan keuangan dan catatan akuntansi perusahaan, maupun ketaatan terhadap kebijakan manajemen yang telah ditentukan.
4. *Computer Audit*, adalah pemeriksaan yang dilakukan oleh KAP terhadap perusahaan yang memproses data akuntansinya dengan menggunakan EDP (*Electronic Data Processing*) system

Menurut **Amin Widjaja Tunggal** sebagaimana yang dikutip oleh **Muhammad Firdaus (2013 : 26)** terdapat tiga jenis audit, yaitu :

- “ 1. **Audit Laporan Keuangan**
2. **Audit Ketaatan**

3. Audit Operasional”.

Penjelasan dari kutipan tersebut adalah sebagai berikut :

1. **Audit Laporan Keuangan**, audit laporan keuangan dilakukan untuk menentukan apakah keseluruhan penyajian laporan telah sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Pada umumnya kriteria yang digunakan adalah prinsip akuntansi berlaku umum, meskipun audit lazim juga dilakukan atas laporan keuangan yang disusun berdasarkan dasar tunai (*cash basis*). Laporan keuangan yang biasa diperiksa biasanya meliputi laporan dasar yaitu neraca, laporan laba rugi, laporan arus kas, termasuk catatan atas laporan keuangan.
2. **Audit Ketaatan**, audit ketaatan dilakukan untuk menentukan apakah pihak yang diaudit telah mengikuti prosedur atau aturan tertentu yang telah ditetapkan oleh pihak yang berwenang. Hasil audit ketaatan, biasanya dilaporkan kepada seseorang atau pihak tertentu yang lebih tinggi yang ada di dalam organisasi yang diaudit dan tidak diberikan kepada pihak-pihak luar usaha.
3. **Audit Operasional**, audit operasional dilakukan untuk mengkaji (*review*) atas setiap bagian dari prosedur dan metoda yang diterapkan suatu organisasi dengan tujuan mengevaluasi efisiensi dan efektivitas. Hasil akhir dari suatu audit operasional biasanya berupa rekomendasi kepada manajemen untuk memperbaiki operasi.

2.3. Audit Operasional

2.3.1. Pengertian Audit Operasional

Salah satu kegiatan mengevaluasi kinerja sebuah departemen didalam sebuah perusahaan adalah dengan melakukan audit terhadap kinerja departemen tersebut. Audit dilakukan untuk mengetahui sejauhmana suatu departemen menjalankan tugasnya sesuai visi dan misi perusahaan. Audit ditinjau dari jenis pemeriksaan, salah satunya yaitu audit operasional. Audit yang dilakukan untuk

menilai efisiensi, efektivitas dan keekonomisan dari fungsi yang terdapat dalam perusahaan. Sesuai dengan yang dijelaskan oleh **Sunarto** dalam skripsi **Iwan Setiawan (2003:18)** mengemukakan bahwa:

“Audit operasional adalah pengkajian atas setiap bagian dari prosedur dan metode yang diterapkan suatu organisasi dengan tujuan untuk mengevaluasi efisiensi dan efektivitas”.

Sedangkan pengertian audit operasional menurut **Ardiyos** dalam skripsi **Iwan Setiawan (2003:19)** mengemukakan bahwa:

”Audit operasional adalah penelitian atau evaluasi terhadap kinerja manajemen dan sesuai dengan kebijakan dan anggaran. Analisa organisasi dan operasi yang dilakukan meliputi penilaian struktur, kontrol, prosedur, dan proses”.

Dari pengertian di atas, penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa audit operasional merupakan pengkajian terhadap bagian dari prosedur dan metode yang telah diterapkan oleh suatu organisasi untuk mengevaluasi efisiensi dan efektivitas kinerja suatu bagian dalam perusahaan.

2.3.2. Jenis – jenis Audit Operasional

Menurut Soekrisno Agoes (2006 : 11), “Audit operasional dibagi dalam 3 jenis, yaitu:

1. Audit Fungsional (Functional Audit)

Fungsi adalah sarana untuk mengkategorikan aktivitas perusahaan seperti fungsi penjualan atau fungsi penagihan. Audit fungsional ini meliputi satu fungsi atau lebih dalam organisasi. Keunggulan dari audit fungsional adalah memungkinkan auditor melakukan spesialis. Kekurangan audit fungsional adalah tidak dievaluasinya fungsi yang saling berkaitan.

