

SKRIPSI

**AUDIT MANAJEMEN TERHADAP FUNGSI PRODUKSI
PADA PT. CHAROEN POKHPAND INDONESIA, TBK
(Studi Kasus: Cabang Makassar)**

**IMELDA PRISKA TAKBI
A311 09 270**



**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2013**

SKRIPSI

AUDIT MANAJEMEN TERHADAP FUNGSI PRODUKSI PADA PT. CHAROEN POKHPAND INDONESIA, TBK (Studi Kasus: Cabang Makassar)

sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh
gelar Sarjana Ekonomi

disusun dan diajukan oleh

**IMELDA PRISKA TAKBI
A311 09 270**



kepada

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2013**

SKRIPSI

AUDIT MANAJEMEN TERHADAP FUNGSI PRODUKSI PADA PT. CHAROEN POKHPAND INDONESIA, TBK (Studi Kasus: Cabang Makassar)

disusun dan diajukan oleh

**IMELDA PRISKA TAKBI
A311 09 270**

telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Makassar, 18 Juli 2013

Pembimbing I

Pembimbing II

Drs. H. Kastumuni Harto, M.Si., Ak.
NIP 1995501101987031001

Drs. Muhammad Ashari, M.SA., Ak.
NIP 196502191994031002

Ketua Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin

Dr. H. Abdul Hamid Habbe, S.E., M.Si.
NIP 1963051511992031003

SKRIPSI

AUDIT MANAJEMEN TERHADAP FUNGSI PRODUKSI PADA PT. CHAROEN POKHPAND INDONESIA, TBK (Studi Kasus: Cabang Makassar)

disusun dan diajukan oleh

IMELDA PRISKA TAKBI
A311 09 270

telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi
pada tanggal **20 Agustus 2013** dan
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Panitia Penguji

No. Nama Penguji	Jabatan	Tanda tangan
1. Drs. H. Kastumuni Harto, M.Si., Ak.	Ketua	1.
2. Drs. Muhammad Ashari, M.SA., Ak.	Sekretaris	2.
3. Drs. Mushar Mustafa, MM., Ak.	Anggota	3.
4. Drs. H. Amiruddin, M.Si, Ak.	Anggota	4.

Ketua Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin

Dr. H. Abdul Hamid Habbe, S.E., M.Si.
NIP 1963051511992031003

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

nama : Imelda Priska Takbi
NIM : A31109270
jurusan/program studi : Akuntansi/Strata Satu (S1)

dengan ini mengatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul

**Audit Manajemen terhadap Fungsi Produksi
Pada PT. Charoen Pokhpand Indonesia, Tbk.
(Studi Kasus: Cabang Makassar)**

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 4 Juni 2013

Yang membuat pernyataan,

Imelda Priska Takbi

PRAKATA

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas penyertaan dan karunia-Nya sehingga penelita dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini merupakan tugas akhir yang menjadi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi (S.E.) pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu terselesaikannya skripsi ini. Ucapan terima kasih peneliti berikan kepada beberapa pihak, antara lain:

1. Bapak Drs. H. Kastumuni Harto, M.Si., Ak. selaku dosen pembimbing kesatu yang telah membimbing, memberikan motivasi, dan mendiskusikan mengenai penelitian ini.
2. Bapak Drs. Muhammad Ashari, M.SA., Ak. selaku dosen pembimbing kedua yang telah meluangkan waktu dan tenaga dalam membimbing, memberi motivasi, memberi nasihat, dan diskusi-diskusi yang dilakukan dengan peneliti.
3. Bapak Baso Alim Bahri selaku manajer HRD dan *General Affair* PT. Charoen Pokhpand Indonesia, Tbk cabang Makassar atas pemberian izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian pada perusahaan beliau dan memberikan data-data umum mengenai perusahaan.
4. Bapak Bambang Trijono selaku kepala seksi (*head section*) departemen produksi beserta staf karyawan produksi yang telah memberikan waktu, tenaga, dan kesempatan dalam pelaksanaan penelitian ini.
5. Bapak Takbi dan Ibu Sri Gustini beserta saudara-saudara peneliti atas bantuan, nasehat, dan motivasi yang diberikan selama penelitian skripsi ini.
6. Pak Aso, Pak Tarru, Pak Budi, Pak Safar, Pak Asmari dan pegawai akademik lainnya yang telah membantu dalam pengurusan berkas ujian serta berkas prosedur penelitian lainnya.
7. Atto, Rara, Mercy, Kalsy, Nata, Annica, Nony, dan Aryunitasari yang telah memberikan dukungan yang besar dan memberikan motivasi yang besar selama pengerjaan skripsi ini.

8. Teman-teman K09nitif yang telah memberikan dukungan dan motivasi kepada peneliti.
9. Teman-teman PMKO yang telah memberikan dukungan dan motivasi yang besar dalam pengerjaan skripsi ini.

Semoga semua pihak mendapat kebaikan dari Tuhan Yang Maha Esa atas bantuan yang diberikan hingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

Akhir kata, tiada gading yang tak retak, skripsi ini masih jauh dari sempurna walaupun telah menerima bantuan dari berbagai pihak. Apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam skripsi ini sepenuhnya menjadi tanggung jawab peneliti dan bukan para pemberi bantuan. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan skripsi ini.

