

PENERAPAN AUDIT OPERASIONAL DALAM MENUNJANG EFISIENSI DAN EFEKTIFITAS PRODUKSI

Fathin Hanifati
hanifathin@rocketmail.com
Sutjipto Ngumar

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

The purpose of this research is to find out and to comprehend the implementation of operational audit can support the efficiency and the effectiveness of production function on PT Candi Jaya Amerta. This research has been carried out by using qualitative descriptive method which is supported by collecting the necessary data, i.e.: documentation and direct interview to the related parties. The comparison between the target and the realization of the production in fulfilling the determined target in producing the order has been obtained from the result of the analysis. Based on the result of the analysis of the target and the realization which has been done in 2013-2014 periods, it has been found that the company is unable to meet the determined target in producing the order. The different between the production target and the realization of production is the order which has not been realized yet. The order which has not been realized yet is caused by some factors, i.e.: raw materials, human resources, and maintenance. It can be concluded from the result of this research that the cause of inefficiency and ineffectiveness on production process, i.e.: delays in raw materials, human resources which cannot match with the pace of production machines, and can be found by using operational audit, incorrect product manufacturing, and maintenance which experiences trouble, so improvement should be carried out and it has made the delays in production process.

Keywords: *Operational Audit, Effectiveness, Efficiency*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan memahami penerapan audit operasional dapat menunjang efisiensi dan efektifitas fungsi produksi pada PT Candi Jaya Amerta. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif yang didukung dengan mengumpulkan data-data yang diperlukan antara lain: dokumentasi dan wawancara langsung kepada pihak terkait. Hasil analisis yang diperoleh kemudian dibandingkan antara target dan realisasi produksinya dalam memenuhi target yang ditetapkan dalam memproduksi pesanan. Berdasarkan hasil analisis target dan realisasi yang dilakukan tahun 2013-2014 dapat diketahui bahwa perusahaan belum mampu memenuhi target yang ditetapkan dalam memproduksi pesanan. Selisih target produksi dan realisasi produksi merupakan pesanan belum terealisasi. Pesanan belum terealisasi disebabkan oleh faktor bahan baku, sumber daya manusia, dan *maintenance*. Dari hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa dengan menggunakan audit operasional dapat diketahui penyebab ketidakefisien dan ketidakefektifan pada proses produksi yaitu: faktor keterlambatan bahan baku, sumber daya manusia yang tidak mampu mengimbangi laju mesin produksi serta metode pembuatan produk yang kurang benar, dan *maintenance* tiba-tiba mengalami *trouble*, sehingga perlu dilaksanakan perbaikan dan mengakibatkan tertundanya proses produksi.

Kata kunci: Audit Operasional, Efektifitas, Efisiensi.

PENDAHULUAN

Keunggulan dalam persaingan bisnis merupakan tujuan setiap perusahaan dengan cara meningkatkan produktivitas. Menurut Reksohadiprodjo (2009:18) produktivitas merupakan peningkatan proses produksi; perbandingan yang membaik antara jumlah sumberdaya yang dipergunakan dengan jumlah barang-barang dan jasa-jasa yang diproduksi. Fungsi produksi merupakan fungsi yang menentukan kualitas suatu produk yang dihasilkan perusahaan dimana akan menghasilkan produk yang baik dan tersedia untuk dijual dan pada akhirnya akan memuaskan konsumen karena fungsi ini sangat berpengaruh pada tingkat kepercayaan konsumen. Semua kegiatan operasional perusahaan membutuhkan pengendalian efektif dan terkontrol secara baik dapat menghindari pemborosan dalam berbagai hal kegiatan operasional perusahaan yang dapat menimbulkan kerugian.

Sistem produksi dapat dikatakan sebagai salah satu alat yang digunakan untuk mengubah masukan sumberdaya guna menciptakan barang dan jasa yang bermanfaat yang dilihat dari segi kualitas dan kuantitasnya. Beberapa hal yang menjadi penyebab target produksi tidak tercapai yaitu proses produksi yang rusak atau cacat. Kualitas dari produk ditentukan oleh kualitas bahan, kemampuan mesin, keterampilan atau keahlian karyawan, dan metode produksi. Belum terpenuhinya bahan baku yang standar, mesin yang kurang baik, tenaga kerja yang kurang terampil serta metode pembuatan produk yang kurang benar dapat mengakibatkan produk cacat. Pengendalian yang dilakukan oleh perusahaan yaitu melakukan audit operasional. Audit operasional sebagai bagian dari fungsi pengendalian yang merupakan alat manajemen untuk mengukur dan mengevaluasi kegiatan yang telah dilakukan.

Proses produksi akan lancar dengan adanya dukungan pengendalian persediaan bahan baku yang memadai dan akan menghasilkan produk yang siap diolah pada waktu yang tepat sesuai dengan rencana produksi yang ditetapkan oleh perusahaan. Masalah yang mendorong manajemen untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kegiatan produksi adalah bagaimana kegiatan produksi dapat dilaksanakan dengan efisien dan efektif. Mengingat pentingnya peranan fungsi produksi merupakan tolak ukur keberhasilan perusahaan karena dapat memberikan keuntungan yang besar dan bagaimana pencapaian target produksi dalam memenuhi jumlah pesanan dari konsumen. Hasil audit dan rekomendasi dari audit operasional selanjutnya diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk perbaikan kinerja perusahaan pada bidang produksi agar dapat diketahui departemen/bagian yang bermasalah.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas terdapat rumusan masalah yaitu: (1) Bagaimana penerapan audit operasional dalam menunjang efisiensi dan efektifitas pada perusahaan?; (2) Apakah dengan dilakukan audit operasional dapat diketahui permasalahan terhadap produksi?. Tujuan dari penelitian ini berdasarkan rumusan masalahnya adalah (1) Untuk mengetahui dan memahami apakah penerapan audit operasional dapat menunjang efisiensi dan efektifitas fungsi produksi; (2) Untuk menganalisis tingkat efisiensi dan efektifitas fungsi produksi; (3) Untuk memahami dan menganalisis masalah yang ditemukan selama penelitian tentang audit operasional terhadap produksi di perusahaan.

TINJAUAN TEORETIS DAN PROPOSISI PENELITIAN

Pengertian dan Fungsi Audit Operasional

Audit operasional yang dikemukakan Mulyadi (2009:30), merupakan review secara sistematis kegiatan organisasi, atau bagian dari padanya, dalam hubungannya dengan tujuan tertentu. Pendapat lain menurut Andayani (2008:23) merupakan suatu review setiap bagian prosedur dan metode operasional untuk tujuan mengevaluasi efisiensi dan efektifitas. Sedangkan menurut Bayangkara (2008:2) mendefinisikan audit operasional sebagai pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektifitas operasi perusahaan. Pada ruang lingkup audit operasional dalam perusahaan mencakup bidang, bagian atau fungsi yang terdapat dalam organisasi perusahaan, yang harus dapat dipertanggungjawabkan bagi alasan utama tentang adanya atau berdirinya suatu organisasi perusahaan (Assauri, 2008:354). Kriteria dalam audit operasional adalah bahwa apakah tujuan yang ditentukan dalam beberapa aspek kesatuan usaha efektif atau efisien dan untuk merekomendasikan perbaikan (Rahayu dan Ely, 2010). Audit operasional memiliki tiga jenis menurut Agoes (2008:9) yaitu: (a) Audit fungsional (*Functional Audit*); (b) Audit organisasional (*Organizational Audit*); (c) Penugasan khusus (*Special Assignment*). Manajer mengarahkan masalah pengendalian manajemen, dengan kata lain, lebih memilih fokus utamanya pada hal yang bersifat internal; mereka membayangkan bagaimana mereka dapat memengaruhi perilaku karyawan dengan cara yang mereka inginkan (Merchant dan Stede, 2014:9).