2. Audit Organisasional (Organizational Audit)

Audit operasional atas suatu organisasi menyangkut keseluruhan unit organisasi seperti departemen, cabang, atau anak perusahaan.

Penekanan audit organisasional adalah seberapa efisien dan efektif fungsi-fungsi dalam organisasi berinteraksi, rencana organisasi dalam metode-metode untuk mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas merupakan hal yang penting dalam jenis pemeriksaan ini.

3. Penugasan Khusus (Special Assignment)

Penugasan audit operasional khusus timbul atas permintaan manajemen. Terdapat banyak variasi dalam pemeriksaan tersebut, misalnya penyelidikan kemungkinan kecurangan dalam satu divisi.”

2.3.3. Karakteristik Audit Operasional

Audit operasional memiliki karakteristik tertentu yang membedakan dengan audit lainnya. Menurut **Amin Widjaja Tunggal (2008:37)** mengemukakan karakteristik audit operasional, yaitu:

- “1. **Audit operasional adalah prosedur yang bersifat investigatif**
2. **Mencakup semua aspek perusahaan, unit atau fungsi**
3. **Yang diaudit adalah seluruh perusahaan, atau salah satu unitnya (bagian penjualan, bagian perencanaan produksi dan sebagainya), atau suatu fungsi, atau salah satu sub-klasifikasinya (pengendalian persediaan, sistem pelaporan, pembinaan pegawai dan sebagainya)**
4. **Penelitian dipusatkan pada prestasi atau keefektifan dari perusahaan/unit/fungsi yang diaudit dalam menjalankan misi, tanggungjawab, atau tugasnya**
5. **Pengukuran terhadap keefektifan didasarkan pada bukti/data dan standar**
6. **Tujuan utama audit operasional adalah memberikan informasi kepada pimpinan tentang efektif-tidaknya perusahaan, suatu unit, atau suatu fungsi. Diagnosis tentang permasalahan dan sebab-sebabnya, dan rekomendasi tentang langkah-langkah korektifnya merupakan tujuan tambahan”.**

Dari pengertian diatas, penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa karakteristik audit operasional bersifat investigatif, mencakup semua aspek perusahaan, unit atau fungsi. Penelitian dipusatkan pada prestasi dan keefektifan dari perusahaan, unit, fungsi yang diaudit dalam menjalankan misi,

tanggungjawab, atau tugasnya. Tujuan utama audit operasional yaitu memberikan informasi kepada pimpinan tentang efektif-tidaknya perusahaan, suatu unit, atau suatu fungsi di dalam suatu perusahaan.

2.3.4. Tujuan Audit Operasional

Setiap kegiatan yang akan dilaksanakan tentunya memiliki tujuan, begitupun audit operasional yang akan dilaksanakan terhadap suatu kegiatan. Menurut **Mulyadi (2002:32)** mengemukakan bahwa tujuan audit operasional ada tiga, yaitu:

- “1. Mengevaluasi kinerja**
- 2. Mengidentifikasi kesempatan untuk peningkatan**
- 3. Membuat rekomendasi untuk perbaikan atau tindak lanjut”.**

Penjelasan dari kutipan diatas adalah sebagai berikut:

1. Mengevaluasi Kinerja, maksudnya membandingkan cara suatu organisasi melaksanakan aktivitasnya dengan tujuan yang ditetapkan oleh manajemen, seperti, kebijakan organisasional, standar, tujuan, dan rencana detil, dan perbandingan dengan fungsi lain yang sama atau individual dalam organisasi.
2. Mengidentifikasi kesempatan untuk peningkatan, maksudnya auditor dapat mengidentifikasi peluang-peluang khusus (pratik terbaik) dengan menganalisis wawancara dengan individual (dalam atau luar organisasi), mengamati operasi, menelaah data masa lalu dan sekarang, menganalisis transaksi, melakukan perbandingan internal dan eksternal, dan melakukan pertimbangan profesional berdasarkan pengalaman dengan organisasi tertentu atau yang lain.
3. Membuat rekomendasi untuk perbaikan atau tindak lanjut, maksudnya auditor operasional harus secara terus menerus praktik-praktik yang terbaik (baik internal maupun eksternal) dalam suatu program untuk perbaikan berkesinambungan.

