

AUDIT MANAJEMEN ATAS FUNGSI PRODUKSI
PADA PT. KARYA KAYU DI MAKASSAR



OLEH :

ANDI RENY KASMIATY

A311 99 705

PERPL. DAN PUSAT UNIV. HASANUDDIN	
Tgl. Terima	16-6-03
Asal Dari	Fak. Ekonomi
Banyaknya	1 eksg.
Harga	Hadiah
No. Inventaris	030616.149
No. Klas	

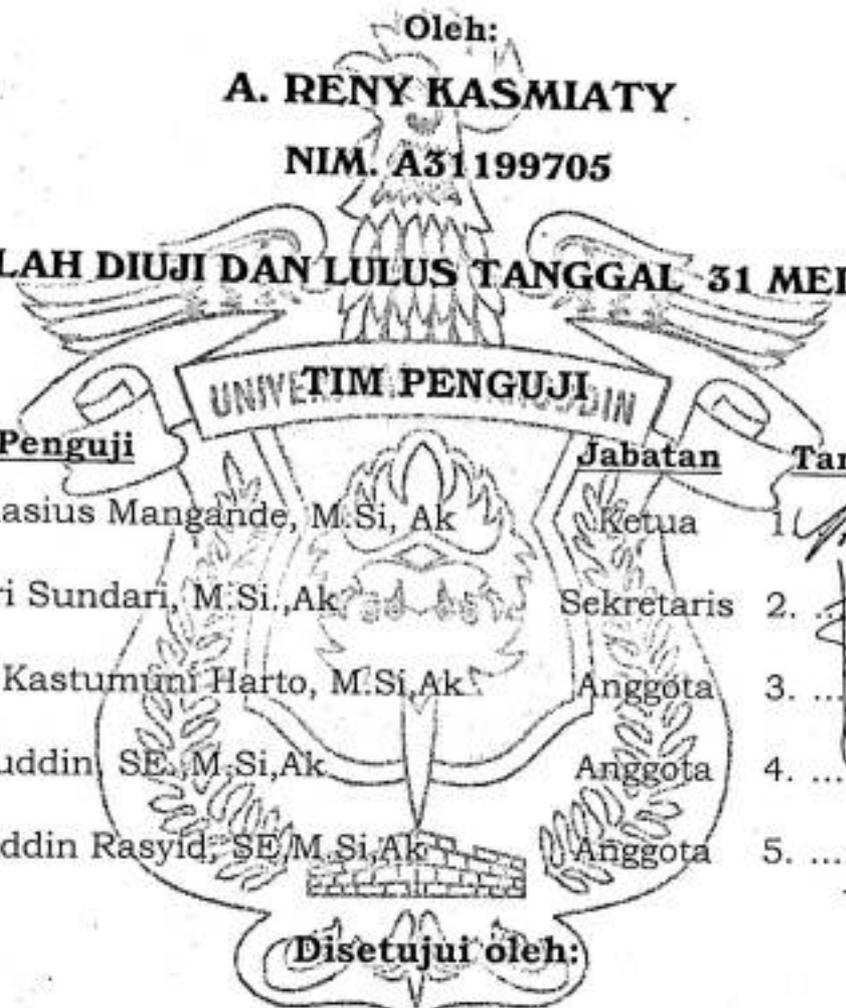
JURUSAN AKUNTANSI
PROGRAM EKSTENSI FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2003



AUDIT MANAJEMEN ATAS FUNGSI PRODUKSI PADA PT. KARYA KAYU DI MAKASSAR

Oleh:
A. RENY KASMIATY
NIM. A31199705

TELAH DIUJI DAN LULUS TANGGAL 31 MEI 2003



<u>Nama Penguji</u>	<u>Jabatan</u>	<u>Tanda Tangan</u>
1. Drs. Blasius Mangande, M.Si, Ak	Ketua	1.
2. Dra. Sri Sundari, M.Si, Ak	Sekretaris	2.
3. Drs. H.Kastumuni Harto, M.Si, Ak	Anggota	3.
4. Syamsuddin, SE, M.Si, Ak	Anggota	4.
5. Syarifuddin Rasyid, SE, M.Si, Ak	Anggota	5.

Disetujui oleh:

Program Ekstensi
Fakultas Ekonomi
Universitas Hasanuddin
Ketua,

Tim Penguji
Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi UNHAS
Ketua,

Drs. Harryanto, M.Com

Drs. Blasius Mangande, M.Si, Ak

**AUDIT MANAJEMEN ATAS FUNGSI PRODUKSI
PADA PT. KARYA KAYU DI MAKASSAR**

OLEH :

A. RENY KASMIATY

A311 99 705

Skripsi ini diajukan untuk memenuhi salah syarat guna memperoleh gelar
Sarjana Strata Satu pada Program Ekstensi Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin

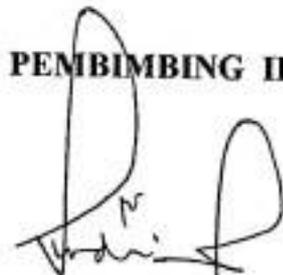
Disetujui oleh :

PEMBIMBING I



(Drs. B. Mangande, M.Si, Ak)

PEMBIMBING II



(Dra. Sri Sundari, M.Si, Ak)

KATA PENGANTAR

Bismillaahirrahmaanirrahiim ...

Puji dan syukur kehadirat Allah SWT yang senantiasa memberikan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis telah melibatkan banyak pihak yang senantiasa memberikan bantuan berupa buah pikiran, dorongan, semangat dan petunjuk-petunjuk yang sangat berarti sehingga skripsi ini dapat selesai.

Untuk itu pertama-tama penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Ayahanda dan Ibunda tercinta Andi Parenrengi dan Suwarni yang selama ini telah banyak berkorban lahir batin, mendidik dan mendoakan sehingga penulis dapat menyelesaikan studi pada perguruan tinggi.

Tak lupa penulis ucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Drs. Blasius Mangande, M.Si, Ak, selaku Pembimbing I dan Ibu Dra. Sri Sundari, M.Si, Ak, selaku Pembimbing II yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikirannya kepada penulis sehingga skripsi ini terselesaikan.
2. Bapak-bapak dan Ibu-ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin yang telah mendidik dan membina penulis dalam perkuliahan serta seluruh staf akademik yang telah memberikan pelayanan selama penulis menempuh kuliah.
3. Bapak Pimpinan PT. Karya Kayu dan seluruh karyawan yang telah memberikan kesempatan terhadap penulis untuk mengadakan penelitian di perusahaannya.

4. Rekan-rekan mahasiswa yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu di Fakultas Ekonomi khususnya Jurusan Akuntansi yang telah memberikan dorongan dan bantuannya selama penulis kuliah hingga selesainya skripsi ini.
5. Sahabat-sahabatku : Ophie, Neny, Yuli dan Nita atas support, do'a nasehat dan semangat yang diberikan. Dan tak lupa buat Obhe dan Enton yang sangat banyak membantu dan mendukung penulis dalam penyusunan skripsi ini.
6. Semua pihak yang telah membantu dan mendukung penulis selama penyusunan skripsi ini, saya ucapkan terima kasih.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan sebagai pertanda keterbatasan pengetahuan dan pengalaman penulis. Olehnya itu, penulis dengan senang hati menerima kritikan dan saran demi penyempurnaannya.

Akhirnya, segala bantuan dari berbagai pihak penulis serahkan kepada Allah SWT untuk memberikan balasan.

Amin.

Makassar, Mei 2003

Penulis

DAFTAR ISI

	<i>Halaman</i>
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN PENGUJI	ii
HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR SKEMA	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Masalah Pokok	3
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	3
1.3.1. Tujuan Penulisan	3
1.3.2. Kegunaan Penulisan	4
BAB II METODOLOGI PENELITIAN	5
2.1. Daerah Penelitian	5
2.2. Metode Pengumpulan Data	5
2.3. Metode Analisis	6
2.4. Sistematika Penulisan	7

BAB III LANDASAN TEORI	9
3.1. Konsep dan Ruang Lingkup Audit Manajemen	9
3.1.1. Pengertian Audit Manajemen	10
3.1.2. Ruang Lingkup Audit Manajemen	14
3.1.3. Tujuan dan Manfaat Audit Manajemen	15
3.1.4. Karakteristik Audit Manajemen	17
3.1.5. Tahap-Tahap Audit Manajemen	20
3.1.6. Kertas Kerja	25
3.1.7. Laporan Hasil Audit	27
3.2. Konsep dan Ruang Lingkup Produksi	28
3.2.1. Pengertian Produksi	28
3.2.2. Ruang Lingkup Produksi	29
3.2.3. Sistem, Sifat dan Proses Produksi	30
3.3. Audit Manajemen Terhadap Fungsi Produksi	33
3.3.1. Ruang Lingkup Audit Manajemen Fungsi Produksi	34
3.3.2. Program Pemeriksaan untuk Menilai Efisiensi dan Efektifitas Fungsi Produksi	34
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	36
4.1. Sejarah Singkat Perusahaan	36
4.2. Struktur Organisasi Perusahaan	37
4.3. Proses Produksi	42

BAB V PEMBAHASAN	46
5.1. Persiapan Pendahuluan	46
5.2. Penelitian Lapangan	47
5.3. Program Audit	47
5.4. Pelaksanaan Audit	49
5.4.1. Evaluasi Terhadap Material	49
5.4.2. Evaluasi Terhadap Dana	53
5.4.3. Evaluasi Terhadap Mesin	63
5.4.4. Evaluasi Terhadap Tenaga Kerja	64
5.5. Pelaporan dan Rekomendasi	66
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN-SARAN	68
6.1. Kesimpulan	68
6.2. Saran-saran	69

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
TABEL I : Besarnya Laba Kontribusi Produksi Bauran Kayu Merbau dan Kayu Jati	49
TABEL II : Kuantitas Material Yang Terpakai	51
TABEL III : Perbandingan Kuantitas Material Standar dengan Kuantitas Material Yang Terpakai	52
TABEL IV : Anggaran Biaya Bahan Baku	53
TABEL V : Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung	54
TABEL VI : Anggaran Biaya Overhead	55
TABEL VII : Realisasi Biaya Bahan Baku	55
TABEL VIII : Realisasi Biaya Tenaga Kerja Langsung	56
TABEL IX : Realisasi Biaya Overhead Pabrik	57
TABEL X : Laporan Realisasi Dan Anggaran Biaya PT. Karya Kayu	58
TABEL XI : Rata-Rata Jam Kerja Standar / M ³	61
TABEL XII : Rata-Rata Jam Kerja Sesungguhnya / M ³	61
TABEL XIII : Frekuensi Kerusakan Mesin	64
TABEL XIV : Absensi Karyawan Tahun 2001 dan 2002	65

DAFTAR LAMPIRAN

- LAMPIRAN I : KUESIONER AUDIT MANAJEMEN
- LAMPIRAN II : MEMORANDA SURVAI ATAS AUDIT MANAJEMEN
PT. KARYA KAYU
- LAMPIRAN III : LAPORAN AUDIT MANAJEMEN TERHADAP FUNGSI
PRODUKSI PADA PT. KARYA KAYU



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pada saat ini, dalam lingkungan usaha yang berubah dengan cepat maka perusahaan-perusahaan harus mengambil keputusan yang tepat untuk kelangsungan dan pertumbuhan usahanya. Secara umum semua perusahaan mempunyai tujuan atau sasaran yang sama yaitu keberhasilan dalam mempertahankan hidup, mendapatkan laba dan berkembang. Untuk mencapai kewajiban menetapkan kebijakan-kebijakan yang harus dilaksanakan oleh semua pihak sesuai dengan arah yang telah ditentukan.

Mengingat peran manajer yang sangat penting bagi perusahaan, maka untuk melaksanakan tugasnya membutuhkan banyak informasi dari berbagai pihak yang akan dipergunakan sebagai bahan masukan. Diantaranya adalah hasil laporan audit manajemen, dimana agar pimpinan dapat mengetahui dengan pasti bahwa perusahaan telah berjalan sesuai dengan arah yang telah ditetapkan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Audit manajemen (audit operasional) adalah suatu tinjauan dan evaluasi sistematis atas suatu organisasi atau bagian organisasi yang dilaksanakan dengan tujuan menetapkan apakah organisasi tersebut beroperasi secara efisien. Jadi audit manajemen merupakan suatu pemeriksaan terhadap kegiatan-kegiatan yang ada dalam perusahaan secara menyeluruh dari elemen-elemen yang ada dan

bertujuan membantu pimpinan perusahaan untuk melaksanakan tugasnya dengan baik, yaitu dengan cara memberikan rekomendasi yang konstruktif ke arah perkembangan dimasa yang akan datang melalui pemeriksaan ketidakefisienan dan ketidakberaturan elemen-elemen dalam perusahaan dan memberikan petunjuk-petunjuk yang memungkinkan untuk diperbaiki sehingga manajemen dapat mencapai operasi dan administrasi perusahaan yang paling efisien dan efektif.

PT. Karya Kayu adalah salah satu perusahaan swasta yang bergerak dalam bidang industri kayu, untuk menjalankan usahanya perusahaan masih mengalami kendala berupa masih sering terjadi hasil produksi yang cacat atau rusak. Sehingga penulis berpendapat bahwa fungsi produksi perusahaan belum efisien dan efektif dalam menjalankan aktivitasnya. Terlihat dari jumlah produk yang cacat atau rusak sebesar 1,126959 m³ dari total produksi atau sebesar 0,19 % sedangkan yang ditetapkan oleh perusahaan sebesar 0,1 %. Dengan adanya produk cacat ini perusahaan mengalami kerugian sebesar Rp. 3.261.896 dari produk yang cacat pada tahun tersebut.

Berdasarkan hal di atas dapatlah diketahui bahwa pemeriksaan pada efisiensi dan efektivitas kegiatan / operasional perusahaan sangat diperlukan dalam membantu manajemen menjalankan roda perusahaan yang dipimpinnya, sehingga penulis merasa tertarik untuk menyusun skripsi ini dengan membahas sejauh mana efisiensi dan efektivitas yang diterapkan di PT. Karya Kayu dalam operasinya terutama pada fungsi produksi dengan mengadakan pemeriksaan

terhadap bagian-bagian yang ada di dalamnya beserta fungsinya dan kemudian dibandingkan dengan ukuran-ukuran untuk mengetahui apakah perusahaan sudah bekerja secara efisien dan efektif.