Menurut Tunggal (2012:40), tujuan utama dari audit operasional antara lain: (a) Objek dari audit operasional adalah mengungkapkan kekurangan dan ketidakberesan dalam setiap unsur yang diuji oleh auditor operasional dan untuk menunjukkan perbaikan apa yang dimungkinkan untuk memperoleh hasil yang terbaik dari operasi yang bersangkutan; (b) Untuk membantu manajemen mencapai administrasi operasi yang paling efisien; (c) Untuk mengusulkan kepada manajemen, cara-cara dan alat-alat untuk mencapai tujuan apabila manajemen organisasi sendiri kurang memiliki pengetahuan tentang pengelolaan yang efisien; (d) Audit operasional bertujuan untuk mencapai efisiensi dari pengelolaan; (e) Untuk membantu manajemen, auditor operasional berhubungan dengan setiap fase dari aktivitas usaha yang dapat merupakan dasar pelayanan kepada manajemen; (f) Untuk membantu manajemen pada setiap tingkat dalam pelaksanaan yang efektif dan efisien dari tujuan dan tanggung jawab mereka.

Secara umum tujuan audit operasional menurut Divianto (2012) adalah untuk mengetahui apakah prestasi manajemen perusahaan telah sesuai dengan kebijakan ketentuan dan peraturan yang ada dalam perusahaan, serta untuk mengetahui apakah prestasi manajemen perusahaan lebih baik dari pada masa sebelumnya, dan untuk menentukan apakah aktivitas atau program perusahaan tersebut telah dikelola secara ekonomis, efektif, dan efisiensi. Tujuan audit operasional diarahkan pada 3 sasaran menurut Mulyadi (2009:32), yaitu: (1) Mengevaluasi kinerja; (2) Mengidentifikasi kesempatan untuk peningkatan; (3) Membuat rekomendasi untuk perbaikan atau tindakan lebih lanjut. Pendapat lain menurut Kumaat (2014:45) tujuan audit operasional terbagi menjadi 3 yaitu menggali berbagai akar masalah dibalik kinerja bisnis yang tergambar dalam laporan keuangan yang terkait dengan efektifitas dan efisiensi kinerja pengelolaan berbagai object, memastikan bahwa aset non keuangan menjadi aset yang produktif bagi bisnis perusahaan yaitu memberi manfaat yang sepadan dibanding biaya atau resiko yang timbul, dan memastikan bahwa seluruh sistem (*business process*) berjalan dalam koridor standar (kualitas) yang ditetapkan dengan tingkat pengendalian internal (*internal control*) yang memadai. Audit operasional mempunyai banyak manfaat apabila program audit disusun dengan baik menurut Tunggal (2012:96) adalah sebagai berikut: (a) Mengidentifikasi permasalahan yang timbul dan memberikan alternatif solusi perbaikannya; (b) Menentukan peluang untuk menekan pemborosan dan efisiensi biaya; (c) Menemukan peluang untuk meningkatkan pendapatan; (d) Mengidentifikasi sasaran, tujuan, kebijakan dan prosedur

organisasi yang belum ditentukan; (e) Mengidentifikasi kriteria untuk mengukur pencapaian dan sasaran dan tujuan organisasi; (f) Merekomendasikan perbaikan kebijakan, prosedur dan struktur organisasi; (g) Melaksanakan pemeriksaan atas kinerja individu dan unit organisasi; (h) Menelaah ketaatan/kepatuhan terhadap ketentuan hukum, tujuan organisasi, sasaran, kebijakan dan prosedur; (i) Menguji adanya tindakan-tindakan yang tidak diotorisasi, kecurangan, atau ketidaksesuaian lainnya; (j) Menilai sistem informasi manajemen dan sistem pengendalian; (k) Menyediakan media komunikasi antara level operator dan manajemen; (l) Memberikan penilaian yang independen dan obyektif atas suatu operasi.

Karakteristik audit operasional dikelompokkan menurut Tunggal (2012:37) sebagai berikut: (1) Audit operasional adalah prosedur yang bersifat investigatif; (2) Yang diaudit mencakup semua aspek perusahaan atau salah satu unitnya (bagian penjualan, bagian perencanaan produksi dan sebagainya), atau suatu fungsi, atau salah satu sub-klasifikasinya (pengendalian persediaan, sistem pelaporan, pembinaan pegawai dan sebagainya); (3) Penelitian dipusatkan pada prestasi atau keefektifan dari perusahaan, unit, atau fungsi yang diaudit dalam menjalankan misi, tanggung jawab dan tugasnya; (4) Pengukuran terhadap keefektifan didasarkan pada bukti atau data dan standar; (5) Tujuan utama audit operasional yaitu memberikan informasi kepada pimpinan tentang efektif tidaknya perusahaan, suatu unit, atau suatu fungsi.

Standar pelaksanaan audit operasional menurut Tunggal (2012:5), yaitu sebagai berikut: (1) Undang-undang dan Peraturan Pemerintah; (2) Standar Perusahaan: (a) Strategi-strategi, rencana program yang disetujui; (b) Kebijakan dan prosedur yang ditentukan; (c) Struktur organisasi yang telah disetujui; (d) Tujuan perusahaan yang telah ditetapkan; (2) Standar dan praktek perusahaan; (3) Prinsip organisasi dan manajemen; (4) Praktek manajemen yang sehat proses dan teknik yang digunakan oleh perusahaan-perusahaan yang maju.

Tahap-tahap Audit Operasional

Menurut Bayangkara (2008:9) tahap audit operasional dapat dikelompokkan menjadi 5 (lima), yaitu: (1) Audit Pendahuluan, dilakukan bertujuan untuk mendapatkan informasi latar belakang terhadap objek yang diaudit; (2) Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen, tahap ini auditor melakukan review dan pengujian terhadap pengendalian manajemen objek audit, dengan tujuan untuk menilai efektifitas pengendalian manajemen dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan; (3) Audit Terinci, tahap ini auditor mengumpulkan bukti yang cukup dan kompeten untuk mendukung tujuan audit yang telah ditentukan sebelumnya. Melakukan dengan cara pengembangan temuan untuk mencari keterkaitan antara satu temuan dengan temuan yang lain dalam menguji permasalahan yang berkaitan dengan tujuan audit; (4) Pelaporan, bertujuan untuk mengkomunikasikan hasil audit termasuk rekomendasi yang diberikan kepada berbagai pihak yang berkepentingan; (5) Tindak Lanjut, tahap akhir dari audit operasional, bertujuan untuk mendorong pihak-pihak yang berwenang untuk melaksanakan tindak lanjut (perbaikan) sesuai dengan rekomendasi yang diberikan.

