



**AUDIT MANAJEMEN ATAS PROSES PRODUKSI UNTUK
MENINGKATKAN EFISIENSI DAN EFEKTIVITAS KINERJA
PRODUKSI PADA PT. BUKAKA TEKNIK UTAMA, Tbk.**

SKRIPSI

**Diajukan sebagai salah satu syarat
dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi
pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor.**

**Diajukan oleh :
Nama : Eka Pahlawati Syaripudin
Nrp : 022197071
Nirm : 41043403970442**

**UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR
2002**

**AUDIT MANAJEMEN ATAS PROSES PRODUKSI UNTUK
MENINGKATKAN EFISIENSI DAN EFEKTIVITAS KINERJA
PRODUKSI PADA PT. BUKAKA TEKNIK UTAMA, Tbk.**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi
pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor

Menyetujui :

Dekan Fakultas Ekonomi,

Ketua Jurusan Akuntansi,



(Eddy Mulyadi S. Drs., Ak., MM)

(Ketut Sunarta. Drs., Ak., MM)

AUDIT MANAJEMEN ATAS PROSES PRODUKSI UNTUK
MENINGKATKAN EFISIENSI DAN EFEKTIVITAS KINERJA PRODUKSI
PADA PT. BUKAKA TEKNIK UTAMA, Tbk.

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi
pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor

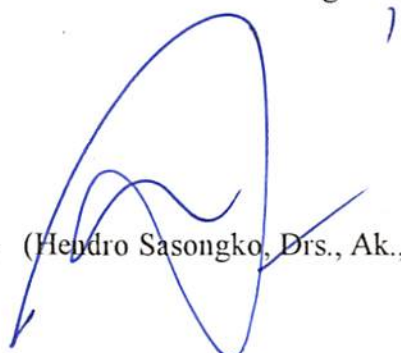
Menyetujui :

Penguji,



(Buntoro Heri Prasetyo, Drs., Ak.)

Pembimbing

1.  (Hendro Sasongko, Drs., Ak., MM)



2. (Agus Uji Hartana, Drs., Ak.)

ABSTRAKSI

Perusahaan industri merupakan perusahaan yang melakukan kegiatan proses produksi dengan tujuan menambah nilai guna suatu bahan sehingga setelah diolah dapat memenuhi kebutuhan manusia, untuk menjaga agar proses produksi berjalan dengan lancar dan efisien serta efektif perusahaan melakukan proses produksi secara umum dapat dinyatakan bahwa proses produksi adalah merencanakan dan mengendalikan arus bahan-bahan ke dalam melewati (dalam proses/operasi) dan keluar dari pabrik sedemikian rupa, sehingga keuntungan optimal yang menjadi sasaran perusahaan dapat di capai. Jadi proses produksi harus dapat membuat penilaian secara terus menerus terhadap permintaan konsumen, keadaan permodalan, kapasitas produksi, tenaga kerja dan lain-lain.

Pada sebagian organisasi perusahaan, manajemen tingkat tinggi dapat menetapkan bahwa suatu audit manajemen harus dilakukan di seluruh perusahaan sehingga dapat menjalankan organisasi perusahaan, dengan baik. Audit manajemen secara periodic sering menemukan kemungkinan timbulnya persoalan kalau keadaan tidak dapat dikendalikan. Organisasi perusahaan besar baik kecil memprakarsai audit manajemen untuk mengetahui bagaimana efisiensi dan efektivitas kinerja produksi perusahaan secara keseluruhan dan masing-masing unitnya kalau dibandingkan dengan standar sasaran.

Oleh karena itu tujuan manajemen pada umumnya adalah menilai efisiensi dan efektivitas kinerja organisasi atau perusahaan dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan oleh manajemen yang lebih tinggi, dan pada saat yang bersamaan, untuk menilai efektivitas standar kebijakan tersebut. Sebagai hasil akhir dari proses audit manajemen adalah laporan audit yang ditujukan kepada manajemen yang lebih tinggi, akan meliputi sebagian besar untuk setiap alternatif, suatu perkiraan penghematan biaya yang diperkirakan dengan dijalankannya alternatif tersebut.