2.3.5. Manfaat Audit Operasional

Menurut **Amin Widjaja Tunggal (2008 : 221)**, bahwa manfaat audit operasional adalah sebagai berikut :

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

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

2.3.6. Tahapan Audit Operasional

Dalam melaksanakan audit operasional auditor harus melakukan berbagai tahapan-tahapan. Menurut **Soekrisno Agoes (2006:10)** mengemukakan ada 4 (empat) tahapan dalam suatu audit operasional, yaitu sebagai berikut:

- “
1. *Preliminary Survey* (Survey Pendahuluan)
 2. *Review and Testing of Management Control System* (Penelaahan dan Pengujian Atas Sistem Pengendalian Manajemen)
 3. *Detailed Examination* (Pengujian Terinci)
 4. *Report Development* (Pengembangan Laporan)”.

Penjelasan dari kutipan diatas adalah sebagai berikut:

1. *Preliminary Survey* (Survey Pendahuluan), survei dilakukan untuk mendapat gambaran mengenai bisnis perusahaan yang dilakukan melalui tanya jawab dengan manajemen dan staf perusahaan serta penggunaan *questionnaires*.
2. *Review and Testing of Management Control System* (Penelaahan dan Pengujian Atas Sistem Pengendalian Manajemen), maksudnya untuk mengevaluasi dan menguji efektivitas dari pengendalian manajemen yang terdapat di perusahaan.
3. *Detailed Examination* (Pengujian Terinci), maksudnya melakukan pemeriksaan terhadap aktivitas perusahaan untuk mengetahui apakah prosesnya sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan manajemen. Dalam hal ini auditor harus melakukan observasi terhadap kegiatan dari fungsi-fungsi yang terdapat dalam perusahaan.
4. *Report Development* (Pelaporan), maksudnya dalam menyusun laporan pemeriksaan, auditor tidak memberikan opini mengenai kewajaran laporan keuangan perusahaan, laporan yang dibuat mirip dengan *management letter*, karena berisi *audit findings* (temuan pemeriksaan) mengenai penyimpangan yang terjadi terhadap kriteria (*standard*) yang berlaku yang menimbulkan inefisiensi, inefektifitas dan ketidakhematan (pemborosan) dan kelemahan dalam sistem pengendalian manajemen (*management control system*) yang terdapat di perusahaan. Selain itu juga auditor memberikan saran-saran perbaikan.

2.3.7. Pihak yang Melakukan Audit Operasional

Untuk melakukan audit operasional ada beberapa pihak yang dapat melakukannya. Menurut **Soekrisno Agoes (2006:11)** mengemukakan bahwa audit operasional bisa dilakukan oleh:

- “1. Internal Auditor**
- 2. Kantor Akuntan Publik**

3. *Management Consultant*".

Dari definisi diatas, penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa pelaksanaan audit operasional dapat dilaksanakan oleh Internal Auditor, KAP, maupun oleh *Management Consultant*.

2.4. Konsep Dasar Fungsi Produksi

2.4.1. Pengertian Fungsi Produksi

Salah satu fungsi yang terpenting dalam perusahaan industri adalah fungsi produksi karena fungsi produksi meliputi semua kegiatan yang berhubungan dengan menciptakan dan menambahkan kegunaan suatu barang atau jasa. Pada hakekatnya proses produksi adalah suatu usaha manusia yang membawa benda kedalam suatu keadaan sehingga dapat dimanfaatkan untuk memenuhi kebutuhan manusia dengan baik. **Menurut Bayangkara, (2008 :175):**

"Fungsi produksi dan operasi yang mentransformasikan input menjadi output bertanggung jawab untuk menghasilkan produk dalam kuantitas dan kualitas yang telah ditentukan, tepat waktu, secara efektif dan efisien. Dalam aktivitasnya dimulai dari perencanaan sampai dengan pengendalian dan evaluasi, fungsi ini harus secara optimal menghubungkan kebutuhan pelanggan dengan kemampuan internal yang dimiliki perusahaan".