Sedangkan tahap audit operasional menurut Fitrawansyah (2014:64-65), yaitu: (a) Perencanaan: (1) Penetapan strategi audit; (2) Pelaksanaan survei pendahuluan; (3) Penyusunan rencana audit; (b) Pekerjaan lapangan: (1) Penyusunan program audit, kriteria audit dan instrumen pengumpulan bahan bukti; (2) Pengumpulan data/bukti, *review*, uji dan analisis; (3) Penyusunan daftar masalah; (4) Membahas masalah dengan pejabat lini/operasi (5) Analisis data dan lakukan observasi (6) Analisis antar hubungan dari hasil observasi (7) Penyiapan bahan untuk pembahasan dengan manajemen (8) Pembahasan dengan manajemen dari berbagai tingkat (9) Penuangan tanggapan manajemen dalam laporan; (c) Pelaporan (mengkomunikasikan hasil audit): (1) Penerbitan *draft* laporan untuk

didiskusikan dengan pihak manajemen; (2) Analisis tanggapan manajemen dan memasukkannya ke dalam laporan ; (3) Penerbitan laporan final; (d) Tindak lanjut: (1) Analisis saling keterkaitan hasil-hasil audit atas suatu organisasi/unit organisasi; (2) Penyiapan informasi untuk laporan berkala (3) Penyiapan informasi untuk penyusunan *database* bagi audit masa yang akan datang atau untuk keperluan lainnya.

Pengertian dan Fungsi Produksi

Produksi merupakan aktivitas pengolahan bahan baku menjadi produk jadi yang dapat dijual sebagai suatu bagian dari fungsi organisasi perusahaan (Prasetyawan, 2008:1). Ruang lingkup dalam merumuskan audit pada fungsi produksi menurut Bayangkara (2008:16) yaitu: (a) Perencanaan produksi; (b) Pengendalian kualitas; (c) Produktivitas dan efisiensi; (d) Pemeliharaan peralatan; (e) Organisasi manajemen produksi dan operasi; (f) *Plant* dan *layout*. Dengan adanya permintaan tertentu terhadap sistem, maka kerja dijadwalkan dan dikendalikan untuk menghasilkan barang-barang dan jasa-jasa yang dibutuhkan (Reksohadiprodjo, 2009:8). Tujuan manajemen produksi menurut Haming dan Mahfud (2007:19), 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.

Sistem dan Pengendalian Produksi

Sistem merupakan suatu kerangka dan prosedur-prosedur yang saling berhubungan yang disusun dengan suatu skema yang menyeluruh, untuk melaksanakan suatu kegiatan atau fungsi utama dari perusahaan (Baridwan, 2008:182). Sedangkan menurut pendapat yang dikemukakan Assauri (2008:29), sistem produksi akan mencakup hal-hal sebagai berikut: (a) Penyusunan rencana produksi dan operasi; (b) Perencanaan pengendalian dan pengadaan bahan; (c) Pemeliharaan atau perawatan (*maintenance*) mesin dan peralatan. Kemudian proses produksi menurut Assauri (2008:105) merupakan cara, metode, dan teknik untuk menciptakan atau menambah kegunaan suatu barang atau jasa dengan menggunakan sumber-sumber (tenaga kerja, mesin, bahan-bahan, dan dana) yang ada. Jenis proses produksi secara khusus menurut Assauri (2008:42) yaitu: (a) Proses produksi kontinu (*continuous process*); (b) Proses produksi yang terputus-putus (*intermittent process*); (c) Proses produksi yang bersifat proyek.

Efisiensi dan Efektifitas Produksi

Kurangnya tingkat pengawasan atas target yang ditetapkan, sehingga proses produksi tidak berjalan dengan maksimal dan target awal yang ditetapkan perusahaan tidak dapat tercapai dengan baik. Kegiatan produksi sangat erat kaitannya dengan pembelian yang menjadi masukan bagi manajemen untuk mempertimbangkan pengalihan pemasok yang lebih disiplin dalam memenuhi perjanjian pembelian antara perusahaan dengan pemasok (Djanegara *et al.*, 2009). Menurut Rapina dan Christyanto (2011), konsep efektifitas dibagi menjadi 5 indikator yaitu sebagai berikut: (a) Sasaran perusahaan; (b) Pihak pelaksana; (c) Fasilitas pendukung; (d) Pelaksanaan kegiatan; (e) Hasil. Efektifitas adalah suatu perbandingan masukan keluaran dalam berbagai kegiatan operasi, sampai dengan pencapaian tujuan yang ditetapkan baik yang ditinjau dari kuantitas dan kualitas hasil kerja maupun batas waktu yang ditargetkan atau sebagai produk akhir suatu kegiatan dalam operasi yang telah mencapai tujuannya tanpa memperdulikan biaya yang dikeluarkan dalam memproduksi (Edison dan Yuniar, 2009). Konsep efisiensi yang dikemukakan Rapina

dan Christyanto (2011), dibagi menjadi 2 indikator yaitu: (a) Input, dalam konsep efisiensi dibagi menjadi tiga hal, yaitu tenaga kerja, material, dan waktu. Tenaga kerja menyangkut jumlah, sedangkan yang dimaksud material adalah tersedianya hal-hal yang menunjang suatu kegiatan sementara waktu menyangkut lamanya suatu kegiatan dilakukan; (b) Output, dalam konsep efisiensi menyangkut biaya yang dikeluarkan dalam suatu kegiatan. Semakin kecil biaya yang dikeluarkan, maka semakin efisien kegiatan tersebut. Efisiensi adalah komponen produktivitas mengacu pada perbandingan aktual dan jumlah optimal dari input dan output, dimana produktivitas mengacu pada perbandingan aktual dan jumlah dari input dan output dimana produktivitas merupakan hubungan antara input dan output dalam bentuk rasio (Ikasari dan Ngatridiantum, 2011).

Audit Operasional pada Produksi

Menurut Bayangkara (2008:178) tujuan yang ingin dicapai melalui pelaksanaan audit produksi 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.