Makassar, 4 Juni 2013

Peneliti

ABSTRAK

**Audit Manajemen terhadap Fungsi Produksi Pada
PT. Charoen Pokhpand Indonesia, Tbk.
(Studi Kasus: Cabang Makassar)**

***Management Audit of The Production Function in
PT. Charoen Pokhpand Indonesia, Tbk.
(Case study: Makassar)***

Imelda Priska Takbi
H. Kastumuni Harto
Muhammad Ashari

PT. Charoen Pokhpand Indonesia, Tbk cabang Makassar merupakan perusahaan yang bergerak di bidang produksi pakan ternak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efisiensi, efektifitas, dan ekonomis pada PT. Charoen Pokhpand Indonesia, Tbk cabang Makassar. Data penelitian ini diperoleh dari kuesioner dan wawancara dengan pihak terkait. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa standar pelaksanaan proses produksi telah sesuai dengan standar yang telah ditentukan perusahaan sebelumnya dan bagian produksi menyusun perencanaan untuk mewujudkan tujuan produksi yang telah ditetapkan. Peneliti menyimpulkan bahwa PT. Charoen Pokhpand Indonesia, Tbk cabang Makassar cukup efisien, efektif, dan ekonomis namun masih terdapat kelemahan-kelemahan dalam kegiatan produksi perusahaan seperti tidak terdapat salinan kebijakan kualitas yang diberikan kepada karyawan produksi, tidak terdapat prosedur tertulis tentang pemeliharaan dan perawatan peralatan produksi, dan perencanaan bahan baku yang kurang efisien.

Kata kunci: audit manajemen, fungsi produksi

PT. Charoen Pokhpand Indonesia, Tbk in Makassar is a company engaged in the production poultry feed. This research aims to determine the efficiency, effectiveness, and economical in this company. The research data was obtained from questionnaires and interview with relevant parties. The findings of this study suggest that the implementation of the standard production process complies with the standard specified in advance and department of production planning to achieve production goals have been set. PT. Charoen Pokhpand Indonesia, Tbk in Makassar is quite efficiency, effective and economical, but there are still weaknesses in the company's production activities as there is no copy of the quality policy is given to production employees, there are no written procedures maintenance of production equipment, and raw materials planning less efficient.

Keyword: Management audit, production function

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN	v
PRAKATA	vi
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Kegunaan Penelitian	5
1.5 Sistematika	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Pengertian Audit	7
2.2 Jenis-Jenis Audit	8
2.3 Ruang Lingkup Manajemen	9
2.3.1 Pengertian Audit Manajemen	9
2.3.2 Tujuan Audit Manajemen	10
2.3.3 Manfaat Audit Manajemen	11
2.3.4 Ruang Lingkup Audit Manajemen	11
2.3.5 Tipe Audit Manajemen	12
2.3.6 Prinsip Dasar Audit Manajemen	13
2.3.7 Tahapan dalam Pelaksanaan Audit Manajemen	14
2.3.8 Hubungan <i>Control Self Assessment (CSA)</i> dan Audit Manajemen	17
2.4 Ruang Lingkup Manajemen Produksi	18
2.4.1 Pengertian Fungsi Produksi	18
2.4.2 Ruang Lingkup Fungsi Produksi atau Manajemen Produksi	20
2.4.3 Tujuan Manajemen Produksi atau Fungsi Produksi	21
2.5 Ruang Lingkup Audit Manajemen terhadap Fungsi Produksi ...	21
2.5.1 Tujuan Audit Manajemen terhadap Fungsi Produksi	21
2.5.2 Manfaat Audit Manajemen terhadap Fungsi Produksi	22
2.5.3 Ruang Lingkup Audit Manajemen pada Fungsi Produksi	23
2.6 Aplikasi <i>Management Audit</i> untuk Meningkatkan Efektivitas, Efisiensi, dan Ekonomis (Kehematan)	26

BAB III METODOLOGI PENELITIAN	29
3.1 Rancangan Penelitian	29
3.2 Kehadiran Peneliti	30
3.3 Lokasi Penelitian	31
3.4 Sumber Data	31
3.5 Teknik Pengumpulan Data	31
3.6 Teknik Analisis Data	32
3.7 Pengecekan Validitas Temuan	34
3.8 Tahap-Tahap Penelitian	35
 BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	 37
4.1 Sejarah Singkat Perusahaan	37
4.2 Visi dan Misi	39
4.2.1 Visi PT. Charoen Pokhpand Indonesia	39
4.2.2 Misi PT. Charoen Pokhpand Indonesia	39
4.3 Struktur Organisasi	40
4.4 Siklus Proses Produksi dan Penanggung Jawab Setiap Proses Produksi	41
 BAB V HASIL PENELITIAN	 44
5.1 Survei Pendahuluan	44
5.2 Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen atas Fungsi Produksi PT. Charoen Pokhpand Indonesia, Tbk Makassar ...	51
5.3 Audit Terinci	54
5.3.1 Pemeriksaan atas Perencanaan Produksi	55
5.3.2 Pemeriksaan atas Pelaksanaan Produksi	55
5.4 Pelaporan Audit Manajemen Fungsi Produksi PT. Charoen Pokhpand Indonesia, Tbk cabang Makassar	57
 BAB VI PENUTUP	 64
6.1 Kesimpulan	64
6.2 Saran	66
6.3 Keterbatasan Penelitian	67
 DAFTAR PUSTAKA	 68
 LAMPIRAN	 70

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
5.1 Rekapitulasi Program “Rencana Induk Produksi dan Operasi”	46
5.2 Rekapitulasi Program ”Produktivitas dan Nilai Tambah”	48
5.3 Rekapitulasi Program “Peralatan dan Fasilitas Produksi”	49
5.4 Rekapitulasi Program ”Pengendalian Kualitas”	49
5.5 Rekapitulasi Program “Pengendalian Barang Jadi”	50
5.6 Hasil Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen	53
5.7 Kertas Kerja Audit Terinci	56