Sedangkan Menurut (Assauri, 2008: 17) :

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

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

2.4.2 Jenis-jenis Proses Produksi

Jenis-jenis produksi dari berbagai industri dapat dibedakan sebagai berikut (Yamit, 2002) :

1. Proses produksi terus-menerus

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

2. Proses produksi terputus-putus

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

3. Proses produksi campuran

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

2.5. Audit Operasional Fungsi Produksi

2.5.1. Pengertian Audit Operasional Fungsi Produksi

Audit operasional fungsi produksi dan operasi adalah melakukan penilaian secara komprehensif terhadap keseluruhan fungsi produksi dan operasi untuk

menentukan apakah fungsi ini berjalan dengan memuaskan (ekonomis, efektif dan efisien). Audit ini dilakukan tidak hanya terbatas pada unit produksi saja tetapi berlaku untuk keseluruhan proses produksi dan operasi. Audit ini juga berperan melengkapi fungsi pengendalian kualitas.

Beberapa hal yang mendasari perlu dilakukan audit ini, antara lain :

1. Proses produksi dan operasi harus berjalan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.
2. Kekurang dan 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.

2.5.2. Ruang Lingkup Audit Operasional Fungsi Produksi

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

1. Rencana Produksi Dan Operasi

Sasaran audit operasional dalam proses produksi pada aspek rencana produksi dan operasi. Dalam hal ini, hal-hal yang diaudit meliputi (**IBK Bayangkara, 2008: 181-184**) :

- a. Jadwal induk produksi.

Jadwal induk produksi membuat spesifikasi tentang apa yang akan dibuat dan kapan akan dibuat sesuai dengan rencana produksi. Rencana ini mencakup input yang akan di proses seperti permintaan konsumen, kemampuan teknis, ketersediaan SDM, fluktuasi persediaan, kinerja

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

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

b. Penilaian atas penggunaan kapasitas produksi.

Pertimbangan kebutuhan kapasitas berpengaruh secara mendasar terhadap jadwal produksi utama. Oleh karena itu, perusahaan harus memiliki kebijakan dan strategis yang tepatberkaitan dengan besarnya kapasitas yang dimiliki. Perusahaan harus memiliki dasar dan metode yang tepat dalam meramalkan kebutuhan kapasitas dimasa depan.

Pengelolaan kelebihan dan penentu sumber lain jika terjadi kekurangan dalam memenuhi kebutuhan operasi harus dituangkan dalam suatu pedoman tertulis sehingga pengambilan keputusan berkautan dengan kapasitas tidak bisa dengan tujuan produksi dan operasi yang telah ditetapkan. Pertimbangan ini harus medasari terjadinya praktik optimalisasi terhadap penggunaan kapasitas produksi.

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

c. Tingkat persediaan

Persediaan pada industri manufaktur terdiri atas persediaan bahan baku, barang dalam proses dan persediaan pelengkap. Berapa besar persediaan dibentuk, harus secara tegas terdeskripsi dalam kebijakan persediaan perusahaan. Keputusan tentang persediaan bukanlah keputusan yang berdiri sendiri tetapi sangat berkaitan dengan keputusan - keputusan lain seperti arus kas, jadwal produksi dan distribusi termasuk komitmen perusahaan dalam nilai pelanggan. Kebijakan tentang persediaan bahan baku harus memperhatikan hubungan permintaan dan persediaan, apakah termasuk dalam kelompok permintaan independen atau permintaan dependen. Hal ini akan berpengaruh kepada metode permintaan atas persediaan dalam mendukung efektivitas dan efisiensi proses produksi.

d. Keseimbangan lintas produksi.

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

keseimbangan beban antara operator dengan mesin dalam aktivitas produksi sehingga kemacetan dalam lini produksi dapat dihindari.