Sebagaimana perusahaan lain, **PT. BUKAKA TEKNIK UTAMA, Tbk** Dihadapkan pada masalah dalam penentuan proses produksi yang harus dilakukan oleh suatu penilaian terhadap efisiensi dan efektivitas kinerja produksi. Berdasarkan latar belakang di atas penulis mengangkat judul “AUDIT

MANAJEMEN ATAS PROSES PRODUKSI UNTUK MENINGKATKAN EFISIENSI DAN EFEKTIVITAS KINERJA PRODUKSI PADA PT. BUKAKA TEKNIK UTAMA, Tbk.”

Atas dasar latar belakang di atas, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

- 1) Bagaimana proses produksi yang dilakukan pada PT. Bukaka Teknik Utama, Tbk. ?
- 2) Bagaimana mengukur tingkat efisiensi dan efektivitas kinerja produksi pada PT. Bukaka Teknik Utama, Tbk. ?
- 3) Apakah pelaksanaan audit manajemen atas proses produksi terhadap tingkat efisiensi dan efektivitas kinerja produksi telah dilaksanakan secara memadai oleh PT. Bukaka Teknik Utama, Tbk. ?

Dalam melakukan pengujian maka di formulasikan ke dalam hipotesis alternatif (H_a) yaitu terdapat hubungan antara audit manajemen atas proses produksi dengan pengertian efisiensi dan efektivitas kinerja produksi.

Tujuan studi yang dilakukan penulis yaitu analisis deskriptif dengan tipe penyelidikan yang digunakan adalah *Corellational* dan responden yang penulis hubungi adalah bagian produksi.

Adapun pada operasional variabel terdiri atas variabel dimana variabel independen adalah audit manajemen atas proses produksi dan variabel dependennya yaitu meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja produksi.

Dalam melakukan analisis dalam pengumpulan data, penulis mencoba menginterpretasikan ke dalam bentuk analisis data yaitu menggunakan analisis deskriptif dan kualitatif komparatif yaitu untuk mengetahui hubungan antara variabel satu dengan variabel lainnya.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT serta berkat rahmat dan karunianya, sehingga penulis dapat menyelesaikan makalah skripsi yang berjudul **“Audit Manajemen Atas Proses Produksi Untuk Meningkatkan Efisiensi Dan Efektivitas Kinerja Produksi pada PT. BUKAKA TEKNIK UTAMA, Tbk.”**. Adapun tujuan penulisan makalah skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Pakuan.

Makalah skripsi ini dapat selesai berkat adanya dorongan, bantuan dan partisipasi dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada :

- 1) Bapak Eddy Mulyadi, Drs., Ak., MM., Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
- 2) Bapak Ketut Sunarta., Drs., Ak., MM. Selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
- 3) Bapak Hendro Sasongko., Drs., Ak., MM., Selaku Dosen Pembimbing
- 4) Bapak Agus Uji Hartara, Drs., Ak., Selaku Dosen Co Pembimbing
- 5) Bapak Sodikin, S.pd., PT. Bukaka Teknik Utama, Tbk. Yang telah membantu sampai terselesaikannya makalah skripsi ini.
- 6) Bapak Rifai S.Pd., PT. Bukaka Teknik Utama, Tbk . yang telah membantu sampai terselesaikannya makalah Skripsi ini.
- 7) Orang Tua penulis (Bapak+Ibu), Tete, Adik-adikku yang telah memberikan dukungan baik moril maupun materiil.

- 8) Yang tercinta Mas Bambang, yang telah memberikan semangat, dukungan baik moril maupun materiil sehingga penulis dapat menyelesaikan makalah skripsi ini.
- 9) Teman-teman yang tidak bisa di sebutkan satu persatu, yang telah memberikan dorongan dalam penulisan makalah skripsi ini.