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Model Umum Fungsi Produksi	19
4.1 Struktur Organisasi PT. Charoen Pokhpand Indonesia Makassar ...	41
4.2 <i>Flow Process Production</i> PT. CPI Makassar	43

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
I Kertas Kerja Audit Terinci	71
II Laporan Audit Manajemen	76
III Rekomendasi Auditor kepada Auditee	84
IV Biodata Peneliti	86

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dewasa ini, pertumbuhan ekonomi bergerak sangat pesat ditandai dengan munculnya begitu banyak perusahaan lokal, nasional maupun multinasional. Hal ini menyebabkan persaingan yang sangat sengit dan ketat antara perusahaan satu dengan perusahaan yang lain. Yang tidak lain, setiap perusahaan khususnya perusahaan manufaktur harus memiliki produk yang berkualitas tinggi dengan harga yang kompetitif. Dengan kata lain, perusahaan manufaktur diwajibkan untuk memiliki sistem pengendalian internal yang baik sehingga tercipta efektifitas, dan efisiensi yang bermanfaat untuk kelangsungan perusahaan di masa yang akan datang.

Committee of Sponsoring Organization (COSO) dalam Moeller (2009:32) memberikan definisi mengenai pengendalian internal sebagai berikut:

Internal control is a process, affected by an entity's board of directors, management, and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories:

- a. Effectiveness and efficiency of operations.*
- b. Reliability of financial reporting.*
- c. Compliance with applicable laws and regulations.*

Pengendalian internal dipengaruhi atau dilaksanakan oleh semua karyawan baik direktur maupun karyawan dengan level terendah sekalipun dalam sebuah perusahaan. Dengan pengendalian internal yang baik maka perusahaan tersebut dapat dikatakan memiliki efektivitas dan efisiensi dalam operasional, memiliki laporan keuangan yang handal dan menjamin bahwa perusahaan mematuhi

peraturan dan hukum yang berlaku. Sebuah pengendalian internal erat kaitannya dengan *control self assessment* (CSA). Moeller (2009:253) mengatakan bahwa:

CSA is a process designed to help departments within an enterprise assess and then evaluate their internal controls. In many respects, the CSA approach uses some of the same concepts found in the COSO internal controls framework. The CSA model says that an enterprise must implement strong control objectives and control activities in order to have an effective control environment. These two elements are surrounded by a good system of information and communication as well as processes for risk assessments to monitor performance.

CSA merupakan sebuah proses untuk menilai dan mengevaluasi pengendalian internal sebuah perusahaan. Dalam beberapa hal pendekatan CSA menggunakan beberapa konsep yang sama yang dimiliki dalam kerangka pengendalian internal COSO. Model CSA memaparkan bahwa perusahaan harus menerapkan tujuan pengendalian yang kuat dan pengendalian kegiatan dalam rangka untuk memiliki lingkungan pengendalian yang efektif. Kedua elemen ini dikelilingi oleh sistem informasi yang baik dan komunitas serta proses untuk penilaian risiko untuk memantau kinerja.

Konsep CSA ini menggabungkan auditor internal dengan manajer operasional setiap kegiatan untuk membentuk suatu tim kerja yang biasanya difasilitasi oleh auditor internal. Tim tersebut akan menilai dan mengevaluasi manajemen risiko perusahaan tersebut. CSA dan audit manajemen memiliki persamaan yaitu meninjau dan mengevaluasi efektivitas suatu kegiatan dalam perusahaan. Dengan demikian, audit manajemen sedikit banyak merujuk pada konsep CSA.

CSA dan audit manajemen merupakan sebuah alat yang efektif untuk mengevaluasi pengendalian internal sebuah perusahaan atau organisasi. Pengendalian internal ini mengacu pada keefektifan dan keefisienan sebuah organisasi atau perusahaan. Menurut Daft (2006:12), "efektivitas adalah sejauh mana organisasi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dan efisiensi mengacu

pada jumlah sumber daya yang digunakan untuk mencapai tujuan.” Sedangkan, menurut Bayangkara (2008:13), “efisiensi merupakan ukuran proses yang menghubungkan antara input dan output dalam operasional perusahaan”. Efektifitas dan efisien menjadi sangat penting dalam sebuah perusahaan. Kedua hal ini menjadi tolak ukur keberhasilan sebuah perusahaan.

Keefektifan dan keefesienan sebuah perusahaan dapat tercapai dengan kerjasama dari semua karyawan di semua fungsi operasional perusahaan, khususnya fungsi produksi. Fungsi produksi memiliki peranan yang sangat penting dalam sebuah perusahaan manufaktur. Ini dikarenakan fungsi produksi merupakan tonggak utama dalam sebuah perusahaan manufaktur. Samuelson dan Nordhaus (2005:109) mengatakan bahwa *“the production function specifies the maximum output that can be produced with a given quantity of inputs”*. Sehingga fungsi produksi menentukan jumlah input yang ada untuk menghasilkan jumlah output yang maksimal. Jadi, fungsi produksi yang efektif dan efisien merupakan salah satu kunci keberhasilan sebuah perusahaan karena dapat memberikan sejumlah keuntungan atau laba yang lebih besar bagi perusahaan.

Laba perusahaan menjadi kunci utama atau sebagai indikator bahwa perusahaan dapat dikatakan baik dan mampu mempertahankan kelangsungan perusahaan tersebut. Peningkatan laba perusahaan akan bergantung pada sejauh mana sumber daya digunakan secara efektif, efisien dan ekonomis. Perusahaan memerlukan pengevaluasian dan penilaian terhadap efektifitas dan efisiensi operasional perusahaan. Dengan demikian diperlukan sebuah audit manajemen untuk melakukan hal tersebut.