Dengan latar belakang yang telah dikemukakan di atas maka penulis memilih judul **“AUDIT MANAJEMEN ATAS FUNGSI PRODUKSI PADA PT. KARYA KAYU DI MAKASSAR”**.

1.2. Pokok Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas PT. Karya Kayu yang bergerak di bidang perkayuan, dalam menjalankan usahanya mendapatkan kendala yaitu belum optimalnya kualitas produksi, sehingga perusahaan terlihat belum mencapai tingkat produktivitas yang optimal dan belum mampu menghasilkan produk yang berkualitas untuk menghasilkan laba yang telah direncanakan.

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penulisan

1.3.1. Tujuan Penulisan

1. Mengevaluasi dan menganalisis pelaksanaan produksi yang dilaksanakan perusahaan serta melaporkan hasil-hasil kegiatan tersebut.
2. Mencari penyebab ketidakefisienan dan ketidakefektifan terhadap fungsi produksi.
3. Memberikan saran bagi pihak manajemen untuk tindakan perbaikan dimasa yang akan datang.

1.3.2. Kegunaan Penulisan

1. Dapat dijadikan pertimbangan sebagai bahan masukan bagi pimpinan perusahaan dalam melaksanakan proses produksi.
2. Bagi perusahaan umumnya, skripsi ini diharapkan dapat menjelaskan bahwa audit manajemen merupakan aktivitas yang penting bagi perusahaan.
3. Bagi penulis dapat menambah pengetahuan tentang audit manajemen.

BAB II

METODOLOGI PENELITIAN

2.1. Daerah Penelitian

Untuk penulisan skripsi ini, penulis mengadakan penelitian pada perusahaan PT. Karya Kayu yang berlokasi di Jl. Adipura No. 10 Makassar.

2.2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penulisan skripsi ini adalah :

1. Penelitian Lapangan (Field Research)

Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh data primer, maka penulis langsung mengadakan peninjauan pada obyek penelitian, yaitu PT. Karya Kayu. Selain itu juga dengan melakukan wawancara langsung dengan pimpinan dan karyawan serta mengadakan pengamatan secara menyeluruh pada obyek penelitian.

2. Penelitian Pustaka (Library Research)

Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh data sekunder yaitu dengan jalan mempelajari dan mengumpulkan beberapa literature yang berhubungan dengan pembahasan skripsi ini.

2.3. Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan adalah analisis kuantitatif dan analisis kualitatif untuk masing-masing faktor produksi adalah sebagai berikut :

1. Material, analisis dilakukan dengan cara :
 - a. Evaluasi informasi yang diperoleh dari wawancara dan observasi
 - b. Evaluasi terhadap varians kuantitas aktual bahan baku yang digunakan dan kuantitas standar yang ditetapkan.
2. Dana, analisis dilakukan dengan cara :
 - a. Evaluasi informasi yang diperoleh dari wawancara
 - b. Evaluasi efisiensi penggunaan dana.

John S. Oakland menggunakan rumus efisiensi sebagai berikut :

$$\text{Efisiensi} = \frac{\text{Biaya produksi yang terealisasi (biaya/m}^3\text{)}}{\text{Biaya produksi yang dianggarkan (biaya/m}^3\text{)}} \times 100\% \text{ } ^1$$

3. Mesin, analisis dilakukan dengan cara :
 - a. Evaluasi informasi yang diperoleh dari wawancara
 - b. Evaluasi umur ekonomis dan umur teknis mesin
4. Tenaga kerja, analisis dilakukan dengan cara :
 - a. Evaluasi informasi yang diperoleh dari wawancara
 - b. Evaluasi persentase tenaga kerja.

¹ John S. Oakland, *Total Quality Management*, Edisi Kedua, Butterworth-Heinemann Ltd, 1993, hal. 167.



Menurut Komaruddin, tingkat ketidakhadiran kerja karyawan dapat dihitung sebagai berikut :

$$r = \frac{a}{t} \times 100\%$$

r : Tingkat absensi

a : Banyaknya absensi pada periode waktu tertentu

t : Banyaknya frekuensi kehadiran yang seharusnya pada periode waktu yang sama.²

2.4. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penyusunan skripsi ini diuraikan sebagai berikut :

Bab I : Pendahuluan

Bab ini menggambarkan secara umum tentang latar belakang masalah, pokok masalah, serta tujuan dan kegunaan penulisan.

Bab II : Metodologi Penelitian

Bab ini membahas tentang metodologi yang mencakup daerah penelitian, metode pengumpulan data, metode analisis serta sistematika penulisan.

Bab III : Landasan Teori

Bab ini menguraikan tentang teori-teori yang berkaitan dengan masalah pokok.

² Komaruddin, *Ensiklopedia Manajemen*, Edisi Kedua, (Jakarta : Bumi Aksara), 1994, hal. 4.

Bab IV : Gambaran Umum Perusahaan

Bab ini menguraikan tentang gambaran umum PT. Karya Kayu, yaitu sejarah singkat berdirinya perusahaan, struktur organisasi perusahaan, serta proses produksi.

Bab V : Pembahasan

Bab ini menjelaskan tentang audit manajemen pada bagian produksi PT. Karya Kayu yang berkaitan dengan masalah pokok.

Bab VI : Penutup

Pada bab terakhir ini, merupakan kesimpulan dan saran-saran yang dianggap penting berkaitan dengan masalah yang dibahas.

BAB III

LANDASAN TEORI

3.1. Konsep dan Ruang Lingkup Audit Manajemen

Audit manajemen atau sering disebut dengan audit operasional merupakan bidang audit internal yang dapat dilakukan oleh pemeriksa ekstern (akuntan publik) ataupun oleh pemeriksa intern (akuntan intern) yang menjadi karyawan dari perusahaan ataupun kesatuan organisasi ekonomis yang diperiksa.

Konsep audit manajemen merupakan suatu alat yang pada akhir-akhir ini sedang dikembangkan dan telah memperoleh pengakuan yang luas dalam penggunaannya, namun belum mempunyai pengertian yang baku. Hal ini disebabkan sebagian para ahli berpendapat bahwa pengertian audit manajemen sama dengan pengertian audit operasional, namun sebagian lagi membedakan antara pengertian audit manajemen dan audit operasional.

Para ahli yang membedakan pengertian audit manajemen dan audit operasional membatasi ruang lingkup audit operasional hanya sebatas pada kegiatan fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan, sedangkan ruang lingkup audit manajemen menyangkut semua aspek yang terjadi dalam proses manajemen. Jadi audit manajemen tidak hanya memeriksa kegiatan fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan akan tetapi pemeriksaan ini juga meliputi pengujian, penilaian berbagai kebijaksanaan dan tindakan-tindakan manajemen untuk memperoleh suatu keyakinan

apakah kondisi tersebut telah sesuai dengan standar-standar yang ditetapkan oleh perusahaan.

3.1.1. Pengertian Audit Manajemen

Telah banyak tulisan yang menguraikan tentang audit manajemen dan mempunyai pendapat yang berbeda-beda, namun demikian tidaklah berarti bahwa perbedaan-perbedaan tersebut akan mengurangi makna yang terkandung didalamnya tetapi sebaliknya, perbedaan-perbedaan itu akan semakin memperluas cakrawala kita untuk memahaminya.

Untuk mendapat gambaran yang jelas tentang pengertian audit manajemen, maka dalam bagian ini penulis akan mengemukakan beberapa konsep tentang audit manajemen.

Amin Wijaya Tunggal, merumuskan pengertian audit manajemen sebagai berikut :

“Audit manajemen adalah suatu teknik yang secara teratur dan sistematis digunakan untuk menilai efektivitas unit atau pekerjaan dibandingkan dengan standar-standar perusahaan dan industri, dengan menggunakan petugas yang bukan ahli dalam lingkup proyek dianalisis, untuk meyakinkan manajemen bahwa tujuan dilaksanakan, dan keadaan yang membutuhkan perbaikan ditemukan”. (ALEJANDRO R. GOROSPLE/Lindberg/Cohn)³

Amin Wijaya Tunggal, mengutip pendapat Allan J. Style, mengemukakan pengertian audit manajemen adalah :

“Pengujian yang independen atas bukti yang obyektif, dilakukan oleh personil yang kompeten, untuk menentukan apakah auditee :

³ Amin Wijaya Tunggal, *Manajemen Audit Suatu Pengantar*, (Jakarta : Penerbit Rineka Cipta, 1992), hal. 2

- Membantu atau mampu membantu perusahaan mencapai kebijakan dan tujuannya dan/atau
- Mampu membantu perusahaan memenuhi kewajiban kontraktual dan legal
- Mempunyai sistem manajemen yang integrasi melakukan hal ini dan/atau,
- Efektif dalam menerapkan sistem ini”⁴

Leo Herbert dalam buku yang berjudul “Auditing The Performance of Management mendefinisikan Audit Management sebagai berikut :

“Management Audit (M-Audit) Are :

1. Planning for obtaining, and evaluating sufficient relevant, material, and competent evidence.
2. By an independent auditor,
3. On the audit objective of
 - a. Whether an entity’s management or employees have or have not accepted carried out;
 - b. Appropriate laws, regulations, policies, procedures, or other management standards for properly using its resources;
4. From this evidence on the audit objective, the auditors comes to an opinion or conclusion and report to a third party
 - a. With sufficient evidence in the report to confidence the third party that conclusion is accurate; and
 - b. With recommendation for possible correction for any deficiencies.”⁵

Bagian penting dari definisi di atas adalah sebagai berikut :

- Proses yang sistematis

Seperti dalam kasus audit Laporan Keuangan (general audit), audit operasional mencakup suatu seri prosedur yang logis terstruktur dan terorganisasi.

- Menilai operasi organisasi

Penilaian operasi harus didasarkan pada beberapa kriteria yang ditetapkan dan disetujui. Dalam pemeriksaan operasional, kriteria biasanya dinyatakan dalam standar performance yang ditetapkan manajemen.

⁴ Amin Wijaya Tunggal, *Ibid.*, hal. 3

⁵ Leo Herbert, *Auditing The Performance of Management*, (Belmont, California : Lifetime Learning Publication, 1979), hal.7

- Efektivitas, efisiensi dan ekonomis operasi

Tujuan utama dari pemeriksaan operasional adalah untuk membantu manajemen dan organisasi yang diperiksa, memperbaiki efektivitas, efisiensi dan ekonomis dari operasi. Ini berarti, pemeriksaan operasional memfokuskan pada masa yang akan datang.

- Melaporkan kepada orang-orang yang tepat

Penerima laporan audit operasional adalah manajemen atau individu yang meminta audit.

- Rekomendasi untuk perbaikan

Tidak seperti laporan audit keuangan, suatu audit operasional tidak berakhir dengan suatu laporan mengenai temuan-temuan.

Supriyono mengutip pendapat Leo Herbert, dalam buku *Auditing The Performance of Management*, yang mengemukakan bahwa :

“Suatu unit kegiatan tertentu telah mentaati semua hukum, peraturan, kebijaksanaan dan prosedur-prosedur yang ditetapkan. sedangkan pada saat ini manajemen audit, tanpa mengabaikan tujuan-tujuan di atas, lebih ditekankan pada perbaikan prestasi material, yaitu bahwa suatu organisasi, kegiatan atau program tertentu telah dikelola secara hemat, efisien dan efektif.”⁶

Pengertian audit manajemen baru diperkenalkan untuk pertama kali pada kongres INTOSAI (International Organization of Supreme Audit Institutions) di

⁶ R.A. Supriyono, *Pemeriksaan Manajemen dan Pengawasan Pemerintahan Indonesia*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, (Yogyakarta : BPFE, 1990), hal. 16.

Montreal, Kanada, pada tahun 1971 oleh Elmer B. Staat Kepala GOA (The General Accounting Office) Amerika Serikat.⁷

Elmer of staat mendefinisikan audit manajemen sebagai suatu penilaian yang konstruktif terhadap alternatif-alternatif yang didasarkan pada analisa tentang tujuan yang telah ditetapkan, aktivitas yang telah terjadi dan masalah-masalah yang dihadapi, yang tersedia bagi suatu organisasi untuk pelaksanaan di hari kemudian. Definisi ini masih bersifat umum atau luas sekali, sehingga dari definisi ini sukar sekali diketahui tujuan audit manajemen tersebut.

Hingga saat ini masih banyak istilah yang digunakan untuk mendefinisikan jenis pemeriksaan ini, seperti operation auditing, management auditing, performance auditing, system auditing, efficiency auditing, dan program audit.⁸

Keragaman istilah tersebut disebabkan oleh perbedaan pengertian-pengertian khusus setiap penggunaan konsep pemeriksaan tersebut, disamping kesamaan umum yaitu bahwa pemeriksaan ini tidak hanya meliputi bidang keuangan dan akuntansi.

Dengan maksud untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas tentang jenis pemeriksaan tersebut di atas akan dikemukakan beberapa definisi sebagai berikut :

Nugroho Widjayanto mengemukakan bahwa :

“Kegiatan pemeriksaan manajemen adalah : menilai efisiensi ketaatan dan keefektifan obyek yang diperiksa atau menyempurnakan sistem pengendalian operasional. Dengan kata lain kegiatan tersebut adalah menyempurnakan atau meningkatkan perbaikan dalam pengelolaan kegiatan dengan cara menilai atau membuat usul-usul tentang cara pelaksanaan yang lebih cermat, lebih efisien

⁷ R.A. Supriyono, *Ibid.*, hal. 23

⁸ Nugroho Widjayanto, *Pemeriksaan Operasional Perusahaan*, (Jakarta : Penerbit LPFE-UI 1995), hal. 16

dan lebih efektif. Selain itu pemeriksaan manajemen juga bertujuan untuk menghindari kemungkinan terjadinya kegagalan dimasa depan.”⁹

R.A. Supriyono mengemukakan bahwa :

“Pemeriksaan manajemen atau pemeriksaan operasional adalah suatu proses pemeriksaan secara sistematis yang dilaksanakan oleh pemeriksa independen untuk mendapatkan dan mengevaluasi bukti secara obyektif atas prosedur dan kegiatan-kegiatan manajemen.”¹⁰

Dari kedua definisi tersebut di atas, dapat kesimpulan sebagai berikut : pemeriksaan manajemen adalah suatu perencanaan, pengumpulan dan evaluasi yang dilakukan secara teratur dan sistematis terhadap bukti-bukti tentang cara pengelolaan organisasi atau perusahaan.