Penulis menyadari, bahwa makalah skripsi ini masih banyak kekurangannya. Oleh karena itu penulis terbuka untuk menerima kritik dan saran sebagai masukan agar makalah skripsi ini menjadi lebih baik.

Bogor, November 2002

Penulis,

DAFTAR ISI

ABSTRAKSI	i
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1.Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2.Identifikasi Masalah	3
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian.....	4
1.4. Kegunaan Penelitian.....	5
1.5.Kerangka Pemikiran, Paradigma dan Hipotesis	5
1.5.1. Kerangka Pemikiran dan Paradigma	8
1.5.2. Hipotesis.....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Auditing.....	10
2.1.1. Pengertian Auditing	10
2.1.2. Jenis-jenis Audit	12
2.1.3. Tujuan Audit	13
2.2. Audit Manajemen.....	14
2.2.1. Pengertian Audit Manajemen.....	14
2.2.2. Tujuan Penugasan Audit	17
2.2.3. Ruang Lingkup Audit.....	20
2.2.4. Tahap-tahap Audit.....	22
2.2.5. Perencanaan dan Pemograman Audit Operasional.....	24
2.2.6. Program Kerja dan Kertas Kerja Audit	24
2.3. Produksi	26
2.3.1. Pengertian Produksi	26
2.3.2. Jenis-jenis Proses Produksi	28
2.3.3. Kegiatan Departemen Produksi.....	29
2.3.4. Pengertian Efisiensi dan Efektivitas.....	31
2.4. Audit Manajemen Atas Proses Produksi Untuk Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas Kinerja Produksi.....	33

BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN.....	35
3.1. Objek Penelitian	35
3.2. Metode Penelitian.....	35
3.2.1. Desain Penelitian	35
3.2.2. Operasional Variabel.....	37
3.2.3. Metode Penarikan Sampel.....	39
3.2.4. Prosedur Pengumpulan Data	39
3.2.5. Metode Analisis	41
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	42
4.1. Profil Perusahaan.....	42
4.1.1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan.....	42
4.1.2. Struktur Organisasi Perusahaan.....	45
4.1.3. Bidang Usaha dan Kegiatan Perusahaan.....	50
4.2. Profil Responden	53
4.3. Isi Pembahasan	55
4.3.1. Proses Produksi yang Dilakukan pada PT. Bukaka Teknik Utama, Tbk.....	55
4.3.2. Pengukuran Tingkat Efisiensi dan Efektivitas kinerja Produksi pada PT. Bukaka Teknik Utama, Tbk.....	66
4.3.3. Pelaksanaan Audit Manajemen Atas Proses Produksi terhadap Efisiensi dan Efektivitas Kinerja Produksi pada PT. Bukaka Teknik Utama, Tbk.....	67
4.3.3.1. Pelaksanaan Manajemen Audit	70
4.3.3.2. Tahap Pengumpulan Informasi dan Mengevaluasi Pengendalian Intern	71
4.3.3.3. Tahap Pelaksanaan Audit Secara Terperinci	72
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	82
5.1. Simpulan	82
5.2. Saran	84
DAFTAR PUSTAKA	
KUESIONER	

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar belakang Penelitian

Dampak krisis moneter yang berkepanjangan, yang melanda Indonesia sejak tahun 1997 menyebabkan pertumbuhan ekonomi yang negatif, macetnya sektor perekonomian seperti perbankan, perdagangan dan perindustrian, pelarian modal besar keluar negeri, serta sedikitnya penanaman modal dari para investor luar negeri diikuti pula guncangnya pasar modal.

Kondisi perekonomian yang tidak menguntungkan ini, menyebabkan sektor industri pada umumnya dan perusahaan manufaktur pada khususnya terancam tidak berproduksi. Kondisi tersebut disebabkan oleh permasalahan seperti kenaikan harga bahan baku yang tinggi, meningkatnya harga produk, penurunan nilai penjualan, membengkaknya kewajiban perusahaan, banyaknya perusahaan yang gulung tikar.