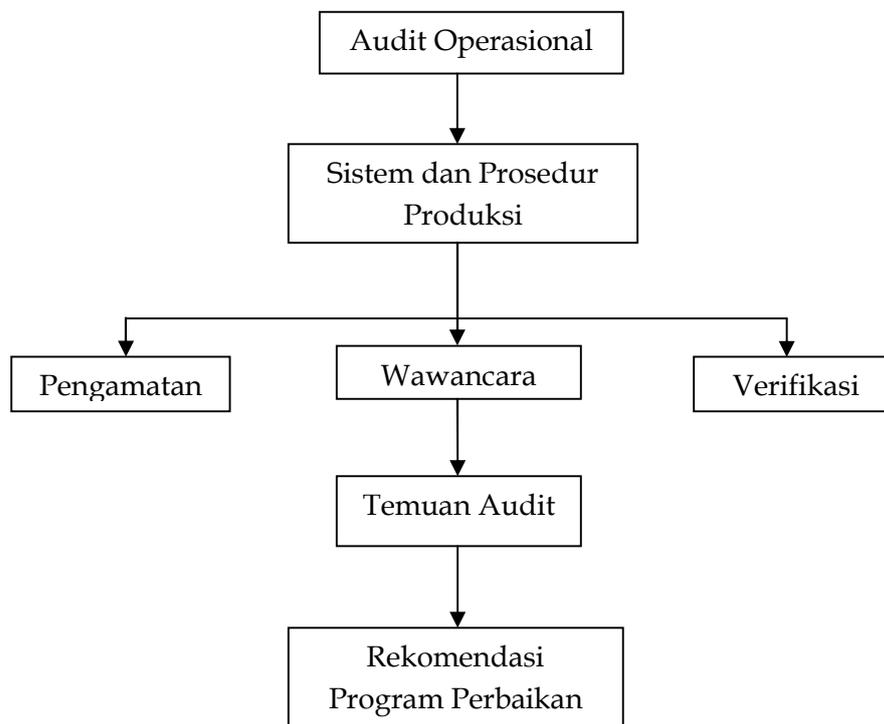
Penelitian Terdahulu

Peneliti menggunakan penelitian terdahulu untuk mengetahui persamaan dan perbedaan penelitian yang dilakukan penulis dengan penelitian lainnya yaitu: Penelitian pertama yang dilakukan Takbi (2013), menyebutkan bahwa: Penilaian rencana induk produksi telah dilaksanakan sesuai dengan standar yang ditentukan oleh perusahaan tetapi perencanaan kebutuhan bahan baku masih tidak sesuai dengan realisasi penggunaan bahan baku (kurang efisien). Penelitian kedua, Wilujeng (2014) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa: Pelaksanaan audit operasional proses produksi yang dilaksanakan telah memadai hal ini diketahui dari: Audit operasional proses produksi dilaksanakan oleh auditor internal karena memiliki latar belakang pendidikan akuntansi, auditor bertanggung jawab langsung kepada pimpinan perusahaan, menekan tingkat produk cacat dilaksanakan secara efektif, audit operasional proses produksi sangat berperan dalam menekan tingkat produk cacat. Penelitian ketiga, Anayunita (2011) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa: Perusahaan sudah dikatakan efektif dalam mengendalikan cacat produk, yaitu tidak lebih dari 5% per tahun atas standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Tetapi masih terjadi kelalaian bagian perawatan mesin dan *maintenance* yang kurang pengawasan terhadap mesin. Penelitian keempat, Setianingtiast (2011) hasil penelitian menunjukkan bahwa: realisasi produksi telah mencapai target produksi, belum mencapai target yang sebenarnya dikarenakan adanya faktor-faktor yang berpengaruh seperti kendala pada listrik maupun manusianya. Masih terdapat produk cacat/rusak yang disebabkan oleh faktor mesin, faktor bahan baku, faktor tenaga kerja, faktor listrik. Selain itu terdapat kecerobohan karyawan dalam menjalankan tugas yang berdampak pada kualitas produk yang dihasilkan. Penelitian kelima, Mustikawati dan Maipan (2012) hasil penelitian menunjukkan bahwa: Aktivitas fungsi produksi pada jadwal induk produksi antar unit bisnis telah terintegrasi

dengan baik dan efektif tetapi masih terdapat permasalahan seperti kinerja mesin pengolahan di bawah kinerja maksimal dikarenakan ketidaktercapaian perolehan bahan baku, pada aktivitas perolehan bahan baku telah terdokumentasi dengan jelas, tingkat produk cacat telah teratasi, pada aktivitas perawatan peralatan dan fasilitas produksi melakukan perawatan berkala, pengecekan mesin sebelum beroperasi, pembersihan mesin setelah digunakan, pengecekan seluruh peralatan dan dan fasilitas produksi di setiap awal minggu. Penelitian keenam, Rosa dan Suharmiati (2008) hasil penelitian menunjukkan bahwa: Perusahaan telah menerapkan sistem pengendalian persediaan bahan baku dalam proses produksinya dengan membuat perencanaan dan pengawasan kebutuhan bahan baku sesuai dengan yang ditetapkan oleh perusahaan.

Rerangka Pemikiran

Audit operasional pada bagian produksi bertujuan untuk menilai efisien dan efektifnya dalam mengelola sumber daya pada fungsi produksi dalam pencapaian tujuan perusahaan apakah departemen/bagian yang terlibat dalam fungsi tersebut sudah melaksanakan tugasnya sesuai prosedur yang telah ditentukan. Pada fungsi ini dapat diketahui apa saja yang menjadi sumber pemborosan dalam kegiatan produksi. Dengan melakukan wawancara dengan pihak-pihak yang bersangkutan. Apabila kinerja bagian tersebut belum efisien dan efektif maka dengan penerapan audit operasional dalam menunjang efisiensi dan efektifitas dapat memberikan rekomendasi program perbaikan diantaranya perhatian langsung kepada karyawan maupun pada mesin produksi.



Gambar 1
Rerangka Pemikiran

Proposisi Penelitian

Proposisi adalah pernyataan atau ungkapan yang dapat dipercaya, disangkal atau diuji kebenarannya, mengenai konsep atau construct, yang menjelaskan atau memprediksi fenomena, sehingga proposisi dalam penelitian ini menyatakan bahwa proses audit operasional terhadap produksi pada PT Candi Jaya Amerta telah berjalan efektif dan efisien. Jika proposisi sudah dirumuskan sedemikian rupa dan sementara diterima untuk diuji kebenarannya, maka proposisi tersebut dinamakan dengan hipotesa dan melalui proposisi inilah dapat disusun teori dan sekaligus dapat dilakukan formulasi hipotesa (Jogiyanto, 2010). Berikut proposisi penelitian yang diajukan dalam penelitian ini berdasarkan rumusan masalah dan landasan teori yang ada adalah sebagai berikut:

Tabel 1
Proposisi Penelitian

Rumusan masalah	Proposisi	Masalah
1. Bagaimana penerapan audit operasional dalam menunjang efisiensi dan efektifitas pada perusahaan.	1. Penerapan Audit Operasional sesuai dengan ketentuan.	Apakah Audit Operasional produksi sudah sesuai dengan ketentuan yang ada pada perusahaan.
2. Apakah dengan dilakukan audit operasional dapat diketahui permasalahan terhadap produksi.	2. Audit Operasional menemukan permasalahan-permasalahan yang terjadi pada perusahaan.	Apakah terdapat temuan-temuan selama audit operasional produksi diperusahaan.