Dengan menyadari pentingnya audit manajemen dilakukan dalam sebuah perusahaan maka banyak perusahaan yang melakukan audit manajemen.

Penelitian juga banyak dilakukan mengenai audit manajemen atas fungsi produksi dalam beberapa perusahaan. Penelitian dilakukan oleh Nyoman (2010), *Audit Manajemen atas Fungsi Produksi pada PT. Multi Plasindo Indah*. Dalam penelitiannya ditemukan kelemahan-kelemahan dalam operasi dan kegiatan produksi perusahaan seperti tidak terdapatnya prosedur yang dibuat secara tertulis, sistem otorisasi beberapa proses produksi yang belum memadai, kualitas bahan baku yang tidak sesuai pesanan pada saat akan dilakukan produksi, kurangnya pelatihan bagi karyawan dan kurangnya pencatatan mengenai produk yang cacat. Kemudian penelitian lainnya dilakukan oleh Handayani (2008) dengan judul *Pemeriksaan Manajemen terhadap Fungsi Produksi untuk Menilai Tingkat Efisiensi dan Efektifitas Usaha pada Perusahaan Rokok Lembang Jaya Malang*. Kelemahan yang diungkapkan pada penelitian tersebut ada hambatan pelaksanaan aktivitas produksi secara efektif dan efisien misalnya tingkat absensi dan *turn over* para pegawai yang menunjukkan adanya peningkatan.

Adanya kelemahan-kelemahan yang ditemukan dalam meningkatkan efektifitas dan efisiensi dalam sebuah perusahaan manufaktur khususnya fungsi produksi, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai: "Audit Manajemen terhadap Fungsi Produksi pada PT. Charoen Pokhpand Indonesia, Tbk Cabang Makassar".

1.2 Rumusan Masalah

Pelaksanaan audit manajemen pada perusahaan sangatlah penting untuk mengevaluasi dan menilai keefektifan dan keefesienan sebuah perusahaan atas pengendalian internal pada fungsi produksi perusahaan. Dengan adanya audit manajemen akan memberikan dampak perbaikan kepada perusahaan.

Berdasarkan hal tersebut dalam penelitian ini ada beberapa hal yang ingin penulis teliti antara lain:

1. Apakah pelaksanaan fungsi produksi telah sesuai dengan standar fungsi produksi yang ditetapkan oleh manajemen perusahaan?
2. Apakah dilakukan perencanaan oleh fungsi produksi dalam mencapai tujuan produksi?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini antara lain:

1. Mengetahui bahwa pelaksanaan fungsi produksi telah sesuai standar fungsi produksi yang telah ditetapkan dalam perusahaan.
2. Mengetahui bahwa fungsi produksi melakukan perencanaan dalam mencapai tujuan produksi.

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan dari penelitian ini antara lain:

1. Menambah pengetahuan dan wawasan penulis terhadap pentingnya dilakukan audit manajemen terhadap fungsi produksi.
2. Penelitian diharapkan dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi bagi perusahaan dalam mengembangkan dan memperbaiki fungsi produksi.

1.5 Sistematika

BAB I PENDAHULUAN, dalam bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA, dalam bab ini akan dijelaskan mengenai berbagai teori yang mendukung dalam penelitian ini.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN, dalam bab ini akan dijelaskan mengenai objek penelitian, metode yang akan digunakan dalam penelitian, sumber data yang digunakan, teknik pengumpulan data, analisis data, pengecekan validitas data, dan tahap-tahap penelitian.

BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN, bab ini berisi mengenai gambaran secara umum perusahaan atau profil perusahaan seperti, sejarah singkat perusahaan, visi dan misi perusahaan, struktur organisasi, dan siklus proses produksi perusahaan.

BAB V HASIL PENELITIAN, bab ini berisi hasil penelitian dan pembahasan sesuai dengan cakupan atau ruang lingkup fokus penelitian.

BAB VI PENUTUP, bab ini berisi kesimpulan, saran, dan keterbatasan penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Audit

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 Boynton *et al.* (2002:5) adalah:

Suatu proses sistematis untuk memperoleh serta mengevaluasi bukti secara objektif mengenai asersi-asersi kegiatan dan peristiwa ekonomi, dengan tujuan menetapkan derajat kesesuaian antara asersi-asersi tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya serta penyampaian hasil-hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

Sedangkan pengertian audit menurut Arens *et al.* (2008:4) adalah:

Auditing 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.

Dari definisi di atas ada beberapa kata dan frase kunci, yaitu:

1. Untuk melakukan audit, harus tersedia informasi dalam *bentuk yang dapat diverifikasi* dan beberapa standar (*criteria*) 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.

2.2 Jenis-jenis Audit

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

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

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

2. Audit Kepatuhan (*Compliance Audit*)

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

3. Audit Operasional (*Operational Audit*)

Audit operasional berkaitan dengan kegiatan memperoleh dan mengevaluasi bukti-bukti tentang efisiensi dan efektivitas kegiatan

operasi entitas dalam hubungannya dengan pencapaian tujuan tertentu. Audit jenis ini disebut juga sebagai audit kinerja atau audit manajemen.

2.3 Ruang lingkup Audit Manajemen

2.3.1 Pengertian Audit Manajemen

Menurut Agoes (2004:175) pengertian *management audit* adalah:

Management audit, disebut juga *operational audit*, *functional audit*, *systems audit*, 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.