Pemeriksaan dilakukan dengan tujuan untuk menentukan bahwa manajemen atau karyawan organisasi atau perusahaan tersebut telah melaksanakan semua kebijakan, peraturan, prinsip operasi dan anggaran atau standar yang telah ditetapkan untuk mengelola sumber-sumber secara efisien dan hemat, dan untuk hasil yang direncanakan secara efektif.

Berdasarkan bukti-bukti tersebut, pemeriksa akan memberikan pendapat atau kesimpulan dan melaporkan kepada pihak-pihak yang berkepentingan disertai dengan rekomendasi tentang kemungkinan perbaikan kepada manajemen.

3.1.2. Ruang Lingkup Audit Manajemen

Ruang lingkup audit manajemen dapat meliputi suatu program, fungsi atau mencakup kondisi keseluruhan dari suatu organisasi. Alexander Hamilton Institute

⁹ Nugroho Widjayanto, *Ibid.*, hal. 17

¹⁰ R.A. Supriyono, *Op. Cit.*, hal. 11

menyatakan bahwa : "Audit manajemen mungkin digunakan untuk mengevaluasi suatu fungsi tertentu dalam mencapai atau menghendaki biaya yang paling efisien dan efektif selama fungsi tersebut berjalan."¹¹

Dalam beberapa hal ruang lingkup audit manajemen bersifat umum dan audit akan meliputi penilaian terinci atas setiap segi operasional organisasi. Dalam hal ini bidang persoalan dapat dibatasi pada suatu fungsi atau bagian dan membuat rekomendasi tindakan perbaikan tertentu, misalnya : produk rusak perusahaan yang meningkat sehingga audit manajemen dilakukan untuk mencari penyebabnya.

Pembatasan lingkup audit manajemen pada fungsi atau bagian tertentu biasanya dilakukan mengingat terbatasnya dana dan waktu yang diberikan oleh perusahaan untuk membiayai proses pemeriksaan, oleh karena itu dilakukan pemilihan obyek yang diperiksa.

Penjelasan ruang lingkup audit manajemen yang lebih sistematis dikemukakan oleh Irsan Yani sebagai berikut :

1. Pemeriksaan atas keuangan dan ketaatan terhadap peraturan yang berlaku.
2. Pemeriksaan atas efisiensi dan kehematan dalam penggunaan sarana.
3. Pemeriksaan atas efektivitas program.¹²

3.1.3. Tujuan dan Manfaat Audit Manajemen

Audit manajemen secara umum bertujuan menghasilkan perbaikan atas pengelolaan aktivitas dan pencapaian hasil dari obyek yang diperiksa dengan cara

¹¹ Alexander Hamilton Institute, *Manajemen Audit Meningkatkan Efisiensi dan Efektifitas*, Alih bahasa : Moch. Hazny. (Surabaya : Usaha Nasional Surabaya, 1986), hal. 14

¹² Irsan Yani, *Petunjuk Pemeriksaan Operasional*, (Jakarta : PPA-STAIN, 1991), hal. 14.

memberikan saran-saran tentang upaya-upaya yang dapat ditempuh guna pendayagunaan sumber-sumber secara ekonomis, efisien dan efektif. Titik batas perhatian audit terutama diarahkan pada kegiatan-kegiatan yang dapat diperbaiki dimasa yang akan datang dan menghindari kemungkinan terjadinya kekurangan/kelemahan dimasa yang akan datang.

Tujuan audit manajemen menurut D. Hartanto adalah :

- a. "Meneliti dan menilai pelaksanaan dari system pengawasan dibidang akuntansi
- b. Menilai apakah kebijakan, rencana dan prosedur-prosedur yang telah ditentukan betul-betul ditaati.
- c. Menilai apakah perusahaan aman dari kehilangan, kerusakan atau penyelewengan.
- d. Menilai kecermatan data-data akuntansi dan data-data lamanya dalam organisasi perusahaan.
- e. Menilai mutu dan pelaksanaan daripada tugas-tugas yang telah diberikan kepada masing-masing anggota manajemen."¹³

Audit harus menetapkan tujuan audit terlebih dahulu sebelum mengumpulkan bukti dan menentukan bahwa system perencanaan dan pengendalian manajemen telah dilaksanakan sehingga mencapai efisiensi, efektivitas dan ekonomis.

Selain bertujuan untuk meningkatkan peranan perencanaan dan pengendalian manajemen, audit manajemen memberikan manfaat sebagai berikut :

1. "Mengidentifikasi tujuan, kebijakan, sasaran, peraturan, prosedur dan struktur organisasi yang belum ditentukan sebelumnya.
2. Mengidentifikasi kriteria pengukuran pencapaian tujuan organisasi dan penilaian prestasi manajemen.
3. Secara independen dan obyektif menilai prestasi individual dan kegiatan unit organisasi tertentu.

¹³ D. Hartanto, Akuntansi Untuk Usahawan (Jakarta : Lembaga Penerbit FE-UI, 1981), hal. 294.

4. Menentukan apakah organisasi mematuhi tujuan kebijakan, sasaran, peraturan, prosedur dan struktur organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.
5. Menentukan efisiensi, efektivitas dan ekonomisasi sistem perencanaan dan pengendalian manajemen.
6. Menentukan reliabilitas dan manfaat berbagai laporan pengendalian manajemen.
7. Menentukan masalah-masalah organisasi yang timbul dan jika mungkin menentukan penyebabnya.
8. Mengidentifikasi kemacetan potensial yang mungkin terjadi di masa yang akan datang dan mengidentifikasi cara-cara untuk mengatasinya.
9. Mengidentifikasi kesempatan potensial untuk meningkatkan laba.
10. Mengidentifikasi alternatif tindakan dalam berbagai kegiatan.
11. Menyediakan saluran komunikasi tambahan antara manajemen pelaksana dengan manajemen puncak.”¹⁴

3.1.4. Karakteristik Audit Manajemen

Supriyono ¹⁵dalam bukunya “Pemeriksaan Manajemen dan Pengawasan Pemerintah Indonesia” mengatakan bahwa laporan pemeriksaan yang baik harus memiliki karakteristik sebagai berikut :

“1. Tujuan Pemeriksaan

Tujuan pemeriksaan manajemen adalah membantu semua peringkat manajemen dalam meningkatkan perencanaan dan pengendalian dengan cara mengidentifikasi aspek-aspek sistem dan prosedur serta rekomendasi kepada manajemen di waktu mendatang serta menilai apakah sistem perencanaan dan pengendalian manajemen pada perusahaan berjalan dengan baik.

¹⁴ R.A. Supriyono, *Op. Cit.*, hal. 22.

¹⁵ R.A. Supriyono, *Ibid.*, hal. 22

2. Independensi

Agar manfaat audit manajemen dapat dicapai, maka pemeriksaan tersebut harus bersifat independen. Manajemen harus menyadari bahwa jika audit manajemen tidak bersifat independen, maka manfaat pemeriksaan tersebut tidak dapat dicapai. Independensi yang diperlukan oleh pemeriksa dalam audit manajemen meliputi :

- a. Bebas dari pengaruh pribadi atau pertanggungjawaban atas kegiatan unit yang diperiksa. -
- b. Dapat mengembangkan program pemeriksaan tanpa pengaruh yang tidak sepantasnya.
- c. Dapat mengakses sepenuhnya bukti-bukti dari para karyawan pelaksana yang diperlukan dalam pemeriksaannya.
- d. Dapat memperoleh dan mengevaluasi bukti secara obyektif.
- e. Dapat memasukkan ke dalam laporan pemeriksaannya semua masalah yang dianggap perlu.

3. Pendekatan Sistematis

Dalam definisi audit manajemen dikemukakan bahwa audit merupakan proses sistematis, obyektif dan rasional untuk mengumpulkan dan menilai bukti. Oleh karena itu, merencanakan dan melaksanakan audit manajemen perlu menggunakan pendekatan yang sistematis dan metode-metode yang konsisten untuk :

- a. Memahami lingkungan audit
- b. Menentukan tujuan audit
- c. Menentukan apakah bukti yang tersedia dapat digunakan untuk mencapai tujuan audit
- d. Mengumpulkan dan menilai bukti audit
- e. Mengembangkan konklusi audit
- f. Menyusun laporan untuk manajemen
- g. Menentukan tindak lanjut atas laporan tersebut.

4. Kriteria Prestasi

Kriteria prestasi merupakan norma atau standar yang menunjukkan bagaimana seharusnya para individu dalam suatu organisasi melakukan aktivitas sebagai pertanggungjawaban atas wewenang yang dilimpahkan. Dengan kriteria tersebut pelaksanaan dapat dibandingkan dan dievaluasi. Audit manajemen harus memiliki kriteria pengukur standar. Kriteria tersebut dapat berupa anggaran atau standar untuk menilai pelaksanaan yang telah ditetapkan lebih dahulu oleh manajemen puncak atau badan yang berwenang.

Jika belum ada kriteria prestasi yang ditentukan lebih dahulu, maka pemeriksa manajemen dapat memakai kriteria prestasi dari sumber lain dan mengembangkannya menjadi kriteria prestasi yang dapat digunakan untuk menilai prestasi organisasi yang sedang diperiksa.

5. Bukti Pemeriksaan

Bukti pemeriksaan adalah fakta atau informasi yang digunakan untuk mencapai kesimpulan atau sasaran pemeriksaan. Pemahaman akuntan pemeriksa beserta stafnya atas jenis dan karakter bukti pemeriksaan serta teknik-teknik pemeriksaan guna memperoleh bukti, sangatlah menentukan baik tidaknya pelaksanaan pemeriksaan terinci.

6. Pelaporan dan Rekomendasi

Dalam audit manajemen, laporan audit menekankan pada temuan-temuan selama pemeriksaan, pembuatan simpulan audit dan merekomendasi untuk meningkatkan sistem perencanaan dan pengendalian. Rekomendasi yang tepat tidak hanya tergantung pada kemampuan pemeriksa untuk mengidentifikasi masalah dan penyebabnya. Namun juga tergantung pada kemampuannya untuk mengidentifikasi alternatif, memilih alternatif penyelesaian masalah, serta pembuatan rekomendasi.”

3.1.5. Tahap-tahap Audit Manajemen

Pemeriksaan manajemen harus dilaksanakan tahap demi tahap agar dapat dicapai pemeriksaan yang efektif dan efisien. Hal ini harus mendapat perhatian dari pemeriksa, mengingat keterbatasan yang selalu dihadapi dalam setiap pemeriksaan manajemen.

Ada lima macam tahap yang harus dilakukan dalam suatu pemeriksaan manajemen menurut Supriyono¹⁶ dalam bukunya "Pemeriksaan Manajemen dan Pengawasan Pemerintah Indonesia" yaitu :

1. Persiapan Pendahuluan

Tujuan dari kegiatan persiapan pendahuluan adalah untuk menjamin bahwa para pemeriksa memahami lingkungan audit dan mengidentifikasi aspek-aspek kritis kegiatan, resiko-resiko atau masalah-masalah yang mungkin timbul dalam audit.

Dalam tahap ini, melalui penelaahan terhadap bahan-bahan yang tersedia disertai observasi dan diskusi dengan manajemen pelaksana unit organisasi yang diperiksa dan mengidentifikasi luasnya audit.

Beberapa hal yang perlu diketahui oleh pemeriksa dalam tahap ini antara lain :

- a. Tujuan dan kebijakan manajemen unit organisasi yang diperiksa.
- b. Proses produksi dari unit yang sedang diperiksa.
- c. Sumber yang digunakan meliputi sumber keuangan, sumber bahan dan sumber daya manusia.
- d. Memahami struktur organisasi, gaya manajemen, sistem perencanaan dan pengendalian serta cara-cara untuk melaksanakan kegiatan.

2. Penelitian Lapangan

Kegiatan penelitian lapangan bertujuan agar pemeriksa lebih memahami kegiatan unit organisasi yang diperiksa dan untuk memperoleh informasi yang

¹⁶ R.A. Supriyono, *Ibid.*, hal. 24

lebih terinci dan lengkap yang diperlukan untuk menentukan pemusatan dan luasnya pemeriksaan. Untuk mencapai tujuan penelitian lapangan dengan efisien dan efektif dipergunakan alat-alat bantu antara lain : bagan alir, kuesioner, checklist atau prosedur yang terdokumentasi.

Dalam tahap ini pula, pemeriksa menggunakan informasi yang diperoleh dalam penelitian pendahuluan sebagai pedoman mempertanyakan pengelolaan kegiatan, penelaahan laporan-laporan dan mengobservasi kegiatan.

Penelitian lapangan dicraahkan pada pemikiran dasar bahwa unit organisasi yang diperiksa dan hasil-hasilnya dapat diidentifikasi dengan teliti pada masalah-masalah yang timbul, fungsi atau kegiatan yang peka dan kegiatan unit yang diperiksa yang sulit berhasil. Setelah melalui tahap ini, pemeriksa akan mempunyai pengetahuan yang cukup atas kegiatan unit organisasi sehingga dapat mengidentifikasi aspek penting dan masalah unit organisasi yang diperiksa dan dapat memutuskan pemusatan usaha-usaha pemeriksaan.

3. Penyusunan program audit

Kegiatan yang dilakukan dalam tahap penyusunan program audit yaitu pemeriksa membuat program audit secara tertulis untuk memperoleh dan menganalisis bukti-bukti yang berhubungan dengan tujuan khusus yang telah ditetapkan dalam tahap sebelumnya. Setiap program audit perlu dirancang dengan baik dan perlu mempertimbangkan ruang lingkup audit, tujuan audit, tersedianya bukti dan teknik-teknik yang diperlukan dalam proses audit.

Program audit yang tertulis dapat digunakan untuk mengendalikan kualitas audit karena program tersebut menunjukkan secara logis urutan tujuan audit, bukti yang harus diperiksa dan teknik-teknik audit. Oleh karena itu program audit yang tertulis dapat mengarahkan pelaksanaan audit secara efisien dan efektif.

4. Pelaksanaan Audit

Pelaksanaan audit meliputi semua pelaksanaan langkah-langkah yang ada dalam program audit untuk memperoleh dan menganalisa bukti, menarik kesimpulan audit dan menyusun rekomendasi. Dalam tahap ini, setiap langkah yang ada pada program audit harus dilaksanakan dengan lengkap dan didokumentasikan dalam kertas kerja untuk menunjukkan : (a) metodologi yang digunakan, (b) bukti-bukti yang dikumpulkan, dan (c) kesimpulan-kesimpulan yang dibuat.