Sumber: Penulis

METODE PENELITIAN

Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dalam melakukan penelitian ini, yaitu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif dengan kata-kata lisan maupun tertulis dari pihak-pihak yang bisa memberikan penjelasan dan jawaban dari permasalahan. Penelitian deskriptif ini merupakan penelitian yang mencoba untuk memberikan gambaran secara sistematis tentang situasi, permasalahan, fenomena, layanan atau program, ataupun menyediakan informasi (Widi, 2010:47). Sedangkan pendekatan yang digunakan adalah pendekatan studi kasus. Menurut Jusuf (2012:52), bahwa penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami suatu fenomena atau gejala sosial dengan lebih benar dan lebih objektif, dengan cara mendapatkan gambaran yang lengkap tentang fenomena yang dikaji. Pendapat lain menurut Moelong (2009:6), penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya, perilaku, persepsi, motivasi, tindakan secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Fungsi penelitian kualitatif yang dikemukakan menurut Kuncoro (2009:21) yaitu penelitian ini untuk mencari penjelasan dan jawaban dari permasalahan yang ditemukan serta memberikan rekomendasi sebagai alat untuk memperbaiki kelemahan yang ada. Populasi merupakan wilayah generalisasi terdiri atas: subyek atau obyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan

oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya menurut (Sangadji dan Sopiah, 2010:185). Menurut Sangadji dan Sopiah (2010:185), ada dua status yang dimiliki oleh populasi yaitu: (a) Sebagai obyek penelitian; (b) Sebagai subyek penelitian.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang diambil penulis adalah: (1) Studi Pustaka, pengumpulan data dengan cara memperoleh referensi atau literatur dari kepustakaan dan hasil penelitian terdahulu yang ada hubungannya dengan subjek atau objek yang diteliti; (2) Studi Lapangan, pengumpulan data yang dilakukan peneliti dengan memperoleh data secara langsung kepada perusahaan yang menjadi objek penelitian. Adapun kegiatan lain selain studi lapangan yaitu sebagai berikut: (a) Wawancara, yaitu peneliti melakukan tanya jawab dengan pihak-pihak manajemen yang terkait dengan kegiatan operasional perusahaan; (b) Observasi, yaitu pengumpulan data dengan cara mengadakan pengamatan secara langsung terhadap aktivitas perusahaan yang berkaitan dengan prosedur produksi, mencatat temuan-temuan yang mempengaruhi proses produksi misalnya : sistem prosedur bagian produksi, bagaimana kinerja bagian produksi, dan faktor-faktor yang menjadi masalah pada produksi; (c) Dokumentasi, yaitu pengambilan data oleh peneliti dengan cara mencatat dan mempelajari data dari bagian yang mempunyai hubungan tentang masalah yang diteliti yaitu dokumen berupa struktur organisasi serta proses produksi dari manajemen produksinya.

Satuan Kajian

Peneliti memberikan definisi yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti untuk mendapatkan suatu kesimpulan sebagai hasil akhir penelaahan studi kepustakaan, sekaligus sebagai usaha untuk membantu perusahaan dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Definisi operasional variabel pada penelitian ini adalah: (1) Audit operasional, audit operasional pada bagian produksi bertujuan untuk menilai efisien dan efektifnya dalam mengelola sumber daya dalam menunjang efisiensi dan efektifitas dapat memberikan rekomendasi program perbaikan diantaranya perhatian langsung kepada karyawan maupun pada mesin produksi; (2) Departemen/Bagian Produksi, yaitu bagian yang melakukan pengendalian terhadap persediaan dan pemakaian persediaan bahan baku untuk kegiatan proses produksi perusahaan. Sehingga pengendalian tersebut dapat menunjang efisiensi dan efektifitas produksi; (3) PT Candi Jaya Amerta; perusahaan swasta nasional bergerak dibidang industri manufaktur yang memproduksi kerupuk udang yang kemudian dijual atau diekspor ke luar negeri. Dalam menjalankan proses produksinya sesuai dengan permintaan pesanan.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data kualitatif karena memilah menjadi satuan yang dikelola, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari berupa kalimat dan kata-kata yang dilakukan dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Tahapan analisis data pada penelitian yaitu: (1) Langkah pertama yang dilakukan oleh peneliti untuk mengungkap permasalahan yang terjadi yaitu tata cara menganalisis cara kerja audit operasional dalam perusahaan apakah bagian yang berwenang telah melaksanakan secara maksimal; (2) Untuk mengetahui sejauh mana produksi tercapai kemudian peneliti melakukan pengamatan terhadap perencanaan produksi yaitu angka hasil kinerja bagian produksi dengan target produksi; (3) Melakukan wawancara atau tanya jawab kepada pihak-pihak yang terkait masalah proses produksi yang dibahas dalam penelitian; (4) Memberikan rekomendasi-rekomendasi perbaikan atas dasar temuan-temuan audit pada produksi; (5) Menarik kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Departemen yang berwenang melakukan audit operasional pada produksi

Departemen yang melakukan audit operasional pada bagian produksi adalah *Factory Manajer*. Departemen ini bertugas dan bertanggung jawab dalam mengatur dan mengawasi kegiatan yang berhubungan dengan produksi dan mengambil tindakan untuk kelancaran jalannya proses produksi. PT Candi Jaya Amerta merupakan perusahaan manufaktur yang memproduksi krupuk udang dengan bermacam-macam spesifikasi ukuran dan jenisnya. Proses produksi yang dilakukan perusahaan dalam membuat produk berdasarkan permintaan *buyer* luar negerimulai dari ukuran, rasa, kualitas, dan bahan-bahan. PT Candi Jaya Amerta menerapkan sistem produksinya berdasarkan prinsip HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*), yaitu suatu sistem kontrol dalam upaya pencegahan yang dianggap dapat memberikan jaminan dalam menghasilkan makanan yang aman bagi konsumen. HACCP bersifat pengendalian mutu yang dimulai dari bahan baku dipersiapkan sampai produk akhir dan siap didistribusikan. Berdasarkan data dari perusahaan jumlah tenaga kerja PT Candi Jaya Amerta dalam menjalankan produksi terdapat 136 orang. Dalam aktivitas produksinya perusahaan menetapkan 6 hari kerja dalam seminggu yaitu: Senin s/d Sabtu. Untuk jam kerja operasional senin s/d jum'at ditetapkan 8 jam kerja dimulai dari jam 07.00-15.00 dengan waktu istirahat selama 1 jam. Untuk jam kerja operasional pada hari sabtu hanya 6 jam kerja dimulai dari jam 07.00-13.00 dengan waktu istirahat selama 1 jam. PT Candi Jaya Amerta menggunakan sistem *check lock*. Karena penggunaan absensi dengan sistem *check lock* dikatakan cukup efektif dan terdapat petugas khusus yang mengawasi karyawan saat melakukan absen, sehingga dapat mengurangi resiko kecurangan karyawan yang biasanya memanfaatkan absensi dengan menitipkan ID-nya kepada karyawan yang lain. Perusahaan memberikan gaji atau upah tergantung dari prestasi, jabatan, dan masa kerja karyawan. Gaji bulanan yang diberikan mengikuti UMR bagi karyawan tetap ditambah tunjangan-tunjangan lain.