2. Produktivitas Dan Peningkatan Nilai Tambah

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

1. Penghapusan persediaan.

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

2. Tingkat cacat.

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

3. Meminimalkan kebutuhan tempat.

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

4. Kemitraan dengan pemasok dan tanggung jawab pemasok

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

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

5. Meminimalkan aktivitas yang tidak menambah nilai.

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

6. Pengembangan Angkatan kerja.

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

7. Menciptakan tantangan dalam bekerja.

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

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 antar sumber-sumber daya yang tersedia dengan permintaan total dapat dipertahankan. Dalam praktik manajemen modern seluruh lapisan manajemen dan karyawan bertanggung jawab secara proporsional terhadap berjalanya operasi secara efektif dan efisien serta dihasilkannya produk yang memenuhi standar kualitas, kuantitas, ketepatan waktu dan dengan pengorbanan yang minimal.

Tujuan utama dari pengendalian produksi dan operasi meliputi tiga hal penting dalam keunggulan bersaing perusahaan, meliputi (**IBK Bayangkara, 2008: 181-184**) :

- “1. Maksimumkan tingkat pelayanan pelanggan**
- 2. Minimumkan tingkat investasi pada persediaan**
- 3. Efisiensi produksi dan operasi”.**

Penjelasan dari kutipan di atas adalah sebagai berikut :

1. Maksimumkan Tingkat Pelayanan

Pengendalian harus menjamin bahwa pelayanan telah diberikan secara tepat. Beberapa elemen yang harus mendapat perhatian khusus adalah : kualitas produk, ketersediaan produk (jika diinginkan), harga yang kompetitif, penyediaan untuk stok pengaman dan penyerahan yang tepat waktu. Proses harus memahami bahwa pelanggan yang harus dilayani dengan tepat bukan saja pelanggan eksternal tetapi yang tidak kalah pentingnya adalah pelanggan internal.

2. Minimumkan Investasi pada Persediaan

Pengendalian harus mampu memandu seluruh aktivitas (utama dan pendukung) manufaktur ke dalam suatu proses yang terintegrasi, sehingga proses berjalan sesuai dengan rencanadan jadwal yang telah ditentukan. Aktivitas pemesanan dan penerimaan bahan harus terintegrasi dengan jadwal produksi demikian juga jadwal produksi harus terintegrasi dengan rencana (jadwal) penyerahan kepada pelanggan. Semua hubungan ini harus berjalan seperti halnya hubungan pelanggan pemasok, dimana setiap pemasok harus memuaskan pelanggannya. Pengandlian yang baik akan mencapai arus produksi yang mulus (*smooth production flow*) dengan persediaan yang minimum dan waktu tunggu yang pendek.

3. Efisiensi Produksi dan Operasi

Untuk memperoleh harga yang kompetitif, pengendalian harus meminimumkan biaya-biaya yang terjadi dalam 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. Dalam hal ini pengendalian harus semaksimal mungkin mampu menekan pemborosan (aktivitas tidak bernilai tambah) yang terjadi. Perhatian khusus harus diberikan terhadap supervise pabrik dan tenaga kerja tidak langsung, dukungan dan keterlibatan pekerja, keispan mesin dan peralatan, fasilitas pendukung yang efektif dan berbagai hal lain yang berpengaruh baik langsung maupun tidak langsung.

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 pengendalian tersebut meliputi hal-hal berikut:

1. Pengendalian bahan baku
2. Pengendalian peralatan dan fasilitas produksi
3. Pengendalian transformasi
4. Pengendalian kualitas
5. Pengendalian barang jadi

Penjelasan dari hal-hal tersebut di atas adalah :

1. 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.

2. Pengendalian Peralatan dan Fasilitas Produksi

Pengendalian bahan 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 serta mampu menghasilkan produk tepat sesuai dengan yang telah dijadwalkan.

3. 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) pengendalian 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 dan pemrosesan ulang.