Meskipun para pemeriksa harus melaksanakan secara lengkap semua program audit, namun pelaksanaannya harus bersifat luwes, dalam arti bahwa jika program audit perlu dimodifikasi karena masuknya informasi baru yang berhubungan dengan program tersebut, maka masih dimungkinkan untuk menyempurnakan program sesuai dengan kondisi yang dihadapi dalam audit.

5. Pelaporan dan Tindak Lanjut

Tahap terakhir dari audit manajemen yaitu pelaporan dan tindak lanjut. Dalam tahap ini temuan-temuan dan rekomendasi untuk perbaikan kelemahan dan kekurangan unit yang diperiksa dikomunikasikan kepada pimpinannya, sehingga

dapat dilaksanakan perbaikan-perbaikan terhadap unit organisasi yang dipimpinnya.

Sebelum disusun laporan, terlebih dahulu perlu disusun draft laporan untuk didiskusikan dengan pimpinan unit yang diperiksa. Dalam diskusi tersebut, pemeriksa perlu menjelaskan kertas kerja yang merupakan bukti-bukti yang mendukung temuan-temuan, kesimpulan dan rekomendasinya. Kertas kerja menyediakan dokumen yang mendukung semua temuan dan kesimpulan, rekomendasi menggambarkan aspek perencanaan dan pengendalian pemeriksaan dan menunjukkan proses yang rasional dan sistematis yang puncaknya pada tahap pelaporan audit.

Tindak lanjut merupakan hal yang sangat penting karena ketidakhematan, ketidakefisienan dan ketidakefektifan yang ditemukan dalam proses pemeriksaan tersebut masih berlangsung terus dikarenakan tidak adanya tindakan koreksi. Biasanya temuan-temuan dalam pemeriksaan mengarah pada tindakan manajemen untuk membuat tindakan koreksi terhadap ketidakefisienan dan ketidakefektifan unit organisasi yang diperiksa.”

Audit manajemen secara umum bertujuan menghasilkan perbaikan atau pengelolaan aktivitas dan pencapaian hasil dari obyek yang diperiksa dengan cara memberikan saran-saran tentang upaya-upaya yang dapat ditempuh guna pendayagunaan sumber-sumber secara ekonomis, efisien dan efektif. Titik berat perhatian audit terutama diarahkan pada kegiatan-kegiatan yang dapat diperbaiki dimasa yang akan datang dan menghindari kemungkinan terjadinya kelemahan.

3.1.6. Kertas Kerja

Kertas kerja pemeriksaan merupakan bagian yang vital pada setiap pemeriksaan. Kertas kerja merupakan bukti mengenai apa yang dikerjakan oleh pemeriksa, metode, dan prosedur yang diikutinya, dan apa yang ditemukan serta simpulan-simpulan yang dibuatnya.

SA Seksi 339 Kertas Kerja paragraf 03 pada buku Mulyadi "Auditing", mendefinisikan kertas kerja sebagai berikut :

"Kertas kerja adalah catatan-catatan yang diawasi oleh auditor mengenai prosedur audit yang ditempuhnya, pengujian yang dilakukannya, informasi yang diperolehnya, dan simpulan yang dibuatnya sehubungan dengan auditnya."¹⁷

Kertas kerja pemeriksaan memberikan suatu catatan informasi dan catatan yang berfungsi sebagai bukti yang dikumpulkan untuk kemudian dikembangkan guna mendukung kesimpulan yang ditarik atas sasaran pemeriksaan. Sebagai suatu bukti catatan maka daya andalnya akan besar sekali kalau bukti catatan tersebut dibuat segera setelah dilakukan pengamatan dan analisis.

Melihat vitalnya kertas kerja dalam pemeriksaan, maka dalam pembuatannya perlu memperhatikan standar kerja yang baik.

Menurut Mulyadi ¹⁸dalam bukunya "Auditing" mengatakan standar kerja pemeriksaan yang baik haruslah memenuhi hal-hal sebagai berikut :

¹⁷ Mulyadi, *Auditing*, (Jakarta : PT. Salemba Empat dan UGM, 2002), hal. 100.

¹⁸ Mulyadi, *Ibid*, hal. 103.

1. Lengkap. Kertas kerja harus lengkap dalam arti :
 - a. Berisi semua informasi yang pokok. Auditor harus dapat menentukan komposisi semua data penting yang harus dicantumkan dalam kertas kerja.
 - b. Tidak memerlukan tambahan penjelasan secara lisan. Karena kertas kerja akan diperiksa oleh auditor senior untuk menentukan cukup atau tidaknya pekerjaan audit yang telah dilaksanakan oleh stafnya dan bahkan ada kemungkinan kertas kerja tersebut akan diperiksa oleh pihak luar, maka kertas kerja hendaknya berisi informasi yang lengkap, sehingga tidak memerlukan tambahan penjelasan lisan. Kertas kerja harus dapat "berbicara" sendiri, harus berisi informasi yang lengkap, tidak berisi informasi yang masih belum jelas atau pertanyaan yang belum terjawab.
2. Teliti. Dalam pembuatan kertas kerja, auditor harus memperhatikan ketelitian dalam penulisan dan perhitungan sehingga kertas kerjanya bebas dari kesalahan tulis dan perhitungan.
3. Ringkas. Kadang-kadang auditor yang belum berpengalaman melakukan keaiahan dengan melaksanakan audit yang tidak relevan dengan tujuan audit. Akibatnya, ia membuat atau mengumpulkan kertas kerja dalam jumlah yang banyak dan cenderung tidak bermanfaat dalam auditnya. Oleh karena itu, kertas kerja harus dibatasi pada informasi yang pokok saja dan yang relevan dengan tujuan audit yang dilakukan serta disajikan secara ringkas. Auditor harus menghindari rincian yang tidak perlu. Analisis yang dilakukan oleh auditor harus

merupakan ringkasan dan penafsiran data dan bukan hanya merupakan penyalinan catatan klien ke dalam kertas kerja.

4. Jelas. Kejelasan dalam menyajikan informasi kepada pihak-pihak yang akan memeriksa kertas kerja perlu diusahakan oleh auditor. Penggunaan istilah yang menimbulkan arti ganda perlu dihindari. Penyajian informasi secara sistematis perlu dilakukan.
5. Rapi. Kerapian dalam pembuatan kertas kerja dan keteraturan penyusunan kertas kerja yang membantu auditor senior dalam me-review hasil pekerjaan stafnya serta memudahkan auditor dalam memperoleh informasi dari kertas kerja tersebut.

3.1.7. Laporan Hasil Audit

Hasil akhir dari audit manajemen adalah laporan audit manajemen. Tidak dapat disangkal lagi bahwa tahap pelaporan merupakan proses pemeriksaan manajemen yang sangat penting.

Berbeda dengan audit keuangan, laporan audit manajemen perlu disusun secara cermat, jelas, ringkas, dan obyektif mengingat belum adanya standar dan format yang baku dalam penyusunan hasil audit seperti yang ada pada hasil audit keuangan.

Laporan hasil audit manajemen pada umumnya berisi penjelasan mengenai tujuan dan ruang lingkup penugasan, prosedur dan pendekatan yang digunakan oleh pemeriksa, temuan-temuan hasil pemeriksaan, dan rekomendasi untuk meningkatkan prestasi jika diperlukan.

3.2. Konsep dan Ruang Lingkup Produksi

Produksi merupakan salah satu dari kegiatan-kegiatan pokok yang dilaksanakan manajemen dalam usahanya untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, untuk berkembang dan untuk mendapatkan laba yang optimal. Produksi sering disebut-sebut sebagai ujung tombak bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Produksi adalah titik kritis yang paling banyak menentukan hidup matinya suatu perusahaan. Oleh karena itu, maka produksi yang berhasil memungkinkan bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sebaliknya produksi yang lumpuh, sedikit demi sedikit akan mengikis sumber daya perusahaan, sebelum akhirnya melenyapkan sama sekali.

3.2.1. Pengertian Produksi

Menurut Sukanto Reksohadiprodjo dan Indriyo Gitosudarmo dalam buku "Manajemen Produksi" mengatakan bahwa "Pada hakekatnya produksi itu merupakan penciptaan atau penambahan faedah bentuk waktu dan tempat atas faktor-faktor produksi sehingga lebih bermanfaat bagi pemenuhan kebutuhan manusia."¹⁹

Elwood S. Buffa mengemukakan definisinya sebagai berikut :

"Sistem produksi adalah cara untuk mengolah masukan-masukan sumber (resource input) untuk menciptakan barang-barang dan jasa yang berguna. Jadi proses produksi adalah proses perubahan masukan-masukan sumber menjadi barang-barang dan jasa (output). Proses perubahan itu sendiri melibatkan tidak hanya penerapan teknologi, tetapi juga pengelolaan yang serius dari semua variabel yang dapat dikuasai."²⁰

¹⁹ Sukanto Reksohadiprodjo dan Indriyo Gitosudarmo, *Manajemen Produksi*, (Yogyakarta : Penerbit BPFE, 1996), hal. 1

²⁰ Elwood S. Buffa, *Manajemen Produksi Operasi*, Alih bahasa : Antarikso, dan J.P. Djoko Sujono, Jilid I (Jakarta : Penerbit Erlangga, Edisi ke-6, 1983) hal. 9

Sedangkan menurut Sujadi Prawirosentono memberikan batasan pengertian manajemen produksi sebagai berikut :

“Manajemen produksi 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 lebih tinggi disebut proses produksi.”²¹

Dari ketiga definisi di atas, meskipun terdapat perbedaan dalam penekanan tema pokok, tetapi pada intinya semua berpendapat bahwa produksi adalah mengubah bahan baku (material) menjadi barang jadi (produk) yang memiliki nilai tambah atau menambah manfaat untuk barang atau jasa tersebut.

Manajemen produksi yang efektif adalah melihat hubungan timbal balik antara semua variabel dan memandang seluruh proses sebagai sistem yang terpadu (integrated system). Jika segala sesuatu bekerja dengan tepat maka akan menghasilkan produk dan jasa yang cocok dengan jumlah, kualitas dan standar biaya yang tersedia jika diperlukan.

3.2.2. Ruang Lingkup Produksi

Ruang lingkup produksi meliputi hal-hal yakni :

- a. Membuat dan menentukan desain (rancang bangun) dari produk yang akan dihasilkan.
- b. Penentuan teknologi yang digunakan.

²¹ Sujadi Prawirosentono, *Manajemen Produksi dan Operasi*, (Jakarta : Penerbit Bumi Aksara, Edisi I, Juni 1997), hal. 1

- c. Tata letak mesin dan desain bangunan pabrik harus diatur secara memadai.
- d. Pengerahan tenaga kerja yang diperlukan termasuk keahliannya.
- e. Persediaan bahan baku, bahan penolong atau spare-part yang harus diadakan agar menunjang proses produksi secara efisien dan efektif.
- f. Menentukan daerah pemasaran yang harus memperhatikan segi efisiensi dan efektivitas operasi produksi, agar barang yang dihasilkan laku di pasar dengan harga yang terjangkau.
- g. Penentuan organisasi sebagai wadah untuk menunjang operasi produksi.

3.2.3. Sistem, Sifat dan Proses Produksi

Sistem merupakan suatu rangkaian unsur-unsur yang saling terkait dan tergantung, serta saling pengaruh mempengaruhi satu dengan yang lainnya yang keseluruhannya merupakan suatu kesatuan bagi pelaksanaan kegiatan untuk pencapaian suatu tujuan tertentu. Sistem-sistem produksi terdiri dari unsur-unsur masukan, pentransformasian dan keluaran. Ada dua macam sistem produksi yang dikenal yaitu :

- a. *Sistem seri*, dimana dua atau lebih sistem merupakan sistem yang lebih besar.
- b. *Sistem paralel*, bila beberapa pabrik memproduksi barang yang serupa dan mensupply beberapa daerah pasaran sehingga pabrik-pabrik tersebut dinyatakan sebagai suatu sistem produksi yang besar.²²

²² H.A. Hardingg, *Production Management*, Mac D Donald and Eons Limited, diterjemahkan oleh Magdalena Adiwarna Jamin, *Manajemen Produksi*, (Jakarta : Balai Aksara, 1978), hal. 12

Untuk memperoleh hasil produksi, di dalam suatu produksi dibutuhkan proses produksi. Proses produksi dapat diartikan sebagai cara, metode dan teknik untuk menciptakan atau menambah kegunaan suatu barang atau jasa dengan menggunakan sumber-sumber (tenaga kerja, mesin, bahan dan dana) yang ada.

Proses produksi yang lain yang dapat ditentukan menurut sifat produksi, jadi melibatkan ada atau tidaknya spesifikasi pembeli suatu produk tertentu. Dalam hal ini, proses produksi dapat dibagi menjadi 2 macam, yaitu :

1. Produksi Standar

Produksi barang-barang sering dilakukan oleh produsen untuk produksi standar. Dalam produksi standar ini sering dihasilkan sejumlah barang untuk persediaan di samping yang dikirimkan kepada pembeli dan penyalur. Sebagai contoh produksi standar ini antara lain : produksi televisi, almari es, sikat gigi, dan sebagainya. Penggunaan produksi standar ini memerlukan sejumlah modal yang besar untuk memelihara sejumlah persediaan, menyediakan fasilitas penyimpanan yang memadai, menanggung resiko kemungkinan turunnya harga pasar, kebakaran, pencurian dan sebagainya.

2. Produksi Pesanan

Produksi pesanan ini muncul atau digunakan bilamana para pembeli menghendaki adanya spesifikasi tertentu dari produk yang diinginkan, sedangkan kemampuan produksinya sangat terbatas. Sebagai contoh produksi pesanan ini adalah pembuatan pakaian dengan ukuran yang tertentu, mabel untuk keperluan khusus dan sebagainya.

Secara umum proses produksi dapat dibedakan menjadi dua yaitu proses produksi yang terus menerus (*continuous processed*) dan proses produksi yang terputus-putus (*intermittent processed*). Perbedaan dari kedua proses produksi tersebut ditinjau dari sifat-sifat dan ciri-cirinya adalah sebagai berikut :

1. Proses produksi yang terus menerus (*continuous process*)

Istilah proses terus menerus digunakan untuk menunjukkan suatu keadaan manufaktur dimana periode waktu yang lama diperlukan untuk mempersiapkan mesin dan peralatan yang akan dipakai. Dalam hal ini banyak atau semua mesin akan melaksanakan operasi yang sama dalam waktu tidak terbatas. Contoh proses terus menerus ini antara lain adalah produksi mobil dimana perubahan model hanya terjadi sekali dalam 1 tahun.