Sistem Pengendalian Produksi

Pengendalian ini dilakukan untuk mengontrol penyelesaian order produksi agar order produksi termonitor dan selesai tepat waktu. (1) Penyusunan rencana produksi dan operasi dilakukan pada saat PPC menerima order dari marketing berupa order detail berdasarkan data pesanan yang diterima oleh marketing. Order detail dibuat rangkap 3:1 untuk PPC, 2 untuk bagian produksi, 3 untuk bagian keuangan. PPC memeriksa semua stok baik barang jadi maupun bahan baku dan penunjang lainnya. Kemudian menyusun dan mendiskusikan pembuatan jadwal produksi dengan Quality Assurance yang berupa KIK (kartu instruksi kerja) untuk selanjutnya diserahkan kepada atasan untuk meminta persetujuan. Mendistribusikan jadwal produksi yang telah disetujui oleh atasan sebanyak rangkap 4: 1 untuk PPC, 2 untuk Kabag. produksi, 3 untuk Quality Assurance, 4 untuk Koordinator produksi. Membuat Surat Permintaan Bahan (SPB) untuk meminta persetujuan atasan. (2) Perencanaan pengendalian bahan baku dilakukan saat bagian gudang menerima bon bahan dari bagian produksi dan mengecek stok barang yang ada digudang. Apabila stok barang digudang habis atau kurang maka bagian gudang akan membuat surat permintaan pembelian bahan (SPPB) kepada bagian pembelian. Pengadaan bahan baku dilakukan oleh Kabag. Pembelian yang bertugas merencanakan, mengkoordinasi, mengarahkan dan mengawasi pembelian barang. Menghubungi para pemasok meminta penawaran dari mereka untuk dibandingkan sebelum diadakan transaksi pembelian. (3) Pemeliharaan dan perawatan dilakukan Bagian produksi dengan mendata mesin yang memerlukan perbaikan/perawatan mesin yang kemudian mengkoordinasikan jadwal perawatan mesin

kepada bagian teknik. Bagian teknik menerima order kerja untuk perbaikan mesin. Mendata mesin yang akan dilakukan perawatan sesuai order kerja dari bagian produksi. Melaksanakan perbaikan/perawatan mesin selanjutnya sarana/alat yang sudah dilakukan perbaikan akan diserahkan kepada bagian produksi.

Prosedur Pengendalian Sistem Persediaan

Sistem persediaan untuk produksi yang telah ditentukan oleh PT Candi Jaya Amerta terdapat 4 (empat) tahapan meliputi: tahap penerimaan bahan baku dari *supplier*, tahap retur barang kepada *supplier*, tahap penyimpanan barang, dan tahap pengeluaran barang untuk proses produksi.

Laporan Realisasi Produksi

PT Candi Jaya Amerta dalam menjalankan produksinya telah memenuhi standart yang telah ditetapkan perusahaan yang meliputi: (a) Pemisahan tugas yang terdiri dari sistem pengendalian produksi yang meliputi: penyusunan rencana produksi dan operasi, perencanaan pengendalian dan pengadaan bahan baku, pemeliharaan dan perawatan serta prosedur pengendalian sistem persediaan yang meliputi: tahap penerimaan bahan baku dari *supplier*, tahap retur barang kepada *supplier*, tahap penyimpanan barang, dan tahap pengeluaran barang untuk proses produksi sudah melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan ketentuan perusahaan; (b) Faktor-faktor penyebab ketidakefisien dan ketidakefektifan pada proses produksi yang terjadi pada PT Candi Jaya Amerta antara lain: (1) faktor bahan baku; (2) faktor tenaga kerja langsung; (3) faktor *maintenance*. Sehingga dapat dihasilkan laporan produksi sebagai berikut:

Tabel 2

Laporan Produksi PT Candi Jaya Amerta
Tahun 2013

Jenis Produk	Unit (Kg)	Anggaran biaya (Rp)	Unit (Kg)	Biaya (Rp)	Unit (Kg)	Selisih (Rp)
Krupuk Udang Besar	651.560	18.715.246.550	601.600	17.280.208.000	49.960	1.435.038.550
Krupuk Udang Kecil	185.623	5.234.847.035	154.688	4.362.433.632	30.935	872.413.403
Kerupuk Singkong	187.850	4.905.233.125	156.544	4.087.755.200	31.306	817.477.925

Sumber: PT Candi Jaya Amerta, 2015

Berdasarkan tabel 2 diatas dapat dilihat bahwa anggaran biaya pada krupuk udang besar sebesar Rp. 18.715.246.550, sedangkan biaya sebesar Rp. 17.280.208.000 sehingga dapat diperoleh selisih sebesar Rp 1.435.038.550. Kemudian pada krupuk udang kecil anggaran biaya sebesar Rp. 5.234.847.035, sedangkan biaya sebesar Rp. 4.362.433.632 sehingga dapat diperoleh selisih sebesar Rp. 872.413.403. Pada krupuk singkong anggaran biaya sebesar Rp. 4.905.233.125, sedangkan biaya sebesar Rp. 4.087.755.200 maka akan diperoleh selisih sebesar Rp. 817.477.925. Anggaran biaya merupakan harga jual dari jumlah

pesanan yang harus diproduksi selama tahun 2013. Dilihat dari unit yang diproduksi maka dalam hal tersebut perusahaan belum mampu memenuhi target yang telah ditetapkan dalam memproduksi pesanan. Maka selisih dari anggaran biaya dan biaya tersebut merupakan pesanan yang belum terealisasi.

Tabel 3
Laporan Produksi PT Candi Jaya Amerta
Tahun 2014

Jenis Produk	Unit (Kg)	Anggaran biaya (Rp)	Unit (Kg)	Biaya (Rp)	Unit (Kg)	Selisih (Rp)
Krupuk Udang Besar	550.620	18.821.568.150	425.872	14.557.369.640	124.748	4.264.198.510
Krupuk Udang Kecil	115.890	3.889.384.290	89.152	2.992.030.272	26.738	897.354.018
Kerupuk Singkong	268.632	8.347.739.400	206.640	6.421.338.000	61.992	1.926.401.400

Sumber : PT Candi Jaya Amerta

Pada tabel 3 diatas dapat dijelaskan bahwa anggaran biaya pada krupuk udang besar sebesar Rp. 18.821.568.150, sedangkan biaya sebesar Rp. 14.557.369.640 sehingga dapat diperoleh selisih sebesar Rp. 4.264.198.510. Kemudian pada krupuk udang kecil anggaran biaya sebesar Rp. 3.889.384.290, sedangkan biaya sebesar Rp. 2.992.030.272 sehingga dapat diperoleh selisih sebesar Rp. 897.354.018. Pada krupuk singkong anggaran biaya sebesar Rp. 8.347.739.400, sedangkan biaya sebesar Rp. 6.421.338.000 maka akan diperoleh selisih sebesar Rp. 1.926.401.400. Anggaran biaya merupakan harga jual dari jumlah pesanan yang harus diproduksi selama tahun 2014. Kemudian dilihat dari unit yang diproduksi maka dalam hal tersebut perusahaan belum mampu memenuhi target yang telah ditetapkan dalam memproduksi pesanan. Maka selisih dari anggaran biaya dan biaya tersebut merupakan pesanan yang belum terealisasi. Pesanan yang belum terealisasi disebabkan oleh beberapa faktor yaitu faktor bahan baku, tenaga kerja langsung, dan *maintenance*.