4. Pengendalian Kualitas

Pengendalian kualitas tidak cukup dipahami sebagai pengendalian proses produksi, yang hanya membebaskan tanggung jawab kualitas produk kepada unit kendali kualitas. Dihasilkannya produk yang mampu memenuhi spesifikasi pelanggan sesungguhnya adalah tanggung jawab bersama setiap komponen yang terlibat di dalam perusahaan. Setiap bagian (fungsi) yang terlibat mulai dari persiapan sampai dengan proses

operasional perusahaan memiliki tanggung jawab secara proporsional terhadap kualitas produk dan kemampuannya dalam memenuhi harapan pelanggan. Hal ini masuk akal karena keseluruhan fungsi dan tingkatan manajemen ikut berperan (terlibat) dalam proses tersebut baik langsung maupun tidak langsung. Hal merupakan implementasi fokus pelanggan yang menjadi pola pikir dalam pengelolaan perusahaan, di mana seluruh komponen di dalam perusahaan berkomitmen untuk memuaskan pelanggan melalui produk yang ditawarkan.

5. Pengendalian Barang Jadi

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

2.6. Konsep Dasar Efektivitas

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

1. Optimalisasi Tujuan

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

2. Perspektif Sistem

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

3. Tekanan Perhatian pada Perilaku Manusia

Tingkah laku para anggota organisasi berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi.

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

2.6.1. Pengertian Efektivitas

Menurut **Hans kartikahadi** dalam **Sukrisno Agoes (2009 : 154) :**

“Efektivitas dimaksud bahwa produk akhir suatu kegiatan operasi telah mencapai tujuannya baik ditinjau dari segi kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, maupun batas waktu yang ditargetkan”.

Pada **IBK Bayangkara (2008 : 15) :**

“Secara singkat pengertian efektivitas dapat dipahami sebagai tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Apakah pelaksanaan suatu program/aktivitas telah mencapai tujuannya. Efektivitas merupakan ukuran dari output”.

Sehingga dalam hal ini penulis menyimpulkan bahwa efektivitas adalah kondisi ketika suatu tujuan, program, serta aktivitas yang terealisasi sesuai dengan yang direncanakan.

2.6.2. Kriteria Efektivitas

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

1. Kriteria efektivitas jangka pendek. Yaitu yang berkaitan tentang :

i. Produktivitas.

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

ii. Mutu.

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

iii. Efisiensi.

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

iv. Fleksibilitas.

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

v. Kepuasan.

Kepuasan adalah tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peran atau pekerjaannya dalam organisasi, tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal, dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dan organisasi tempat mereka berada.

2. Kriteria efektivitas jangka menengah.

i. Persaingan.

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

ii. Pengembangan.

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

3. Kriteria efektivitas jangka panjang.

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

2.6.3. Faktor-faktor Pengaruh Efektivitas

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

1. Ciri Organisasi.

Struktur dan teknologi mempengaruhi efektivitas. Peningkatan produktivitas seringkali berupa hasil dari peningkatannya spesialisasi, fungsi,

ukuran organisasi, sentralisasi pengambilan keputusan dan formulasi. Teknologi juga berakibat pada tingkat efektivitas. Efektivitas dapat dicapai bila susunan struktur sumber daya organisasi sedemikian rupa sehingga paling cocok untuk menangani teknologi yang dipakai.

2. Ciri Lingkungan.

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

3. Ciri Pekerja.

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

4. Kebijakan dan Praktek Manajemen.

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

2.6.4. Pengukuran Efektivitas

Dalam mengukur efektivitas fungsi produksi penulis melakukannya dengan cara menelaah dan menguji pengendalian manajemen yang bertujuan untuk mengidentifikasi apakah kelemahan-kelemahan pada aktivitas fungsi produksi dan operasi yang mengakibatkan perusahaan tidak dapat beroperasi dengan efektif.

Penelaahan dan pengujian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner untuk menguji apakah program yang direncanakan oleh pihak manajemen telah berjalan dengan baik dan apakah tujuan yang ditetapkan sesuai dengan yang direncanakan.

Kuesioner yang digunakan oleh penulis adalah kuesioner dengan jawaban terbuka. Kuesioner dengan jawaban terbuka adalah kuesioner yang memberikan kebebasan dengan penuh kepada responden untuk menjawabnya. Dalam hal ini penulis tidak memberikan satupun alternatif jawaban dengan tujuan untuk mengetahui mengapa dan bagaimana program berjalan.