Bayangkara (2008:2) mendefinisikan “audit manajemen adalah pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan”. Dalam konteks audit manajemen, manajemen meliputi seluruh operasi internal perusahaan yang harus dipertanggungjawabkan kepada berbagai pihak yang memiliki wewenang yang lebih tinggi. 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 telah direncanakan dapat tercapai dan tidak melanggar ketentuan aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan.

Menurut Tunggal (2000:10) pengertian pemeriksaan manajemen (*management auditing*) adalah:

Pemeriksaan manajemen (*management auditing*) merupakan suatu penilaian dari organisasi manajerial dan efisiensi dari suatu perusahaan, departemen, atau setiap entitas dan subentitas yang dapat diaudit. Penekanannya adalah untuk mencapai efisiensi yang lebih besar, efektivitas, dan ekonomisasi dalam usaha dan organisasi yang lain.

2.3.2 Tujuan Audit Manajemen

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

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

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

Audit manajemen bertujuan untuk mengidentifikasi kegiatan, program dan aktivitas yang masih memerlukan perbaikan sehingga dengan rekomendasi yang diberikan nantinya dapat dicapai perbaikan atas pengelolaan berbagai program dan aktivitas pada perusahaan tersebut.

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

Sedangkan Tunggal (1992:5-6) menyimpulkan bahwa manajemen audit mempunyai tujuan dan karakteristik sebagai berikut:

1. Untuk memberikan informasi kepada manajemen mengenai efektivitas suatu unit atau fungsi.
2. Pengukuran efektivitas didasarkan pada bukti-bukti dan standar-standar.

3. Sifatnya investigatif.
4. Objek pemeriksaan meliputi semua aspek operasi perusahaan.
5. Hasil pemeriksaannya berupa rekomendasi atau usul-usul untuk perbaikan operasi perusahaan.

2.3.3 Manfaat Audit Manajemen

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

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

2.3.4 Ruang Lingkup Audit Manajemen

Ruang lingkup audit manajemen meliputi seluruh aspek kegiatan manajemen. Ruang lingkup ini dapat berupa seluruh kegiatan atau dapat juga

hanya mencakup bagian tertentu dari program atau aktivitas yang dilakukan. Menurut Agoes (2004:180) ada tiga elemen pokok dalam ruang lingkup audit, yaitu:

1. Kriteria (*criteria*)

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

2. Penyebab (*causes*)

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

3. Akibat (*effects*)

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

2.3.5 Tipe Audit Manajemen

Menurut Tunggal (1992:35-36) terdapat tiga kategori audit manajemen, yaitu:

1. Audit Fungsional (*Functional audit*)

Audit fungsional berhubungan dengan satu atau fungsi yang lebih banyak dalam suatu organisasi. Kelemahan dari audit fungsional adalah kealpaan dalam menilai fungsi yang saling berhubungan (*interrelated functions*).

2. Audit Organisasi (*Organizational Audits*)

Suatu audit organisasional berhubungan dengan unit organisasi secara keseluruhan, seperti departemen, cabang atau anak perusahaan. Tekanan dalam suatu audit organisasi adalah bagaimana efisien dan efektifnya fungsi-fungsi berinteraksi. Rencana organisasi dan metode untuk mengkoordinasi aktivitas khususnya adalah penting untuk tipe audit ini.

3. Penugasan Khusus (*Special Assignments*)

Penugasan manajemen audit khusus timbul karena permintaan manajemen. Terdapat variasi yang luas untuk audit demikian. Sebagai contoh, audit ini termasuk menentukan sebab-sebab suatu sistem EDP yang tidak efektif, menyelidiki kemungkinan adanya kecurangan dalam divisi dan membuat rekomendasi untuk mengurangi biaya produksi suatu produk.

2.3.6 Prinsip Dasar Audit Manajemen

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

1. Audit dititikberatkan pada objek audit yang mempunyai peluang untuk diperbaiki.
2. Prasyarat penilaian terhadap kegiatan objek audit. Maksudnya audit merupakan prasyarat yang harus dilakukan sebelum penilaian dilakukan.
3. Pengungkapan dalam laporan tentang adanya temuan-temuan yang bersifat positif.
4. Identifikasi individu yang bertanggung jawab terhadap kekurangan-kekurangan yang terjadi.

5. Penentuan tindakan terhadap petugas yang seharusnya bertanggung jawab.
6. Pelanggaran hukum.
7. Penyelidikan dan pencegahan kecurangan.

2.3.7 Tahapan dalam Pelaksanaan Audit Manajemen

Menurut Herbert (1979) dalam Agoes (2004:178) mengemukakan tahapan dalam manajemen audit yang terdiri dari:

1. Survei Pendahuluan (*Preliminary Survey*)

Tujuan dari *preliminary survey* adalah untuk mendapatkan informasi umum dan latar belakang, dalam waktu yang relatif singkat, mengenai semua aspek dari organisasi, kegiatan, program, atau sistem yang dipertimbangkan untuk diperiksa, agar dapat diperoleh pengetahuan atau gambaran yang memadai mengenai objek pemeriksaan.

2. Penelaahan dan Pengujian atas Sistem Pengendalian Manajemen (*Review and Testing of Management Control System*)

Tujuan dari *review and testing of management control system* adalah:

- a. Untuk mendapatkan bukti-bukti mengenai ketiga elemen dari *tentative audit objective* dengan melakukan pengetesan terhadap transaksi-transaksi perusahaan yang berkaitan dengan sistem pengendalian manajemen.
- b. Untuk memastikan bahwa bukti-bukti yang diperoleh dari perusahaan adalah kompeten jika audit diperluas ke dalam *detail examination* (pemeriksaan secara rinci).