Pembahasan Permasalahan

Dengan dilakukan audit operasional dapat diketahui permasalahan yang ditemukan penulis dalam penelitian pada PT Candi Jaya Amerta, yaitu: (a) Terjadi keterlambatan bahan baku seperti yang diungkapkan oleh Bapak Gunawan (Kabag. Pembelian); (b) Terjadinya produk cacat pada saat proses produksi berlangsung menurut Bapak Dudung (Kabag. Produksi). (c) Mesin produksi tiba-tiba mengalami *trouble* saat proses produksi berlangsung. Hal tersebut diungkapkan oleh Bapak Dudung (Kabag. Produksi).

Sebab dan Akibat Masalah

Adapun penyebab permasalahan perusahaan dari temuan selama penelitian yaitu: (a) Kurangnya pengendalian yang dilakukan oleh bagian pembelian sehingga dapat

menghambat proses produksi akan tertunda akibat keterlambatan bahan baku; (b) Tidak tepatnya tenaga kerja dalam mengimbangi laju mesin selama proses produksi berlangsung, maupun kesalahan dalam metode produksinya yang berakibat tingkat produk cacat yang dihasilkan semakin banyak dalam tahapan proses produksi; (c) Kurang intensifnya pemeliharaan dan perawatan mesin sehingga mengganggu jalannya proses produksi.

Analisis Masalah

Berikut ini analisis lebih lanjut terhadap permasalahan yang dihadapi oleh PT Candi Jaya Amerta antara lain: (a) Bahan baku dapat menghambat perusahaan dalam mencapai efektifitas, disebabkan karena *supplier* tidak mampu mendapatkan pasokan udang dari nelayan maka dari itu perusahaan harus mengandalkan lebih dari 1 *supplier* untuk bahan baku utama yaitu udang agar dalam proses produksinya menjadi lancar; (b) Terjadinya produk cacat karena kualitas bahan baku yang tidak sesuai standart, trouble pada mesin produksi, tenaga kerja yang tidak tepat dalam mengimbangi laju mesin selama proses produksi berlangsung, maupun kesalahan dalam metode produksinya. Sehingga dalam proses produksi PT Candi Jaya Amerta membutuhkan tenaga kerja yang terampil dalam proses produksi agar perusahaan dapat menghasilkan produk yang berkualitas dan sesuai dengan ketentuan yang diharapkan; (c) Setelah melakukan wawancara dengan Kabag. produksi tidak ada kesalahan dari bagian *maintenance* karena sudah melakukan perawatan dan perbaikan mesin. Meskipun sudah dilakukan perawatan dan perbaikan secara rutin terkadang dalam proses produksi mesin produksi tiba-tiba mengalami *trouble* karena perbedaan penyetelan mesin yang sesuai ukuran produk, sehingga perlu dilaksanakan perbaikan dan mengakibatkan tertundanya proses produksi.

Pemecahan Masalah

Mengetahui dari permasalahan sebelumnya yang dihadapi oleh PT Candi Jaya Amerta untuk mencapai efisiensi dan efektifitas pada fungsi produksi, maka peneliti mencoba memberikan pemecahan masalah guna memberikan solusi untuk perbaikan fungsi produksi pada perusahaan, antara lain: (1) Seharusnya PT Candi Jaya Amerta melakukan seleksi kepada para *supplier* yang mampu menyediakan bahan baku untuk produksi karena sebagian besar bahan baku tidak dapat bertahan lama terutama udang. Seleksi dapat menanggulangi keterlambatan pengiriman bahan baku dan dilakukan untuk mensiasati mengingat pasokan udang dari *supplier* kadang-kadang sulit didapatkan yang disebabkan karena faktor cuaca yang ekstrim atau air laut pasang sehingga *supplier* tidak dapat pasokan udang dari nelayan. Oleh karena itu disarankan kepada bagian pembelian dapat melakukan penyeleksian terhadap *supplier* yang sanggup dalam melakukan pengiriman barang secara tepat waktu, sanggup dalam menyediakan barang sesuai dengan pesanan baik secara kualitas maupun kuantitas, serta menjalin kerjasama lebih dari 1 *supplier* dalam proses pengadaan bahan baku; (2) Dalam proses pengolahan bahan baku sebaiknya meningkatkan pengawasan dan peningkatan kedisiplinan terhadap karyawan produksi agar dapat menanggulangi ketidak efisienan. Perlu dilakukan pengarahan-pengarahan dan pelatihan karyawan karena dapat menambah pengetahuan dan meningkatkan keterampilan tenaga kerja mengenai tahapan-tahapan yang harus dilaksanakan dan perlu diperhatikan dalam proses produksi agar tidak terjadi *uneficiency* yang berkelanjutan; (3) Untuk penggunaan mesin sebaiknya koodinator produksi harus lebih meningkatkan pengecekan atas kesiapan dan kondisi mesin-mesin sebelum menjalankan aktivitas produksi agar tidak mengganggu jalannya proses produksi sehingga mesin-mesin dapat beroperasi dengan baik. Mengingat pemakaian mesin secara terus menerus dengan penyetelan ukuran yang berbeda-beda yang dapat berpengaruh pada mesin sehingga *trouble* maka dari itu koodinator *maintenance* harus lebih mengintensifkan pemeliharaan dan perawatan mesin.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan pada pembahasan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan mengenai audit operasional pada PT Candi Jaya Amerta sebagai berikut: (a) Pemisahan tugas yang terdiri dari sistem pengendalian produksi yang meliputi: penyusunan rencana produksi dan operasi, perencanaan pengendalian dan pengadaan bahan baku, pemeliharaan dan perawatan serta prosedur pengendalian sistem persediaan yang meliputi: tahap penerimaan bahan baku dari *supplier*, tahap retur barang kepada *supplier*, tahap penyimpanan barang, dan tahap pengeluaran barang untuk proses produksi sudah melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan ketentuan perusahaan; (b) Faktor-faktor penyebab ketidakefisien dan ketidakefektifan pada proses produksi yang terjadi pada PT Candi Jaya Amerta antara lain: (1) faktor bahan baku; (2) faktor tenaga kerja langsung; (3) faktor *maintenance*. Selain *maintenance*, listrik yang terkadang mati juga dapat mempengaruhi dalam proses produksi dan operasi. (c) Selama tahun 2013 dan tahun 2014 dengan melihat realisasi produksi maka dalam hal tersebut perusahaan belum mampu memenuhi target yang telah ditetapkan dalam memproduksi pesanan. Selisih dari anggaran biaya dan biaya tersebut merupakan pesanan yang belum terealisasi. Pesanan yang belum terealisasi disebabkan oleh beberapa faktor di atas, yaitu faktor bahan baku, sumber daya manusia, dan *maintenance*.