Istilah proses terus menerus ini juga terdapat di dalam industri-industri yang hanya mempunyai satu saat operasi (*satu shift*) yaitu pada pagi sampai sore hari, sedangkan malam hari tidak beroperasi. Selain itu juga terdapat dalam industri yang mempunyai kegiatan terus menerus tanpa berhenti selama periode waktu yang lama, seperti : pabrik tekstil.

2. Proses produksi yang terputus-putus (*intermittent process/manufacturing*)

Istilah proses terputus-putus ini terdapat dalam keadaan manufaktur dimana mesin-mesin itu beroperasi dengan mengalami beberapa kali berhenti dan dirancang lagi untuk membuat produk lain yang berbeda. Jadi, alat yang sama dapat digunakan untuk membuat beberapa macam produk sesuai dengan

keinginan atau pesanan konsumen. Sebagai contoh : alat-alat untuk pengecoran logam. Setiap saat bentuk alat ini dapat dirubah.

3.3. Audit Manajemen Terhadap Fungsi Produksi

Setiap perusahaan industri perlu melakukan audit terhadap fungsi produksi, untuk dapat meyakinkan apakah fungsi produksi perusahaan telah dilaksanakan sesuai dengan upaya yang tepat dan memadai untuk mencapai tujuan perusahaan sekaligus memberikan saran untuk meningkatkan keberhasilan dalam mencapai tujuan tersebut.

Peran fungsi produksi dalam perusahaan adalah untuk meningkatkan kegunaan dari masukan yang berupa tenaga dan keterampilan, bahan dan peralatan, dana serta informasi, menjadi barang atau jasa yang siap dipasarkan oleh perusahaan tersebut kepada konsumen.

Audit manajemen atas fungsi produksi melakukan pengujian-pengujian atas ketaatan terhadap kebijaksanaan yang telah digariskan dalam bidang operasional, efisiensi dalam menyelenggarakan upaya untuk mencapai tujuan di bidang operasional perusahaan dan efektivitas dalam pencapaian tujuan tersebut. atas dasar pengujian tersebut, maka dirumuskan temuan dari audit produksi. Selanjutnya atas dasar temuan tersebut, harus dicari dan dirumuskan saran untuk memperbaiki kelemahan yang ditemukan.

3.3.1. Ruang Lingkup Audit Manajemen Fungsi Produksi

Pada dasarnya lingkup kegiatan audit manajemen atas fungsi produksi meliputi tiga cakupan yaitu :

1. Sistem transformasi dari fungsi produksi, yaitu meliputi : masukan, proses dan keluaran.
2. Fungsi manajemen yang meliputi : perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian.
3. Standar kriteria yang digunakan, yaitu : jumlah, mutu atau spesifikasi, waktu dan biaya serta data yang tersedia.

3.3.2. Program Pemeriksaan Untuk Menilai Efisiensi dan Efektivitas Fungsi Produksi

Penyusunan program pemeriksaan oleh pemeriksa perlu dilakukan agar pemeriksaan dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien. Program pemeriksaan atas fungsi produksi meliputi tahapan-tahapan pemeriksaan secara umum yang telah dibahas dalam sub bahasan terdahulu yaitu sebagai berikut :

1. Persiapan pendahuluan.
2. Penelitian lapangan.
3. Penyusunan program pemeriksaan.
4. Pelaksanaan pemeriksaan.
5. Pelaporan dan tindak lanjut.

Audit manajemen atas fungsi produksi dilihat dari fungsi manajemen, harus mencakup tujuan-tujuan sebagai berikut :



1. Membuat evaluasi atas material untuk menentukan apakah material yang dipasok kualitasnya telah memadai.
2. Membuat evaluasi terhadap dana apakah penggunaannya telah sesuai dengan yang distandarkan.
3. Membuat evaluasi atas mesin, yaitu dengan melihat umur ekonomis dan umur teknis mesin apakah masih dapat digunakan.
4. Membuat evaluasi atas tenaga kerja, apakah para karyawan cukup berdedikasi dan bertanggung jawab dengan pekerjaannya.

Dengan demikian program pemeriksaan yang disusun oleh pemeriksa manajemen hendaknya diarahkan untuk mencapai keempat tujuan di atas.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1. Sejarah Singkat Perusahaan

Untuk mengenal lebih dekat tentang perusahaan penggergajian kayu PT. Karya Kayu Makassar, maka penulis akan memberikan gambaran sejarah singkat berdirinya perusahaan ini.

PT. Karya Kayu adalah perusahaan swasta yang didirikan pada tahun 1977 oleh H. Alimuddin. PT. Karya Kayu pada awalnya hanyalah perusahaan yang menjual kayu berupa papan dan balok langsung ke konsumen. Namun, pada tahun 1980, H. Alimuddin mengembangkan usahanya dari penjualan kayu menjadi industri pengolahan kayu dengan menggunakan mesin Blok Saw. Seiring dengan perkembangan teknologi, pada tahun 1988, H. Alimuddin selaku pemilik perusahaan mengganti mesin Blok Saw dengan Mesin Sawmill. Selama menggunakan mesin Blok Saw, PT. Karya Kayu hanya mengolah kayu Jati saja. Dengan mesin Sawmill, PT. Karya Kayu menjadikan kayu Merbau sebagai produk utamanya disamping kayu Jati. Pada tahun 1998 H. Alimuddin menyerahkan usahanya kepada anaknya H. M. Natsir, SE.

Dalam menjalankan usahanya, PT. Karya Kayu mendapatkan ijin dari Departemen Perindustrian pada tahun 1992 dan pada tahun 1995 PT. Karya Kayu mendapatkan ijin pengolahan kayu hutan dari Departemen Kehutanan.

4.2. Struktur Organisasi Perusahaan

Suatu perusahaan dikatakan berkembang apabila dalam perusahaan tersebut terdapat suatu sistem kerja yang baik, dimana semua fungsi melaksanakan tugas, wewenang dan tanggung jawab yang diberikan atau dinyatakan secara jelas dan tegas.

Untuk mempermudah pemahaman mengenai tugas, wewenang dan tanggung jawab dari bagian-bagian yang terdapat dalam perusahaan, terlebih dahulu dikemukakan apa arti dari organisasi itu sendiri.

Organisasi adalah bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang melakukan kerja sama secara formal, terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan atau dengan kata lain bahwa orang-orang atau himpunan interaksi manusia yang bekerjasama untuk mencapai tujuan yang terikat dalam suatu ketentuan yang telah disepakati bersama.

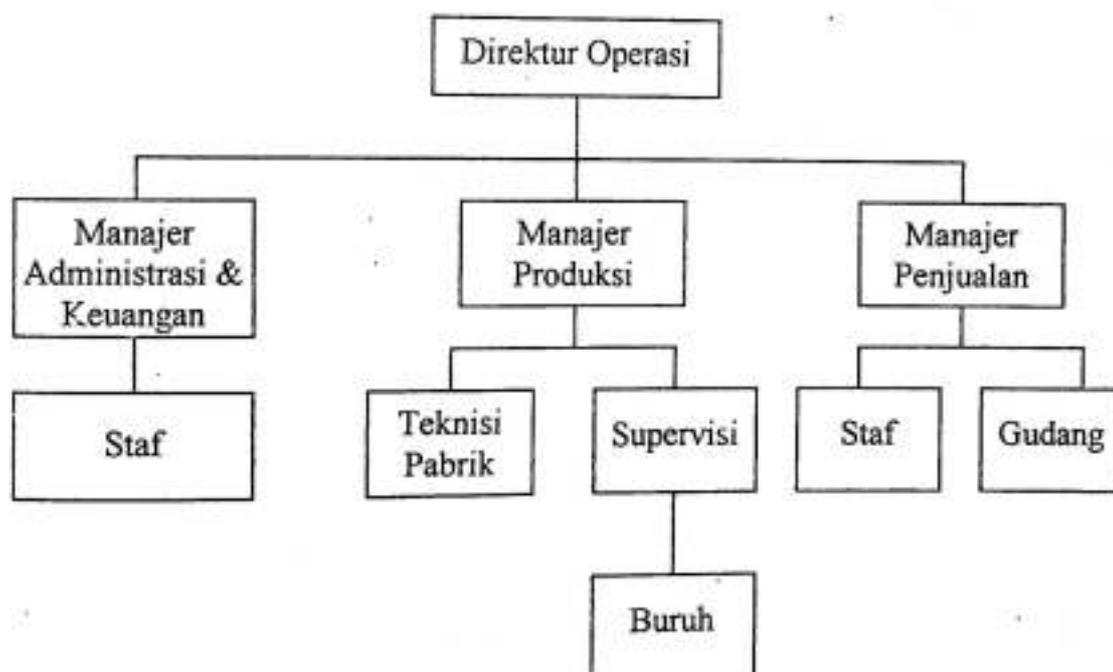
Mengenai penentuan struktur organisasi dalam suatu perusahaan, sangat penting untuk diketahui oleh seluruh karyawan dalam perusahaan, agar para karyawan dapat melakukan fungsinya secara tepat serta mempunyai wewenang dan tanggung jawab yang jelas.

Adapun yang dimaksud dengan wewenang (*authority*) adalah hak melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan sesuatu yang juga merupakan fungsi jabatan manajerial. Wewenang ada bila manajer mempunyai hak untuk memberi perintah, tugas dan menilai pelaksanaan kerja karyawan yang bekerja untuknya. Wewenang ini ada pada hampir setiap hubungan dimana seseorang mengendalikan orang lain dalam suatu pekerjaan.

Sedangkan tanggung jawab (*responsibility*) adalah merupakan kewajiban individu untuk melakukan sesuatu. Tanggung jawab merupakan kewajiban individu untuk melakukan tugas dan fungsi organisasi. Jadi tanggung jawab adalah hasil pekerjaan seorang bawahan yang telah dicapai dimana hasil pekerjaan tersebut dilaporkan kepada pihak berwenang atau atasan.

Secara garis besar struktur organisasi Pabrik Kayu PT. Karya Kayu dapat dilihat pada skema 4.1.

SKEMA 4.1 :
STRUKTUR ORGANISASI
PT. KARYA KAYU MAKASSAR



Sumber : PT. Karya Kayu

Adapun uraian tugas dan kegiatan masing-masing personil dalam organisasi adalah sebagai berikut :

A. Direktur Operasi

1. Mengkoordinir pelaksanaan kegiatan operasi/produksi.
2. Mengoperasionalkan ketentuan-ketentuan yang menyangkut dan terkait langsung dengan bidang usaha.
3. Mengkoordinir pelaksanaan alih teknologi yang sesuai dengan perkembangan teknologi industri/produksi.
4. Bertanggung jawab terhadap penyusunan rencana operasi di bidang usaha yang terkait dalam PT. Karya Kayu dalam arti seluas-luasnya.
5. Bertanggung jawab terhadap pencapaian target dan strategi operasi/produksi perusahaan.
6. Bertanggung jawab dan mengkoordinir pelaksanaan kegiatan marketing hasil produksi.
7. Bertanggung jawab dan mengkoordinir pembelian bahan baku industri.

B. Manajer Administrasi dan Keuangan

1. Bertugas memimpin/mengkoordinir dan membina pelaksanaan fungsi di bidang keuangan dan administrasi umum.
2. Mengkoordinir kesejahteraan karyawan dan pengembangan sumber daya manusia.
3. Mengkoordinir laporan keuangan bulanan dan tahunan.

C. Manajer Produksi

1. Mengkoordinir operasional produksi/pengolahan sawn timber sesuai order cutting yang disesuaikan dengan planning yang telah disetujui oleh direktur operasi.
2. Mengkoordinir operasional proses produksi sawn timber sesuai dengan pesanan sejalan dengan sistem dan prosedur serta metode yang ditetapkan oleh perusahaan.
3. Melaksanakan penyerahan pelaksanaan operasional pada bagian sawn timber guna mencapai target dan efisiensi kerja sejalan dengan kebijaksanaan perusahaan.

D. Manajer Penjualan

1. Bertanggung jawab terhadap kelancaran pemasaran interinsulair/lokal atas hasil produksi sawn timber.
2. Bertanggung jawab atas hubungan baik dengan pihak buyer, harga jual yang terbaik, dan pengadaan kontrak.
3. Bertanggung jawab atas kualitas kayu, mulai dari bentuk logs sampai sawn timber.

E. Staf Administrasi dan Keuangan

1. Membuat laporan keuangan sebagai informasi bagi kepentingan pabrik.
2. Membuat laporan kehadiran karyawan.
3. Menyusun anggaran secara terpadu guna tercapainya sasaran produksi.
4. Membuat laporan secara berkala.

F. Teknisi Pabrik

1. Mengkoordinir kesiapan bahan baku, kebutuhan spare parts mesin produksi, supply bahan baku minyak dan logistik.
2. Melaksanakan pekerjaan mempersiapkan segala kebutuhan produksi mulai dari bahan baku, kesiapan mesin-mesin dan peralatan lainnya, sesuai dengan kebutuhan rutin sehari-hari.
3. Bertanggung jawab atas tercapainya tingkat efisiensi dan efektifitas pengelolaan sumber daya.
4. Bertanggung jawab atas terkendalinya keselamatan dan kesehatan kerja dalam rangka kelancaran proses produksi.

G. Supervisi

1. Memimpin, mengarahkan dan memberi petunjuk tentang produksi yang benar.
2. Membuat rencana dalam melakukan pengolahan logas ke sawn timber berdasarkan order cutting koordinasi dengan manajer produksi.
3. Melakukan produksi dan berbagai jenis kayu dan ukuran-ukurannya berdasarkan surai perintah kerja.
4. Bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pengolahan kayu gergajian yang disesuaikan dengan jenis dan ukuran berdasarkan kebutuhan buyer.
5. Bertanggung jawab memberi petunjuk kepada bawahannya tentang mekanisme kerja yang terarah, cepat dan tepat serta sejalan dengan program produksi.



H. Staf Penjualan

1. Menyusun rencana penjualan sesuai dengan anggaran yang telah ditentukan.
2. Menyusun jadwal pelaksanaan kegiatan penjualan.
3. Membuat time schedule kegiatan penjualan.
4. Mengatur dan memeriksa barang-barang yang akan dibawa dan dikirim pada saat dilakukan penjualan.