3. Pengujian Terinci (*Detailed Examination*)

Dalam tahapan ini auditor harus mengumpulkan bukti-bukti yang cukup, kompeten, material, dan relevan untuk dapat menentukan tindakan-tindakan apa saja yang dilakukan manajemen dan pegawai perusahaan yang merupakan penyimpangan-penyimpangan terhadap *criteria* dalam *firm audit objective*, dan bagaimana *effects* dari penyimpangan-penyimpangan tersebut dan besar kecilnya *effects* tersebut yang menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Bukti-bukti yang dikumpulkan harus diiktisarkan, masing-masing berkaitan dengan *criteria*, *causes*, dan *effects* dalam *firm audit objectives*. Dari ikhtisar tersebut harus bisa ditentukan *audit findings* yang mengakibatkan terjadinya ketidakefisienan dan pemborosan (ketidakhematan), yang tidak diperlukan untuk penyusunan laporan *management audit*.

4. Pengembangan Laporan (*Report Development*)

Temuan audit harus dilengkapi dengan kesimpulan dan saran dan harus direview oleh audit manajer sebelum didiskusikan dengan *auditee*. Komentar dari *auditee* mengenai apa saja yang disajikan dalam konsep laporan harus diperoleh (sebaiknya secara tertulis). *Auditee* bisa saja berbeda pendapat mengenai temuan dan perbedaan pendapat tersebut harus dicantumkan dalam laporan audit.

Kemudian, menurut Bayangkara (2008:9) tahapan dalam pelaksanaan audit dikelompokkan menjadi lima, yaitu:

1. Audit Pendahuluan

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

2. Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Pada tahapan ini auditor melakukan review dan pengujian terhadap pengendalian manajemen objek audit, dengan tujuan untuk menilai efektivitas pengendalian manajemen dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Dari hasil pengujian ini, auditor dapat lebih memahami pengendalian yang berlaku dalam objek audit sehingga dengan lebih mudah dapat diketahui potensi-potensi terjadinya kelemahan pada berbagai aktivitas yang dilakukan.

3. Audit Terinci

Pada tahap ini auditor melakukan pengumpulan bukti yang cukup dan kompeten untuk mendukung tujuan audit yang telah ditentukan. Pada tahap ini juga dilakukan pengembangan temuan untuk mencari keterkaitan antara satu temuan dengan temuan yang lain dalam menguji permasalahan yang berkaitan dengan tujuan audit. Temuan yang cukup, relevan, dan kompeten dapat disajikan dalam suatu kertas kerja audit (KKA) untuk mendukung kesimpulan audit yang dibuat dan rekomendasi yang diberikan.

4. Pelaporan

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

5. Tindak Lanjut

Sebagai tahap akhir dari audit manajemen, tindak lanjut bertujuan untuk mendorong pihak-pihak yang berwenang untuk melaksanakan tindak lanjut (perbaikan) sesuai dengan rekomendasi yang diberikan. Auditor tidak

memiliki wewenang untuk mengharuskan manajemen melaksanakan tindak lanjut sesuai dengan rekomendasi yang diberikan.

2.3.8 Hubungan *Control Self Assessment* (CSA) dan Audit Manajemen

Menurut Joseph dan Engle (2005) pengertian *control self assessment* adalah:

Control self-assessment (CSA) is an effective tool for improving a business' internal controls and business processes. CSA can be implemented in several ways, but its distinguishing feature is that risk assessment and internal control evaluations are made by operational employees or lower-level managers who work in the area being evaluated.

CSA merupakan alat yang efektif untuk meningkatkan pengawasan internal bisnis dan proses bisnis. CSA dapat diimplementasikan dengan beberapa cara, misalnya, penilaian resiko dan evaluasi pengendalian internal dibuat oleh karyawan operasional atau yang lebih rendah dari manajer yang bekerja pada sistem yang dievaluasi. CSA juga memiliki potensi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas audit laporan keuangan.

Joseph dan Engle (2005) memaparkan lebih lanjut mengenai konsep CSA bahwa:

The Institute of Internal Auditors (IIA) defines CSA as a process through which internal control effectiveness is examined with the objective of providing reasonable assurance that all business objectives are met. The most common approaches to performing CSA activities are facilitated team meetings and CSA surveys.

1. *Facilitated team meetings are the most popular form of CSA. The facilitated sessions consist of six to 15 employees who are subject on a day-to-day basis to the internal controls being evaluated. A trained facilitator guides the meeting, and another individual records the activity. Anonymity can be promoted by using "groupware" software.*
2. *The survey approach uses questionnaires to elicit data about controls, risks, and processes. It differs from traditional internal control questionnaires used by auditors because the operational employees (not the auditors) use the survey results to self-evaluate the controls or processes.*

The Institute of Internal Auditors (IIA) mendefinisikan CSA sebagai proses untuk memeriksa efektivitas pengendalian internal sebuah perusahaan dengan tujuan memberi jaminan bahwa semua tujuan bisnis dapat terpenuhi. Pendekatan yang paling umum dalam pelaksanaan CSA dengan melakukan pertemuan tim dan survei CSA.

1. Pertemuan tim yang difasilitasi oleh ketua tim CSA. Tim kerja ini biasanya enam sampai 15 karyawan yang tiap hari berada pada sistem pengendalian internal yang dievaluasi.
2. Pendekatan survei dengan menggunakan kuesioner untuk memperoleh data mengenai pengendalian, risiko, dan proses. Kuesioner ini berbeda dengan kuesioner yang digunakan oleh auditor karena karyawan operasional menggunakan hasil survei untuk diri mereka sendiri dalam mengevaluasi pengendalian atau proses.