Seperti kita ketahui bahwa perusahaan tidak semata-mata bertujuan untuk mencari keuntungan, akan tetapi untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya tetap tidak terlepas dari prinsip ekonomi perusahaan, yaitu memperoleh keuntungan pada tingkat tertentu.

Perusahaan industri merupakan perusahaan yang melakukan kegiatan proses produksi dengan tujuan menambah nilai guna suatu bahan baku sehingga setelah diolah dapat memenuhi kebutuhan manusia, untuk

menjaga agar proses produksi berjalan dengan lancar dan efisien serta efektif, maka perusahaan harus melakukan kegiatan proses produksi. Secara umum dapat dinyatakan bahwa tujuan dari kegiatan proses produksi adalah merencanakan dan mengendalikan arus bahan-bahan ke dalam melewati (dalam proses/operasi) dan keluar dari pabrik sedemikian rupa, sehingga keuntungan optimal yang menjadi sasaran perusahaan dapat dicapai. Jadi, pengendalian produksi harus dapat membuat penilaian secara terus menerus terhadap permintaan konsumen, keadaan permodalan, kapasitas produksi, tenaga kerja dan lain-lain.

Sedangkan definisi proses produksi menurut Drs. Agus ahyari, M.B.A. dalam bukunya yaitu : **“Proses produksi adalah merupakan suatu cara, metode maupun teknik bagaimana penambahan manfaat atau menciptakan faedah baru yang dilaksanakan dalam perusahaan.”**

(Agus Ahyari, Drs. M.B.A.; 1997 ; Hal ; 65)

Pada sebagian organisasi perusahaan, manajemen tingkat tinggi dapat menetapkan bahwa suatu audit manajemen harus dilakukan di seluruh perusahaan sehingga dapat menjalankan organisasi perusahaan dengan baik. Audit manajemen secara periodik sering menemukan kemungkinan timbulnya persoalan kalau keadaan tidak dapat dikendalikan. Organisasi perusahaan besar baik kecil memprakarsai audit manajemen untuk mengetahui bagaimana efisiensi dan efektivitas kinerja perusahaan secara keseluruhan dan masing-masing unitnya kalau dibandingkan dengan standar sasaran. Oleh karena tujuan audit manajemen pada umumnya adalah menilai efisiensi dan efektivitas kinerja organisasi perusahaan dibandingkan

dengan standar sasaran yang telah ditetapkan oleh manajemen yang lebih tinggi, dan pada saat yang bersamaan, untuk menilai efektivitas standar dan kebijakan tersebut. Sebagai hasil akhir dari proses audit manajemen adalah laporan audit yang ditujukan kepada manajemen yang lebih tinggi, akan meliputi sebagai dasar untuk setiap alternatif, suatu perkiraan penghematan biaya yang diperkirakan dengan dijalankannya alternatif tersebut.

Sebagaimana perusahaan lain, **PT. BUKAKA TEKNIK UTAMA, Tbk.** dihadapkan pada permasalahan dalam penentuan proses produksi yang dilakukan suatu penilaian terhadap efisiensi dan efektivitas kinerja. Berdasarkan latar belakang di atas penulis mengangkat judul **“AUDIT MANAJEMEN ATAS PROSES PRODUKSI UNTUK MENINGKATKAN EFISIENSI DAN EFEKTIVITAS KINERJA PRODUKSI PADA PT. BUKAKA TEKNIK UTAMA, Tbk.”**

1.2. Perumusan dan Identifikasi Masalah

Sehubungan dengan latar belakang di atas maka penulis menarik pokok permasalahan yaitu bagaimana system proses produksi serta mengukur tingkat efisiensi dan efektivitas kinerja produksi. Maka identifikasi masalah dalam penyusunan makalah Skripsi ini, yaitu :

- 1.) Bagaimana proses produksi yang di lakukan pada **PT. BUKAKA TEKNIK UTAMA, Tbk. ?**
- 2.) Bagaimana mengukur tingkat efisiensi dan efektivitas kinerja produksi pada **PT. BUKAKA TEKNIK UTAMA, Tbk. ?**

- 3). Apakah pelaksanaan audit manajemen atas proses produksi terhadap tingkat efisiensi dan efektivitas kinerja produksi telah di laksanakan secara memadai oleh **PT. BUKAKA TEKNIK UTAMA, Tbk.** ?