I. Gudang

1. Bertanggung jawab terhadap kelancaran pekerjaan pada seluruh bidang terkait dan taktis non shift, sehingga benar-benar mendukung kelancaran proses produksi untuk mencapai target.
2. Melakukan pengawasan terhadap keamanan barang-barang milik perusahaan.

4.3. Proses Produksi

Untuk menjelaskan proses produksi kayu pada PT. Karya Kayu dimulai dari *layout*.

Susunan mesin-mesin dan peralatan produksi di suatu perusahaan disebut *layout*. Masalah *layout* merupakan masalah yang tetap dihadapi oleh perusahaan, misalnya perkembangan teknologi selalu akan membawa perubahan di dalam teknik-teknik operasional perusahaan. Tujuan dari *layout* ini adalah memudahkan sistem produksi sehingga perusahaan mencapai kapasitas dan kualitas sesuai dengan rencana perusahaan.

Proses produksi pada pabrik kayu PT. Karya Kayu menggunakan *layout* di dalam pengaturan mesin-mesin yang dipakai. Mesin diatur menurut urutan-urutan dari bahan yang dibutuhkan untuk menghasilkan suatu produk jadi. Pabrik kayu PT. Karya Kayu dalam proses produksinya menghasilkan produk *sawn timber* dan jenis kayu jati dan merbau.

Bahan pembantu yang digunakan antara lain :

1. Mata gergaji
2. Tali slang / tali baja
3. Bensin
4. Rantai chain saw
5. Oli
6. Greese / gemuk

Peralatan / mesin-mesin yang digunakan adalah :

1. Chain saw

Chain saw adalah alat untuk memotong kayu logs sesuai dengan panjang yang diinginkan.

2. Winch

Winch adalah mesin penarik kayu logs yang digunakan untuk menarik kayu logs ke Bench Saw.

3. Bench Saw

Bench Saw adalah alat untuk membelah kayu.

4. Table Saw

Table Saw adalah alat untuk membelah kayu dengan ukuran yang lebih kecil.

Adapun proses produksi kayu tersebut harus melalui beberapa tahap yang dapat dilihat pada skema berikut :

SKEMA 4.2 : PROSES PRODUKSI KAYU PT. KARYA KAYU



Sumber : PT. Karya Kayu

1. Kayu Logs

Kayu logs adalah merupakan bahan baku yang digunakan dalam setiap produksi.

Dalam memproduksi sawn timber, PT. Karya Kayu menggunakan 2 jenis kayu yaitu kayu merbau sebagai produk utamanya dan kayu jati sebagai produk lainnya.

2. Pengukuran

Kayu logs sebelum dipotong dilakukan pengukuran dahulu sesuai dengan produksi yang direncanakan. PT. Karya Kayu mempunyai standar ukuran untuk sawn timber sepanjang 4 m³.

3. Pemotongan

Setelah diukur, kayu logs tersebut dipotong dengan menggunakan mesin chain saw. Lama pemotongan sekitar 10 menit untuk setiap kayu logs.

4. Penarikan

Setelah kayu logs dipotong, kemudian kayu logs tersebut ditarik ke ruang pembelahan dengan menggunakan winch. Lama penarikan sekitar 20 menit.

5. Pembelahan

Setelah ditarik ke ruang pembelahan, kayu logs diletakkan ke mesin pembelah utama yaitu Bench Saw. Mesin ini memotong kayu logs selama ± 1,5 jam. Setelah dibelah dengan menggunakan Bench Saw, hasil belahan tersebut dibelah lagi menjadi ukuran yang sesuai dengan rencana produksi untuk menjadi sawn timber. Dengan ukuran :

- 2 x 30 cm
- 2,5 x 30 cm
- 5 x 10 cm
- 6 x 12 cm

BAB V

PEMBAHASAN

5.1. Persiapan Pendahuluan

Pada tahap ini, penulis mempelajari dan memahami informasi umum tentang berbagai aspek yang dilakukan oleh bagian produksi yang akan menjadi sasaran pemeriksaan. Dari persiapan pendahuluan ini diharapkan pula dapat menjadi pedoman yang efektif dalam menemukan kelemahan-kelemahan pada operasi perusahaan yang selanjutnya akan diverifikasi dan dievaluasi pada tahap pemeriksaan selanjutnya.

Informasi umum mengenai organisasi dan kegiatan yang dilakukan oleh bagian produksi PT. Karya Kayu yang diperoleh penulis adalah sebagai berikut :

- a. Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga untuk mengetahui latar belakang dan sejarah berdirinya perusahaan, kapasitas produksi, jumlah tenaga kerja, kebijakan produk dan lapangan usaha yang dijalankan.
- b. Struktur organisasi perusahaan yaitu untuk melihat kedudukan bagian produksi dalam organisasi perusahaan.
- c. Job description (Uraian tugas) yaitu untuk mengetahui tugas pokok bagian-bagian lain umumnya dan bagian produksi khususnya.
- d. Prosedur kegiatan produksi yaitu untuk mengetahui standar pelaksanaan bagian produksi.

5.2. Penelitian Lapangan

Berdasarkan informasi yang dikumpulkan pada tahap persiapan pendahuluan, maka penulis menyusun suatu kuesioner audit manajemen pada lampiran I. Dari hasil kuesioner tersebut dapat dilihat bahwa persentase jawaban Tidak (20%). Sehingga dapat ditarik kesimpulan sistem pengendalian intern PT. Karya Kayu cukup memadai. Tetapi untuk membuktikan jawaban di atas berdasarkan kuesioner tersebut maka dibuat rancangan program pengujian kepatuhan yaitu dengan melakukan pengamatan sebagai berikut :

- a. Fungsi pembelian dan fungsi penerimaan.
- b. Biaya bahan baku yang persentasenya dapat diketahui.
- c. Setiap pekerjaan produksi yang memerlukan semacam perintah kerja atau sistem lainnya yang kira-kira sama dengan itu.
- d. Pelatihan karyawan yang bertujuan memberikan petunjuk mengenai bagaimana cara meningkatkan prestasi.

Dari hasil pengamatan dapat diambil kesimpulan bahwa secara umum jawaban dari kuesioner tersebut benar-benar sesuai dengan kenyataan yang ada di lapangan.

5.3. Program Audit

Setelah tahap persiapan pendahuluan dan penelitian lapangan, penulis berusaha membuat program pemeriksaan secara tertulis yang berisi prosedur pemeriksaan yang akan diterapkan untuk memperoleh dan menganalisis bukti. Program audit dapat dilihat sebagai berikut :

Kode KKP	Prosedur Audit	Auditor	Tanggal
03A1	<ul style="list-style-type: none"> Evaluasi terhadap material <ul style="list-style-type: none"> - Analisis informasi tentang rencana penggunaan bahan baku dan kuantitas bahan baku yang diterima - Analisis varians kuantitas bahan baku yang terpakai. 	Reny	17/03/03
03A2	<ul style="list-style-type: none"> Evaluasi terhadap dana Langkah-langkah yang dilakukan : <ul style="list-style-type: none"> - Dapatkan informasi tentang penyusunan anggaran - Penilaian efisiensi penggunaan dana : $\text{Efisiensi} = \frac{\text{Biaya prod. terealisasi} \quad (\text{biaya} / \text{m}^3)}{\text{Biaya prod. yang dianggarkan} \quad (\text{biaya} / \text{m}^3)} \times 100\%$ - Analisis biaya produksi berdasarkan elemennya. 	s d a	19/03/03
03A3	<ul style="list-style-type: none"> Evaluasi terhadap mesin Langkah-langkah yang dilakukan : <ul style="list-style-type: none"> - Dapatkan informasi tentang penggunaan mesin. - Analisa umur ekonomis mesin - Analisa informasi tentang frekuensi kerusakan mesin. 	s d a	21/03/03
03A4	<ul style="list-style-type: none"> Evaluasi terhadap tenaga kerja Langkah-langkah yang dilakukan : <ul style="list-style-type: none"> - Penilaian terhadap kualitas karyawan fungsi produksi. - Penilaian terhadap tingkat absensi pegawai. $r = \frac{a}{t} \times 100\%$ <ul style="list-style-type: none"> r : Tingkat absensi a : Banyaknya absensi pada periode waktu tertentu t : Banyaknya frekuensi kehadiran yang seharusnya pada periode waktu yang sama (total jam kerja seharusnya - cuti) 	s d a	24/03/03

5.4. Pelaksanaan Audit

Pada tahap ini, penulis melaksanakan audit berdasarkan program audit yang telah disusun pada tahap sebelumnya.

5.4.1. Evaluasi terhadap material

Pada saat pemesanan bahan baku, prosedurnya yaitu pengawas produksi melapor ke kepala gudang, bahan baku apa saja yang dibutuhkan, kemudian kepala gudang melaporkan hal tersebut ke manager produksi untuk membuat order pembelian yang akan disetujui manager administrasi dan keuangan. Setelah disetujui, manager produksi segera mengorder bahan baku ke supplier. Dan pada saat barang tiba di pabrik diterima langsung oleh kepala gudang.

Untuk mengetahui penggunaan material (kayu merbau dan kayu jati) dalam proses produksi, penulis melakukan analisis varians kualitas standar dan kuantitas yang terpakai. Dalam menentukan kualitas standar, penulis menggunakan teknik analisa bauran sebagai berikut :

TABEL I
BESARNYA LABA KONTRIBUSI PRODUKSI
BAURAN KAYU MERBAU DAN KAYU JATI
 TAHUN 2002

Jenis	Harga Jual (Rp)	Biaya Variabel (Rp)	Kontribusi Marjin (Rp)	Bauran (m ³)	Paket Kontribusi Marjin (Rp)
Kayu Merbau	2.899.450	2.375.620	523.830	11,3	5.919.279
Kayu jati	1.894.050	1.025.835	868.215	1,1	955.036,50
Jumlah					6.874.315,50

Sumber : PT. Karya Kayu, Data Olahan, 2002

Jumlah input produksi yang distandarkan :

$$\text{Unit : } \frac{\text{Biaya tetap + laba}}{\text{Total paket kontribusi marjin}}$$

$$= \frac{388.128.000}{6.874.315,50}$$

$$= 56,46 \text{ m}^3$$

$$\begin{aligned} \text{Jumlah input produksi untuk kayu merbau} &= 56,46 \text{ m}^3 \times 11,3 \text{ m}^3 \\ &= 638,004 \text{ m}^3 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Jumlah input produksi untuk kayu jati} &= 56,46 \text{ m}^3 \times 1,1 \text{ m}^3 \\ &= 62,106 \text{ m}^3 \end{aligned}$$

Untuk standar penggunaan material dapat diketahui bahwa :

1. Penggunaan kayu merbau 2 m^3 untuk menghasilkan 1 m^3 sawn timber sehingga kayu merbau yang distandarkan sebesar 638 m^3 tiap tahunnya.
2. Kayu jati $1,7 \text{ m}^3$ untuk menghasilkan 1 m^3 sawn timber sehingga kayu yang distandarkan 62 m^3 setiap tahunnya.

Produksi sawn timber yang direncanakan untuk tahun 2002 sebesar 1.276 m^3 ($638 \text{ m}^3 \times 2 \text{ m}^3$) untuk kayu merbau dan $105,4 \text{ m}^3$ ($62 \text{ m}^3 \times 1,7 \text{ m}^3$) untuk kayu jati.

Dan untuk mengetahui kuantitas material yang terpakai maka dapat dilihat tabel berikut ini :

TABEL II

Kuantitas Material Yang Terpakai

Produk : Sawan Timber

Tahun 2002

Bulan	Kayu Merbau (M ³ /Bulan)	Kayu Jati (M ³ /Bulan)	Produk Jadi/Baik	Produk Rusak			TOTAL PRODUK	
				M ³	%	Rupiah (Rp)		
					Kayu merbau	Kayu jati		
Januari	143,67	0	71,6780	0,107517	0,018184	311.740,17	0	71,785517
Februari	172,97	7,404	91,5198	0,137280	0,023217	381.697,88	10.673,11	91,65708
Maret	71,43	0	40,4693	0,101173	0,017111	293.346,05	0	40,570473
April	34,81	0	20,4298	0,061290	0,010366	177.707,29	0	20,49109
Mei	98,96	0	54,8188	0,109638	0,018542	317.889,90	0	54,928438
Juni	40,73	0	23,8768	0,071630	0,012114	207.687,60	0	23,94843
Juli	95,26	0	52,6243	0,105249	0,017800	305.164,21	0	52,729549
Agustus	80,14	0	42,5494	0,085099	0,014392	246.740,30	0	42,63499
September	37,08	0	19,2894	0,057868	0,009787	167.785,37	0	19,347268
Oktober	60,60	0	30,8624	0,077156	0,013049	223.709,96	0	30,939556
Nopember	132,58	0	69,2612	0,103892	0,017571	301.229,66	0	69,365092
Desember	138,63	0	72,7781	0,109167	0,018463	316.524,26	0	72,887267
Jumlah	1.106,86	7,404	590,1573	1,126959	0,19060	3.251.222,65	10.673,00	591,284259
% Jumlah			99,80941	0,19060				

Sumber : PT. Karya Kayu, Data olahan

Dari tabel tersebut dapat dilihat kuantitas material yang terpakai selama tahun 2002.

Adapun perbandingan antara kuantitas material standar dan yang terpakai yang lebih terperinci dapat dilihat pada tabel berikut ini :

TABEL III
PERBANDINGAN KUANTITAS MATERIAL STANDAR
DENGAN KUANTITAS MATERIAL YANG TERPAKAI
PRODUK : SAWN TIMBER
TAHUN 2002

NO.	URAIAN	SATUAN	STANDAR	TERPAKAI	VARIANS
1.	Kayu Merbau	M ³	1.276	1.106,86	169,14
2.	Kayu Jati	M ³	105,4	7,404	98

Sumber : PT. Karya Kayu, 2002

Dari tabel di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Penggunaan material kayu merbau kurang dari standar teknis yang ditetapkan sehingga menyebabkan adanya varians sebesar 169,14 m³ atau sebesar 13,26% dari yang distandarkan.
2. Penggunaan material kayu jati kurang dari standar teknis yang ditetapkan sehingga menyebabkan adanya varians sebesar 98 m³ atau 92,98% dari yang distandarkan.