2.4 Ruang Lingkup Manajemen Produksi

2.4.1 Pengertian Fungsi Produksi

Menurut Haming dan Nurnajamuddin (2007:3) 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. 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.

Sedangkan, Prawirosentono (2001:1) mengemukakan bahwa:

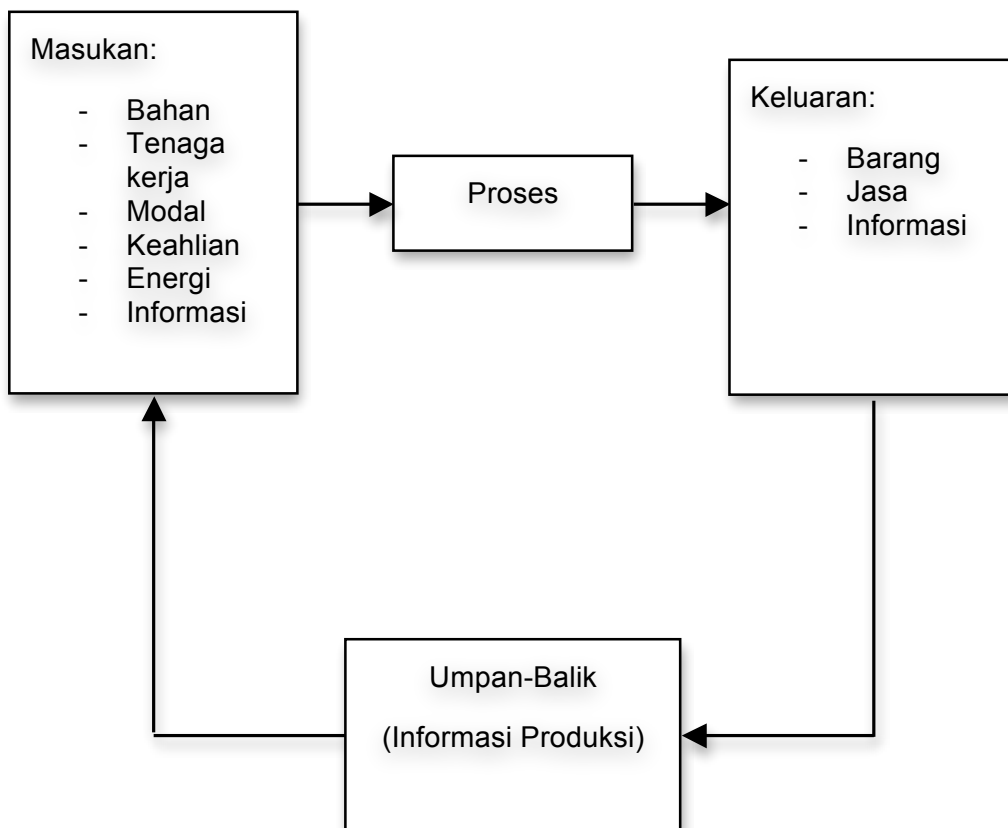
Manajemen produksi (operasi) adalah perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan dari urutan berbagai kegiatan (*set of activities*) untuk membuat barang (produk) yang berasal dari bahan baku dan bahan penolong lain. Proses

kegiatan yang mengubah bahan baku menjadi barang lain yang mempunyai nilai tambah yang lebih tinggi disebut proses produksi.

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

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

Bentuk umum fungsi produksi disajikan dalam gambar dibawah ini.



Gambar 2.1 Model umum fungsi produksi

2.4.2 Ruang Lingkup Fungsi Produksi atau Manajemen Produksi

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

1. Perencanaan Produksi

Merencanakan skala dan jenis produksi (Rencana Induk Produksi).

2. Pelaksanaan Produksi

Melaksanakan produksi sesuai dengan Rencana Induk Produksi.

3. Pengendalian Produksi (*Production Control*)

Mengendalikan proses produksi.

Haming dan Nurnajamuddin (2007:18) 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 masukan ke subsistem pengolahan, dan jadwal penyerahan keluaran ke pelanggan atau penyelesaian produk.

3. 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.

2.4.3 Tujuan Manajemen Produksi atau Fungsi Produksi

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

1. Mengarahkan organisasi atau perusahaan untuk menghasilkan keluaran sesuai yang diharapkan oleh pasar.
2. Mengarahkan organisasi atau perusahaan untuk dapat menghasilkan keluaran secara efisien.
3. Mengarahkan organisasi atau perusahaan untuk mampu menghasilkan nilai tambah atau manfaat yang semakin besar.
4. Mengarahkan organisasi atau perusahaan untuk dapat menjadi pemenang dalam setiap kegiatan persaingan.
5. Mengarahkan organisasi atau perusahaan agar keluaran yang dihasilkan atau disediakan semakin digandrungi oleh pelanggannya.