2.7. Efisiensi

2.7.1. Pengertian Efisiensi

Menurut **Hans kartikahadi** dalam **Sukrisno Agoes (2009 : 154) :**

“Efisiensi berarti bertindak dengan cara yang dapat meminimalkan kerugian atau pemborosan sumber daya dalam melaksanakan atau menghasilkan sesuatu”.

Pada **IBK Bayangkara (2008 : 14) :**

“Efisiensi merupakan ukuran proses yang menghubungkan antara input dan output dalam operasional perusahaan. Efisiensi proses membutuhkan pemahaman yang tepat tentang penyebab terjadinya pemborosan. Terjadinya konsumsi sumber daya karena adanya aktivitas dan terjadinya aktivitas didorong oleh adanya permintaan untuuk melakukan aktivitas tersebut. Oleh sebab itu, pengendalian terhadap penggunaan sumber daya harus dimulai dari permintaan atas aktivitas tersebut”.

2.7.2. Pengukuran Efisiensi

Dalam mengukur efisiensi fungsi produksi penulis menggunakan analisis varians. Varians atau selisih menurut **Horngren (2008) :**

“Perbedaan antara jumlah berdasarkan hasil aktual dan jumlah yang dianggarkan, yakni jumlah aktual dan jumlah yang diperkirakan berdasarkan anggaran. Varians adalah perbedaan yang terjadi antara biaya

standar dengan biaya sebenarnya yang mungkin menguntungkan atau sebaliknya”.

Kuswadi (2005) mendefinisikan varians adalah selisih antara biaya standard an biaya aktual. Varians dianggap baik jika biaya aktualnya lebih kecil dibandingkan dengan biaya standard dan sebaliknya. Jumlah varians untuk suatu periode biasanya terdiri atas varians yang baik (*favorable*) dan varians yang tidak baik (*unfavorable*). Varians ini berasal dari biaya standar bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, dan overhead pabrik.

Horngren (2008) membagi varians ke dalam dua bagian yaitu :

1. Varians Harga

Varians harga adalah perbedaan antara harga aktual dan harga yang dianggarkan dikali dengan kuantitas masukan aktual, seperti bahan baku yang digunakan atau dibeli.

2. Varians Efisiensi

Varians efisiensi adalah perbedaan antara kuantitas masukan aktual dan anggaran kuantitas masukan yang seharusnya digunakan dikali dengan harga yang dianggarkan.

Analisis varians digunakan untuk mengukur varians yang terjadi antara biaya standar yang seharusnya terjadi dengan biaya yang sebenarnya terjadi atau realisasi (**Hansen dan Mowen, 2006**).

1. Perhitungan Varians Efisiensi Bahan Baku Langsung (*material usage variance – MUV*) dihitung menggunakan rumus :

$$\text{MUV} = (\text{AQ} - \text{SQ}) \text{SP}$$

Keterangan :

AQ = Kuantitas aktual bahan baku yang digunakan

SQ = Kuantitas standar bahan baku yang diperbolehkan untuk output aktual

SP = Harga standar per unit

2. Perhitungan Varians Efisiensi Tenaga Kerja Langsung (*labor efficiency variance* – LEV) dihitung menggunakan rumus :

$$\text{LEV} = (\text{AH} - \text{SH}) \text{SR}$$

Keterangan :

AH = Jam aktual tenaga kerja langsung yang digunakan

SH = Jam standar tenaga kerja langsung yang seharusnya digunakan

SR = Tarif upah standar per jam

3. Penghitungan Varians Efisiensi Overhead Variabel

$$\text{VEOV} = (\text{AH} - \text{SH}) \text{SVOR}$$

Keterangan :

VEOV = Varians efisiensi overhead variable

AH = Jam aktual tenaga kerja langsung yang digunakan

SH = Jam standar tenaga kerja langsung yang seharusnya digunakan

SVOR = Tarif standar overhead variable (*standard variable overhead rate*)