Dari hasil pengamatan ditemukan terjadinya varians penggunaan bahan baku disebabkan karena belum optimalnya kapasitas produksi dalam mengolah material, sehingga pengolahan bahan baku tersebut tidak sesuai dengan standar teknisnya, hal ini dapat terjadi pemborosan dalam penggunaan material.

Dalam menetapkan standarnya, perusahaan menggunakan data produksi pada tahun sebelumnya, sehingga standar yang ditetapkan menjadi relatif tinggi, apabila dibandingkan dengan realisasi yang didasarkan pada order produksi dari pelanggan.

5.4.2. Evaluasi terhadap dana

Alokasi anggaran disusun atau dirancang sendiri oleh pimpinan perusahaan dibantu oleh manajer menengah. Dan untuk mengetahui efisiensi penggunaan dana, maka penulis melakukan analisis varians biaya produksi yang terealisasi dan biaya produksi yang dianggarkan untuk kapasitas produksi 700 m³ yang terdiri dari 638 m³ untuk kayu merbau dan 62 m³ untuk kayu jati dapat dilihat pada tabel berikut :

TABEL IV
ANGGARAN BIAYA BAHAN BAKU
 (Untuk Kapasitas 700 M³ Sawn Timber)
 TAHUN 2002
 (Dalam Ribuan Rupiah)

JENIS BAHAN BAKU	VOLUME	HARGA SATUAN	TOTAL	KETERANGAN
Kayu Merbau	1.276 M ³	Rp. 1.400	Rp. 1.786.400.000	Variable Cost
Kayu Jati	105,4 M ³	Rp. 835	Rp. 88.009.000	Variable Cost
Jumlah			Rp. 1.874.409.000	

Sumber : PT. Karya Kayu, 2002

TABEL V
ANGGARAN BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG
 (Untuk Kapasitas 700 M³)
 TAHUN 2002

BULAN	JUMLAH PRODUKSI	BIAYA T.K.L/m ³	JUMLAH	KETERANGAN
Januari	80,85	Rp. 8.000	Rp. 646.800	Variable Cost
Februari	100,72	Rp. 8.000	Rp. 805.760	Variable Cost
Maret	49,63	Rp. 8.000	Rp. 397.040	Variable Cost
April	29,55	Rp. 8.000	Rp. 236.400	Variable Cost
Mei	63,99	Rp. 8.000	Rp. 511.920	Variable Cost
Juni	33,01	Rp. 8.000	Rp. 264.080	Variable Cost
Juli	61,79	Rp. 8.000	Rp. 494.320	Variable Cost
Agustus	51,69	Rp. 8.000	Rp. 413.520	Variable Cost
September	28,41	Rp. 8.000	Rp. 227.280	Variable Cost
Oktober	40	Rp. 8.000	Rp. 320.000	Variable Cost
Nopember	78,42	Rp. 8.000	Rp. 627.360	Variable Cost
Desember	81,95	Rp. 8.000	Rp. 655.600	Variable Cost
Jumlah	700,01		Rp. 5.600.080	

Sumber : PT. Karya Kayu, 2002

TABEL VI
ANGGARAN BIAYA OVERHEAD
 (Untuk Kapasitas 700 M³)
 TAHUN 2002

JENIS BIAYA	JUMLAH	KETERANGAN
Bahan Penolong	Rp. 93.253.000	Variable
T.K. tidak langsung	Rp. 72.000.000	Fixed
Listrik	Rp. 45.028.560	Semi variable
Penyusutan	Rp. 13.600.000	Fixed
Reparasi dan pemeliharaan	Rp. 4.500.000	Variable
Asuransi	Rp. 3.420.000	Fixed
Kesejahteraan karyawan	Rp. 3.500.000	Fixed
Jumlah	Rp. 235.301.560	

Sumber : PT. Karya Kayu, 2002

Dari ketiga tabel di atas dapat dilihat bahwa anggaran biaya produksi untuk tahun 2002 jika ditotalkan yakni sebesar Rp. 2.115.310.640,-. Dan berikut adalah tabel realisasi biaya produksi untuk tahun 2002 :

TABEL VII
REALISASI BIAYA BAHAN BAKU
 (Untuk Kapasitas 591,284259 M³)
 TAHUN 2002

JENIS BAHAN BAKU	VOLUME	HARGA SATUAN	TOTAL	KETERANGAN
Kayu Merbau	1.106,86	Rp. 1.570.000	Rp. 1.737.770.200	Variable Cost
Kayu Jati	7,404	Rp. 846.000	Rp. 6.263.784	Variable Cost
Jumlah			Rp. 1.744.033.984	

Sumber : PT. Karya Kayu, 2002

TABEL VIII
REALISASI BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG
 (Untuk Kapasitas 591,284259 M³)
 TAHUN 2002

BULAN	JUMLAH PRODUKSI	BIAYA T.K.L/m ³	JUMLAH	KETERANGAN
Januari	71,785517	Rp. 8.300	Rp. 595.819,7911	Variable Cost
Februari	91,65708	Rp. 8.300	Rp. 760.753,764	Variable Cost
Maret	40,570473	Rp. 8.300	Rp. 336.734,9259	Variable Cost
April	20,49109	Rp. 8.300	Rp. 170.076,047	Variable Cost
Mei	54,928438	Rp. 8.300	Rp. 455.906,0354	Variable Cost
Juni	23,94843	Rp. 8.300	Rp. 198.771,969	Variable Cost
Juli	52,729549	Rp. 8.300	Rp. 437.655,2567	Variable Cost
Agustus	42,63499	Rp. 8.300	Rp. 353.866,3417	Variable Cost
September	19,347268	Rp. 8.300	Rp. 160.582,3244	Variable Cost
Oktober	30,939556	Rp. 8.300	Rp. 256.798,3148	Variable Cost
Nopember	69,365092	Rp. 8.300	Rp. 575.730,2636	Variable Cost
Desember	72,887267	Rp. 8.300	Rp. 604.964,3161	Variable Cost
Jumlah	591,284		Rp. 4.907.659,3497	

Sumber : PT. Karya Kayu, 2002

TABEL IX
REALISASI BIAYA OVERHEAD PABRIK
 (Untuk Kapasitas 591,284259 M³)
 TAHUN 2002

JENIS BIAYA	JUMLAH	KETERANGAN
Bahan Penolong	Rp. 69.939.750	Variable
T.K. tidak langsung	Rp. 72.000.000	Fixed
Listrik	Rp. 32.870.849	Semi variable
Penyusutan	Rp. 13.600.000	Fixed
Reparasi dan pemeliharaan	Rp. 4.185.000	Variable
Asuransi	Rp. 3.420.000	Fixed
Kesejahteraan karyawan	Rp. 3.500.000	Fixed
Jumlah	Rp. 199.515.599	

Sumber : PT. Karya Kayu, 2002

TABEL X
LAPORAN REALISASI DAN ANGGARAN BIAYA PT. KARYA KAYU
PRODUK SAWN TIMBER TAHUN 2002

NO.	JENIS BIAYA	ANGGARAN 2002						REALISASI 2002						VARIANS				
		Harga	Kuantitas	Satuan	Jumlah	Harga	Kuantitas	Satuan	Jumlah	% Jumlah	Harga	Kuantitas	Satuan	Jumlah				
I	Bahan Baku																	
1.	Kayu Merbau	1.400.000	1.276	M ³	1.786.400.000	1.570.000	1.106,86	M ³	1.737.770.200	97,28	170.000	M ³	169,14	(48.629.800)				
2.	Kayu Jati	835.000	105,4	M ³	88.009.000	846.000	7,404	M ³	6.263.784	7,12	11.000	M ³	98	(81.745.216)				
	Jumlah				1.874.409.000				1.744.033.984	93,04				(130.375.016)				
II.	Tenaga Kerja Langsung	5.600.080		Rupiah	5.600.080	4.907.659,3497		Rupiah	4.907.659,3497	87,64	692.420,6503	Rupiah		692.420,6503				
	Jumlah				5.600.080			Rupiah	4.907.659,3497	87,64				692.420,6503				
III.	Overhead Pabrik																	
1.	Bahan Penolong	93.253.000		Rupiah	93.253.000	69.939.750		Rupiah	69.939.750	75	23.313.250	Rupiah		23.313.250				
2.	T.K. tidak langsung	72.000.000		Rupiah	72.000.000	72.000.000		Rupiah	72.000.000	100	0	Rupiah		0				
3.	Listrik	45.028.560		Rupiah	45.028.560	32.870.849		Rupiah	32.870.849	73	12.157.711	Rupiah		12.157.711				
4.	Penyusutan	13.600.000		Rupiah	13.600.000	13.600.000		Rupiah	13.600.000	100	0	Rupiah		0				
5.	Rapensi & pemeliharaan	4.500.000		Rupiah	4.500.000	4.185.000		Rupiah	4.185.000	93	315.000	Rupiah		315.000				
6.	Ayurani	3.420.000		Rupiah	3.420.000	3.420.000		Rupiah	3.420.000	100	0	Rupiah		0				
7.	Kesejahteraan karyawan	3.500.000		Rupiah	3.500.000	3.500.000		Rupiah	3.500.000	100	0	Rupiah		0				
	Jumlah				235.301.560				199.515.599	84,79				35.785.961				
IV.	TOTAL BIAYA PRODUKSI				2.115.310.640				1.948.457.242,34	92,11				(93.896.634,35)				

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa :

1. Untuk mencari varians bahan baku dalam kuantitas standar dapat dipakai rumus :

$$Q = (Q.b. \text{ baku standar} - Q.b. \text{ sesungguhnya}) \times \text{harga standar}$$

- Untuk kayu merbau : $(1.276 \text{ m}^3 - 1.106,86 \text{ m}^3) \times \text{Rp. } 1.400.000$
 $= \text{Rp. } 236.796.000$

- Untuk kayu jati : $(105,4 \text{ m}^3 - 7,404 \text{ m}^3) \times \text{Rp. } 835.000$
 $= \text{Rp. } 81.826.660$

Sedangkan untuk mencari varians bahan baku dalam harga dapat dipakai rumus :

$$P = (\text{Harga standar} - \text{Harga sesungguhnya}) \times \text{kuantitas sesungguhnya}$$

- Untuk kayu merbau : $(\text{Rp. } 1.400.000 - \text{Rp. } 1.570.000) \times 1.106,86 \text{ m}^3$
 $= (\text{Rp. } 188.166.200)$

- Untuk kayu jati : $(\text{Rp. } 835.000 - \text{Rp. } 846.000) \times 7,404 \text{ m}^3$
 $= (\text{Rp. } 81.444)$

Dari hasil perhitungan di atas dapat diketahui bahwa varians untuk masing-masing jenis bahan baku secara kuantitas (Q) mengalami favorable. Hal ini dipengaruhi karena cukup ketatnya pengawasan pada saat pengukuran dan penggunaan material. Sedangkan dilihat dari segi harga (P) mengalami unfavorable. Hal ini disebabkan adanya fluktuasi harga bahan baku dipasaran.

2. Untuk menghitung varians tenaga kerja langsung dalam efisiensi (Q) dapat menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 Q &= (\text{waktu kerja standar} - \text{waktu kerja sesungguhnya}) \times \text{tarif upah sstandarnya} \\
 &= (2.104 \text{ jam kerja/orang} - 3.343 \text{ jam kerja/orang}) \times \text{Rp. } 8.000 \\
 &= (\text{Rp. } 9.912.000)
 \end{aligned}$$

Sedangkan untuk menghitung varians tenaga kerja langsung dalam tarif (P) dapat menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 P &= (\text{Tarif upah standar} - \text{tarif upah sesungguhnya}) \times \text{waktu kerja sesungguhnya} \\
 &= (\text{Rp. } 8.000 - \text{Rp. } 8.300) \times 3.343 \text{ jam kerja/orang} \\
 &= (\text{Rp. } 1.002.900)
 \end{aligned}$$

Dari perhitungan di atas dapat dilihat bahwa secara efisiensi (Q) maupun tarif (P) varians tenaga kerja langsung unfavorable (tidak menguntungkan). Hal ini dipengaruhi oleh banyaknya jumlah jam lembur, namun tidak digunakan dengan baik oleh para pekerja. Ini dapat dibuktikan dengan melihat kapasitas produksi yang tercapai yaitu hanya 591,284259 m³, padahal rencana produksi sebesar 700 m³ untuk tahun 2002.

3. Perhitungan varians biaya overhead pabrik (BOP) dalam kuantitas (Q) dapat menggunakan rumus sebagai berikut :

$$Q = (\text{Jam kerja standar} - \text{jam kerja sesungguhnya}) \times \text{tarif BOP standar}$$

TABEL XI
RATA-RATA JAM KERJA STANDAR/M³
 TAHUN 2002

Mesin yang digunakan	Lama pengerjaan/m ³
Chain saw	10 menit
Winch	20 menit
Bench saw	1 jam 30 menit
Table saw	30 menit
Jumlah	2 jam 30 menit

Sumber : PT. Karya Kayu, 2002

TABEL XII
RATA-RATA JAM KERJA SESUNGGUHNYA/M³
 TAHUN 2002

Mesin yang digunakan	Lama pengerjaan/m ³
Chain saw	15 menit
Winch	25 menit
Bench saw	1 jam 45 menit
Table saw	35 menit
Jumlah	3 jam

Sumber : PT. Karya Kayu, 2002 (Data Olahan)

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat dihitung varians biaya overhead pabrik (BOP) dalam kuantitas (Q) sebagai berikut :

$$= (2,5 \text{ jam/m}^3 - 3 \text{ jam/m}^3) \times \text{Rp. } 235.301.560$$

$$= (\text{Rp. } 117.650.780)$$

Kemudian untuk menghitung varians BOP dalam harga (P) dapat digunakan rumus sebagai berikut :

$$P = \text{BOP sesungguhnya} - \text{BOP standar}$$

$$= \text{Rp. } 199.515.599 - \text{Rp. } 235.301.560$$

$$= (\text{Rp. } 35.785.961)$$

Dari hasil perhitungan di atas terdapat varians dalam kuantitas (Q) dan harga (P) yang merupakan pengaruh dari tingginya biaya tenaga kerja tidak langsung, penyusutan, asuransi dan kesejahteraan karyawan yang penyerapannya mencapai 100%. Hal ini disebabkan karena biaya yang distandarkan sesuai dengan realisasi yang dilakukan oleh perusahaan. Perusahaan telah melakukan penghematan terhadap biaya bahan penolong, listrik dan reparasi dan pemeliharaan.