2.5 Ruang Lingkup Audit Manajemen terhadap Fungsi Produksi

2.5.1 Tujuan Audit Manajemen terhadap Fungsi Produksi

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

1. Apakah produk yang dihasilkan telah mencerminkan kebutuhan pelanggan (pasar).
2. Apakah strategi serta rencana produksi dan operasi sudah secara cermat menghubungkan antara kebutuhan untuk memuaskan pelanggan dengan ketersediaan sumber daya serta fasilitas yang dimiliki perusahaan.
3. Apakah strategi, rencana produksi dan operasi telah mempertimbangkan kelemahan-kelemahan internal, ancaman lingkungan eksternal serta peluang yang dimiliki perusahaan.
4. Apakah proses transformasi telah berjalan secara efektif dan efisien.
5. Apakah penempatan fasilitas produksi dan operasi telah mendukung berjalannya proses secara ekonomis, efektif, dan efisien.
6. Apakah pemeliharaan dan perbaikan fasilitas produksi dan operasi telah berjalan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan dalam mendukung dihasilkannya produk yang sesuai dengan kuantitas, kualitas, dan waktu yang telah ditetapkan.
7. Apakah setiap bagian yang terlibat dalam proses produksi dan operasi telah melaksanakan aktivitasnya sesuai dengan ketentuan serta aturan yang telah ditetapkan perusahaan.

2.5.2 Manfaat Audit Manajemen terhadap Fungsi Produksi

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

1. Dapat memberikan gambaran kepada pihak yang berkepentingan tentang ketaatan dan kemampuan fungsi produksi dan operasi dalam menerapkan kebijakan serta strategi yang telah ditetapkan.
2. Dapat memberikan informasi tentang usaha-usaha perbaikan proses produksi dan operasi yang telah dilakukan perusahaan serta hambatan-hambatan yang dihadapi.
3. Dapat menentukan area permasalahan yang masih dihadapi dalam mencapai tujuan produksi dan operasi serta tujuan produksi dan operasi serta tujuan perusahaan secara keseluruhan.
4. Dapat menilai kekuatan dan kelemahan strategi produksi dan operasi serta kebutuhan perbaikannya dalam meningkatkan kontribusi fungsi ini terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

2.5.3 Ruang Lingkup Audit Manajemen pada Fungsi Produksi

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

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

7. Membuat laporan ikhtisar temuan yang penting dan saran perbaikan.

Tunggal (2000:178) menyebutkan bahwa penentuan maksud dan tujuan dilaksanakannya audit dalam fungsi *manufacturing* untuk memperoleh keyakinan sebagai berikut:

1. Ditaatinya atau tidak, ketetapan atau ketentuan dan prosedur yang telah diberlakukan dalam perusahaan untuk fungsi *manufacturing*.
2. Dicapainya efektivitas dalam pengelolaan kegiatan fungsi *manufacturing*.
3. Dicapainya efisiensi dalam pengelolaan kegiatan fungsi *manufacturing*.

Sehingga berdasarkan maksud dan tujuan di atas maka Tunggal (2000:178) menentukan lingkup audit manajemen dalam fungsi *manufacturing* adalah sebagai berikut:

1. Audit mengenai tujuan, sasaran, strategi dan kebijakan *manufacturing* perusahaan yang ditetapkan.
2. Audit mengenai desain sistem *manufacturing* yang dijalankan, yang mencakup pemilihan lokasi, pengaturan tata letak, keadaan bangunan dan sarana penunjang, teknologi yang digunakan, proses *manufacturing* yang dijalankan, keadaan mesin dan peralatan.
3. Audit mengenai penerapan sistem *manufacturing*, yang mencakup perencanaan dan program operasi atau produksi, pembelian dan pengadaan bahan, pelaksanaan *manufacturing*, persediaan dan pengiriman barang jadi serta pergudangannya, biaya, serta pemeliharaan peralatan.

Tujuan audit manajemen pada fungsi produksi menurut Bayangkara (2008:16) adalah:

Audit manajemen pada fungsi ini bertujuan untuk melakukan pengujian terhadap ketaatan perusahaan dalam menerapkan berbagai aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan dalam operasi perusahaan. Di samping itu, audit pada fungsi ini juga bertujuan untuk menilai ekonomisasi dan efisiensi pengelolaan sumber daya dan efektivitas pencapaian tujuan perusahaan.

Kemudian, Bayangkara (2008:181) 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.

2.6 Aplikasi *Management Audit* untuk Meningkatkan Efektivitas, Efisiensi, dan Ekonomis (Kehematan)

Telah diuraikan bahwa tujuan utama *management audit* adalah untuk menilai *performance management* dan fungsi-fungsi dalam perusahaan, terutama efektivitas, efisiensi dan ekonomis dari sebuah kegiatan usaha. Agoes (2004:181) 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?

Agoes (2004:182) memberikan penjelasan mengenai pengertian efektif, efisien, dan ekonomis sebagai berikut:

- a. Jika suatu *goal*, *objective* dan program dapat tercapai dalam batas waktu yang ditargetkan tanpa memperdulikan biaya yang dikeluarkan, maka hal tersebut dikatakan **efektif**.
- b. Jika dengan biaya (*input*) yang sama bisa dicapai hasil (*output*) yang lebih besar, maka hal tersebut disebut **efisien**.
- c. Jika suatu hasil (*output*) bisa diperoleh dengan biaya (*input*) yang lebih kecil atau murah, dengan mutu output yang sama, maka hal tersebut disebut **ekonomis**.

Sedangkan menurut Kartikahadi (1990) dalam Agoes (2004:182) diuraikan pengertian efektifitas, ekonomis dan efisien sebagai berikut:

- a. Efektivitas dimaksudkan bahwa produk akhir suatu kegiatan operasi telah mencapai tujuannya baik ditinjau dari segi kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja maupun batas waktu yang ditargetkan.
- b. Ekonomis berarti cara penggunaan sesuatu barang secara berhati-hati dan bijak (*prudent*) agar diperoleh hasil yang terbaik.
- a. Efisiensi berarti bertindak dengan cara yang dapat meminimalisir kerugian atau pemborosan sumber daya dalam melaksanakan atau menghasilkan sesuatu.