Saran

Pada penelitian ini penulis memberikan saran sebagai berikut: (a) Seharusnya PT Candi Jaya Amerta melakukan seleksi kepada para *supplier* yang mampu menyediakan bahan baku untuk produksi karena sebagian besar bahan baku tidak dapat bertahan lama terutama udang. Oleh karena itu disarankan kepada bagian pembelian dalam memilih *supplier* yang sanggup dalam melakukan pengiriman barang secara tepat waktu, sanggup dalam menyediakan barang sesuai dengan pesanan baik secara kualitas maupun kuantitas, serta menjalin kerjasama lebih dari 1 *supplier* dalam proses pengadaan bahan baku; (b) Dalam proses pengolahan bahan baku sebaiknya meningkatkan pengawasan dan peningkatan kedisiplinan terhadap karyawan produksi agar dapat menanggulangi ketidak efisienan. Perlu dilakukan pengarahan-pengarahan dan pelatihan karyawan karena dapat menambah pengetahuan dan meningkatkan keterampilan tenaga kerja mengenai tahapan-tahapan yang harus dilaksanakan dan perlu diperhatikan dalam proses produksi agar tidak terjadi *uneficiency* yang berkelanjutan. Selain hal tersebut, dengan pemberian tunjangan, gaji, dan bonus juga sangat diperlukan dalam meningkatkan motivasi kinerja karyawan yang dapat menghasilkan produk yang berkualitas; (c) Untuk penggunaan mesin sebaiknya koodinator produksi harus lebih meningkatkan pengecekan atas kesiapan dan kondisi mesin-mesin sebelum menjalankan aktivitas produksi agar tidak mengganggu jalannya proses produksi sehingga mesin-mesin dapat beroperasi dengan baik. Mengingat pemakaian mesin secara terus menerus dengan penyetulan ukuran yang berbeda-beda yang dapat berpengaruh pada mesin sehingga *trouble* maka dari itu koordinator *maintenance* harus lebih mengintensifkan pemeliharaan dan perawatan mesin.

DAFTAR PUSTAKA

- Agoes, S. 2008. *Auditing Pemeriksaan oleh Kantor Akuntan Publik*. Jilid 1. Universitas Indonesia. Jakarta.
- Anayunita, E. F. 2011. Evaluasi Penerapan Audit Operasional dalam Menilai Kinerja Fungsi Produksi Pada PT Koki Indocan. *Skripsi*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya.
- Andayani, W. 2008. *Audit Internal*. Cetakan Pertama. BPFE. Yogyakarta.

- Assauri, S. 2008. *Manajemen Produksi dan Operasi*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta.
- Baridwan, Z. 2008. *Intermediate Accounting*. Cetakan Kedua. BPFE. Yogyakarta.
- Bayangkara, IBK. 2008. *Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Divianto. 2012. Peranan Audit Operasional Terhadap Efektifitas Pelayanan Kesehatan Rawat Inap di Rumah Sakit (Studi Kasus pada Rumah Sakit Bunda Palembang). *Jurnal Ekonomi dan Informasi Akuntansi*. Vol. 2(2).
- Djanegara, H. M. S., Triandi, dan S. Pratikno. 2009. Peranan Audit Operasional Dalam Meningkatkan Efektifitas dan Efisiensi Fungsi Pembelian Pada PT Organ Jaya. *Jurnal Ilmiah Ranggagading* Vol. 9(1): 1-8.
- Edison dan Yuniar. 2009. Evaluasi atas Sistem Produksi dalam Hubungannya dengan Efektifitas Operasi (Studi Kasus pada PT Goodyear Indonesia,Tbk.). *Jurnal Ilmiah Ranggagading*. Vol. 9(2): 92-96.
- Fitrawansyah. 2014. *Fraud & Auditing*. Edisi Pertama. Mitra Wacana Media. Jakarta.
- Haming, M. dan N. Mahfud. 2007. *Manajemen Produksi Modern: Operasi Manufaktur dan Jasa*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Ikasari, H. dan Ngatridiantum. 2011. *Pendekatan Kualitatif Untuk Pengendalian Kualitas*. Edisi Pertama. Universitas Indonesia. Jakarta.
- Jogiyanto, H. 2010. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Edisi Pertama. BPFE. Yogyakarta.
- Jusuf, S. 2012. *Pengantar Metodologi Penelitian*. Mitra Wacana Media. Jakarta.
- Kumaat, V. G. 2014. *Internal Audit*. Erlangga. Jakarta.
- Kuncoro, M. 2009. *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi*. Edisi 3. Erlangga. Jakarta.
- Merchant, K. A. dan W. A. V. Stede. 2014. *Sistem Pengendalian Manajemen (Pengukuran Kinerja, Evaluasi, dan Insentif)*. Edisi 3. Salemba Empat. Jakarta.
- Moelong, L. J. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mulyadi. 2009. *Auditing*. Edisi Keenam. Salemba Empat. Jakarta.
- Mustikawati, R. I. dan R. Maipan. 2012. Audit Manajemen Atas Fungsi Produksi Pada PTP Nusantara VI Kayu Aro Kerinci Jambi. *Jurnal Nominal*. Vol. 1(1).
- Prasetyawan, Y. 2008. *Perencanaan dan Pengendalian Produksi*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Rahayu, S.K. dan S. Ely. 2010. *Auditing Konsep Dasar dan Pedoman Pemeriksaan Akuntan Publik*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Rapina, dan L. Christyanto. 2011. Peranan Sistem Pengendalian Internal Dalam Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Kegiatan Operasional Pada Siklus Persediaan dan Pergudangan. *Jurnal Ilmiah Akuntansi*. Vol. 6(2):25-29.
- Reksohadiprodjo, S. 2009. *Manajemen Produksi dan Operasi*. BPFE. Yogyakarta.
- Rosa, E. S. dan Suharmiati. 2008. Peranan Sistem Pengendalian Persediaan Bahan Baku dalam Menunjang Efektifitas Proses Produksi (Studi kasus pada PT Super Glossindo Indah). *Jurnal Ilmiah Kesatuan*. Vol. 1(10).
- Sangadji, E. M. dan Sopiha. 2010. *Metodologi Penelitian (Pendekatan Praktis dalam Penelitian)*. Edisi satu. CV Andi Offset. Yogyakarta.
- Setianingtiyas, N. 2011. Pentingnya Pelaksanaan Audit Operasional untuk Meningkatkan Kinerja Fungsi Produksi Pada PT SS Utama. *Skripsi*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya.
- Takbi, I. P. 2013. Audit Manajemen Terhadap Fungsi Produksi Pada PT Charoen Pokhpand Indonesia, Tbk. *Skripsi*. Universitas Hasanuddin Makassar.
- Tunggal, A. W. 2012. *Pedoman Pokok Operational Auditing*. Harvarindo. Jakarta.
- Widi, R. K. 2010. *Asas Metodologi Penelitian: Sebuah Pengenalan dan Penuntun Langkah demi Langkah Pelaksanaan Penelitian*. Cetakan pertama. Graha Ilmu. Yogyakarta.

Wilujeng, N. M. 2014. Audit Operasional Atas Proses Produksi Dalam Usaha Menekan Tingkat Produk Cacat Pada PT Seng Fong Moulding Perkasa Jombang. *Skripsi*. Universitas Wijaya Putra Surabaya.