Setelah menganalisis biaya produksi secara menyeluruh berdasarkan hasil sebagai elemennya, maka jika menggunakan rumus efisiensi akan didapatkan hasil sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 \text{Efisiensi} &= \frac{\text{Biaya produksi terealisasi (biaya/m}^3\text{)}}{\text{Biaya produksi dianggarkan (biaya/m}^3\text{)}} \times 100\% \\
 &= \frac{\text{Rp.3.295.297/m}^3}{\text{Rp.3.021.872,34/m}^3} \times 100\% \\
 &= 109,05\%
 \end{aligned}$$

Dari hasil rumus efisiensi di atas, maka dapat diketahui bahwa penggunaan dana untuk biaya produksi pada tahun 2002, terdapat inefisiensi yang cukup tinggi yakni sebesar 109,05% karena faktor-faktor yang sudah dijelaskan di atas tadi.

5.4.3. Evaluasi terhadap mesin

Mesin yang digunakan oleh PT. Karya Kayu adalah mesin yang sifatnya semi dan full automatic, oleh karena itu memerlukan tenaga operator untuk mengendalikannya, dan dalam pengoperasiannya diawasi oleh kepala produksi. Mesin-mesin yang digunakan dalam proses produksi antara lain : chain saw, winch, bench saw dan table saw.

Umur ekonomis yang ditetapkan oleh perusahaan 20 tahun dan mesin baru digunakan selama 17 tahun. Jadi mesin-mesin tersebut belum melampaui umur ekonomisnya.

Dan umur teknis mesin jika ditinjau dari frekuensi kerusakan mesin adalah sebagai berikut :

TABEL XIII
FREKUENSI KERUSAKAN MESIN
TAHUN 2002

NO.	JENIS MESIN	FREKUENSI KERUSAKAN MESIN (Kali/Tahun)
1.	Chain Saw	2
2.	Winch	4
3.	Bench Saw	1
4.	Table Saw	1

Sumber : PT. Karya Kayu, 2002

Ditinjau dari umur teknis mesin berdasarkan frekuensi kerusakannya per tahun, pada tabel XIII terlihat bahwa rata-rata frekuensi kerusakan mesin cukup rendah, hanya pada mesin winch sebesar 4 kali, sedangkan standar maksimum frekuensi kerusakan mesin yang lazim yaitu 3 kali kerusakan dalam setahun. Hal ini berarti frekuensi kerusakan mesin winch telah melampaui standar yang lazim yang merupakan indikasi mesin tersebut telah aus.

5.4.4. Evaluasi terhadap Tenaga Kerja

Rekrutmen tenaga kerja pada fungsi pengoperasian produksi tidak ada prosedur mengenai karyawan baru, yang penting mau bekerja keras dan bertanggung jawab atas pekerjaannya. Kedua hal ini sudah memenuhi syarat sebagai karyawan pada perusahaan tersebut. Padahal jaminan yang memadai bagi berfungsinya sistem kontrol intern yang baik adalah pada kecakapan karyawan dan integritasnya, serta kewenangan dalam fungsi yang dipercayakan dan pemahaman mereka terhadap prosedur yang telah ditetapkan. dengan keberadaan struktur organisasi yang efektif,

prosedur-prosedur kontrol yang baik turut mendukung berfungsinya sistem kontrol intern yang memuaskan.

Selain itu perusahaan ini juga tidak menyediakan semacam pusat latihan karyawan dengan tujuan memberikan petunjuk mengenai bagaimana cara meningkatkan prestasi, padahal perusahaan ini selalu memberikan kesempatan pada tenaga kerja untuk menjadi supervisor. Selain itu pelatihan ini juga perlu agar karyawan dapat meningkatkan kemampuan dan produktivitas mereka.

Dapat pula kita tinjau dari penilaian tingkat absensi karyawan tahun 2002 dibandingkan tahun 2001 seperti terlihat pada tabel berikut :

TABEL XIV
ABSENSI KARYAWAN
TAHUN 2001 DAN 2002
(Dalam Jam)

NO.	URAIAN	2001	2002
1.	Sakit	941	874
2.	Izin	705	655
3.	Alpa	581	729
4.	Cuti	102	96
	Total Absensi	2.329	2.354
5.	Jumlah jam kerja dalam setahun (273 hari x 8 jam kerja/hari)	2.184	2.184
6.	Hari Raya	(80)	(80)
7.	Jumlah jam kerja seharusnya/orang	2.104	2.104
8.	Jumlah jam kerja seluruh karyawan (20 T.K x 2.104 jam)	42.080	42.080

Sumber : PT. Karya Kayu, 2002

Maka tingkat absensi :

Tahun 2001 :

$$\begin{aligned} r &= \frac{941 + 705 + 581}{42.080 - 102} \times 100\% \\ &= \frac{2.227}{41.978} \times 100\% \\ &= 5,31\% \end{aligned}$$

Tahun 2002 :

$$\begin{aligned} r &= \frac{874 + 655 + 729}{42.080 - 96} \times 100\% \\ &= \frac{2.258}{41.984} \times 100\% \\ &= 5,38\% \end{aligned}$$

Dari uraian di atas, terlihat bahwa tingkat absensi tahun 2001 sebesar 5,31% dan tingkat absensi tahun 2002 sebesar 5,38%. Hal ini berarti tingkat absensi tahun 2002 lebih tinggi dibandingkan tahun 2001, ini menunjukkan bahwa motivasi kerja dan tingkat kedisiplinan kerja para karyawan pada tahun 2002 menurun dibandingkan tahun 2001.

5.5. Pelaporan dan Rekomendasi

Pelaporan mencakup dokumentasi kertas kerja yang menyajikan catatan penting mengenai proses pelaksanaan pemeriksaan.

Laporan audit yang penulis susun terdiri dari dua bagian yaitu :

Bab I : Pendahuluan .

Bab pendahuluan memuat :

1. Landasan audit dan periode yang dicakup dalam audit.
2. Ruang lingkup audit dan tujuan audit.
3. Prosedur-prosedur yang digunakan dalam audit.

Bab II : Kesimpulan

Bab ini memuat :

1. Masalah-masalah yang ditemukan.
2. Rekomendasi

Laporan audit yang penulis susun dapat dilihat pada lampiran III.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN-SARAN

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan audit manajemen pada fungsi produksi PT. Karya Kayu dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- a. Berdasarkan audit manajemen yang dilakukan, penulis mengidentifikasi adanya permasalahan yang dihadapi perusahaan khususnya pada pengoperasian fungsi produksi. Permasalahan yang dimaksud menyangkut adanya jumlah produk yang gagal dalam produksi pada tahun 2002 yang melampaui kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan sehingga laba yang diharapkan tidak dapat dicapai secara optimal.
- b. Hasil analisa faktor-faktor produksi yang digunakan dalam melaksanakan proses produksi, maka ditemukan hal-hal sebagai berikut :
 - Penggunaan material yang tidak sesuai dengan standar teknis yang disebabkan belum optimalnya kapasitas produksi dalam menyetol material.
 - Penggunaan dana untuk biaya produksi mengalami inefisiensi yang cukup tinggi yakni mencapai 109,05% karena terdapat jumlah jam lembur yang meningkat namun tidak digunakan secara efisien oleh pekerja jika diukur dari jumlah produksi yang dihasilkan. Biaya reparasi dan pemeliharaan mesin frekuensi kerusakannya cukup rendah sehingga terjadi penghematan dalam

biaya pemeliharaan. Penghematan terjadi juga pada penggunaan biaya bahan penolong dan biaya listrik.

- Khusus untuk mesin winch, frekuensi kerusakan mesin tersebut yaitu 4 kali per tahun. frekuensi ini telah melampaui standar maksimum yang lazim yaitu 3 kali per tahun. Hal ini mengindikasikan bahwa mesin ini telah aus.
- Ditinjau dari tingkat absensi karyawan dapat disimpulkan bahwa motivasi dan tingkat kedisiplinan kerja para karyawan menurun dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Perusahaan tidak mempunyai prosedur mengenai penerimaan karyawan baru dan juga tidak menyediakan semacam latihan karyawan dengan tujuan memberikan petunjuk bagaimana cara meningkatkan prestasi.

6.2. Saran-Saran

Berdasarkan audit manajemen yang telah dilakukan terhadap fungsi produksi pada PT. Karya Kayu, maka penulis mengajukan saran-saran untuk menjadi bahan pertimbangan sebagai berikut :

- a. Lebih meningkatkan pengawasan terutama pada saat penerimaan/pembelian material yang akan diolah agar tingkat kerusakan produk dapat diminimalkan.
- b. Mempertimbangkan alternatif pembelian mesin baru atau mengadakan perbaikan khusus yang bersifat menyeluruh (*overall service*), khususnya pada mesin winch.
- c. Agar perusahaan memiliki prosedur mengenai penerimaan dan menyediakan berbagai latihan bagi karyawannya agar dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan baru sehingga kecakapan dan integritas pekerja dapat lebih terjamin.

DAFTAR PUSTAKA



- Agus Ashari, **Manajemen Produksi : Perencanaan dan Pengawasan**, Edisi 1, Jakarta : PT. Rineka Cipta, tahun 1997.
- Alexander Hamilton Institute, **Audit Manajemen : Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas**, alih bahasa : Moch. Hazny, Surabaya : Usaha Nasional, tahun 1986.
- Amin Wijaya Tunggal, **Audit Manajemen Kontemporer**, Jakarta : Harvarindo, tahun 1995.
- D. Hartanto, **Akuntansi Untuk Usahawan**, Jakarta : Lembaga Penerbit FE UI, 1981.
- Elwood S. Buffa, **Manajemen Produkdi Operasi**, Alih Bahasa : Antarikso dan J.P. Djoko Sujono, Jilid I Jakarta : Penerbit Erlangga, Edisi ke-6, 1983.
- H. A. Hardingg **Production Management**, Mac D Donald and Eans Limited, diterjemahkan oleh Magdalena Adiwarna Jamin, **Manajemen Produksi**, Jakarta : Balai Aksara, 1978.
- Husein Umar, **Riset Akuntansi**, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka, , 1997.
- Irsan Yani, **Petunjuk Pemeriksaan Operasional**, Jakarta : PPA-STAN, 1991.
- John S. Oakland, **Total Quality Management**, Second edition, Butterworth-Heinemann Ltd, 1993.
- Komaruddin, **Ensiklopedia Manajemen**, Edisi 2 Jakarta: Bumi Aksara, Tahun 1994.
- Leo Herbert, **Auditing The Performance of Management**, Belmont, California : Life Time Learning Publication, 1979.
- Mulyadi, **Auditing**, Buku I, Edisi 6, Jakarta : PT. Salemba Empat Patria dan UGM, 2002.
- Nugroho Widjayanto, **Pemeriksaan Operasional Perusahaan**, Jakarta : LPFE - UI.
- R.A. Supriyono, **Pemeriksaan Manajemen dan Pengawasan Pemerintahan Indonesia**, Yogyakarta : BPFE, tahun 1990

Sofyan Assauri, **Manajemen Produksi**, Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas
Ekonomi UI, tahun 1980.

Sujadi Prawirosentono, **Manajemen Produksi dan Oerasi**, Edisi 1, Jakarta : Bumi
Aksara, Juni, 1997.

Sukanto Reksohadiprodjo dan Indriyo Gitosudarmo, **Manajemen Produksi**,
Yogyakarta : BPFE, 1996.

LAMPIRAN I

KUESIONER AUDIT MANAJEMEN

Kuesioner ini ditujukan kepada staf :

1. Departemen Administrasi dan Keuangan
2. Departemen Produksi
3. Departemen Penjualan

No.	PERTANYAAN	YA	TIDAK	KETERANGAN
1.	Apakah tujuan bagian produksi dinyatakan secara tertulis ?			
2.	Apakah fungsi pembelian terpisah dari fungsi penerimaan ?			
3.	Apakah bagian pembelian selalu mencoba untuk memusatkan pembelian pada perusahaan tertentu ?			
4.	Apakah bagian gudang pernah melaksanakan analisa sehingga dapat diketahui bahwa barang yang akan datang benar-benar barang yang diinginkan ?			
5.	Apakah unit produksi selalu mengajukan kritik bilamana terjadi kelambatan penyerahan desain baru dan perubahan desain sehingga mengakibatkan perubahan jadwal produksi ataupun kelambatan produksi ?			
6.	Apakah biaya-biaya dan harga perolehan yang dianggap penting selalu mendapat pengendalian anggaran ?			



7. Apakah kecepatan mesin diesel dulu untuk mencegah para karyawan melakukan penyetelan semau mereka sendiri ?
8. Apakah biaya bahan baku dalam persen dari biaya produksi selalu dapat diketahui ?
9. Apakah untuk setiap pekerjaan produksi diperlukan semacam perintah kerja atau sistem lainnya yang kira-kira sama dengan itu ?
10. Bilamana mesin telah dipasang, apakah tindak lanjut untuk melihat apakah jalannya telai sesuai dengan spesifikasi selalu dilaksanakan secara periodik ?
11. Apakah tes efisiensi mesin, standar spesifikasi yang ditetapkan pembuatnya, selalu dilaksanakan secara periodik ?
12. Apakah manajer pabrik turut sebagai anggota kelompok perencanaan produksi ?
13. Apakah perusahaan memiliki suatu program penilai prestasi karyawan ?
14. Apakah ada prosedur yang terperinci mengenai karyawan baru ?
15. Apakah tersedia semacam pusat latihan karyawan dengan tujuan memberikan petunjuk mengenai bagaimana meningkatkan prestasi ?
16. Apakah produksi yang sebenarnya selalu dibandingkan dengan produksi yang direncanakan ?

7. Apakah selalu disiapkan laporan-laporan yang mengidentifikasi masalah-masalah kualitas dan pengambilan tindakan korektif yang tepat pada waktunya ?			
8. Apakah pengawas memberikan pengawasan yang cukup, artinya mereka cukup bebas dari tanggung jawab lain untuk memberikan pengawasan ?			
9. Apakah manajemen berhak untuk memindahkan para operator ke berbagai lokasi pekerjaan atau mesin ?			
10. Apakah seorang pekerja yang berprestasi selalu mendapat peluang untuk menjadi supervisor ?			
Total	16	4	

Makassar, 2003

Pemeriksa

ANDI RENY KASMIATY