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian yang penulis lakukan adalah untuk mendapatkan data dan informasi yang relevan dengan permasalahan yang penulis angkat dalam penyusunan makalah skripsi pada Fakultas ekonomi Universitas Pakuan, Bogor.

1.3.2. Tujuan penelitian

Sedangkan tujuan penelitian adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk mengetahui kegiatan proses produksi yang di lakukan pada **PT. BUKAKA TEKNIK UTAMA, Tbk.**
- 2) Untuk mengetahui tingkat efisiensi dan efektivitas kinerja produksi pada **PT. BUKAKA TEKNIK UTAMA, Tbk.**
- 3) Untuk mengetahui dan mengevaluasi pelaksanaan audit manajemen atas proses produksi terhadap peningkatan efisiensi dan efektivitas kinerja produksi pada **PT. BUKAKA TEKNIK UTAMA, Tbk.**

1.4. Kegunaan penelitian

Dalam mengadakan penelitian tersebut, penulis berharap memberikan beberapa manfaat yang dapat di berikan kepada pihak-pihak sebagai berikut :

1) Bagi Perusahaan

Dapat menentukan kebijaksanaan dalam menjalankan proses produksi yang tepat, sehingga dapat memberikan masukan yang diharapkan oleh perusahaan.

2) Bagi Penulis

Dapat menambah dan menerapkan serta membandingkan antara teori dan praktek yang ada untuk melakukan penilaian atas kebijakan perusahaan terhadap pengendalian persediaan bahan baku dan mengevaluasi terhadap penentuan jumlah bahan baku utama yang di butuhkan.

3) Bagi pihak lain

Dalam hal ini pembaca, dapat mengetahui bagaimana kebijakan dari perusahaan dalam pengendalian proses produksi dan penilaian atas penentuan jumlah bahan baku utama yang di butuhkan.

1.5. Kerangka Pemikiran, Paradigma dan Hipotesis

1.5.1. Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian

Konsep audit manajemen berlainan dengan audit keuangan, tujuan audit manajemen adalah untuk menilai berbagai sumber data

keuangan. Audit manajemen menentukan apakah transaksi-transaksi yang penting dikendalikan dengan baik sehingga dapat menyediakan data yang tepat dan terpercaya untuk pihak-pihak intern dan ekstern. Audit manajemen dirancang untuk menganalisa, menilai, meninjau ulang dan menimbang hasil kerja perusahaan dibandingkan dengan berbagai standar yang telah ditentukan atau pedoman yang ditentukan oleh perusahaan.

Oleh karena tujuan manajemen pada umumnya adalah untuk menilai efisiensi dan efektivitas organisasi atau perusahaan, audit manajemen dirancang untuk menilai perusahaan secara keseluruhan atau membatasi ruang lingkungannya pada suatu fungsi atau departemen tertentu dalam organisasi atau perusahaan.

Sedangkan ruang lingkup audit manajemen mencakup aspek efektivitas dan efisiensi suatu kegiatan dalam perusahaan. Aspek efektivitas merupakan suatu tolak ukur yang berhubungan dengan pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Suatu perusahaan dapat dikatakan efektif jika kegiatan tersebut terarah pada tujuannya dan berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Aspek efisiensi merupakan suatu tolak ukur yang berhubungan dengan penggunaan sumber daya yang minimal untuk menghasilkan output yang maksimal sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

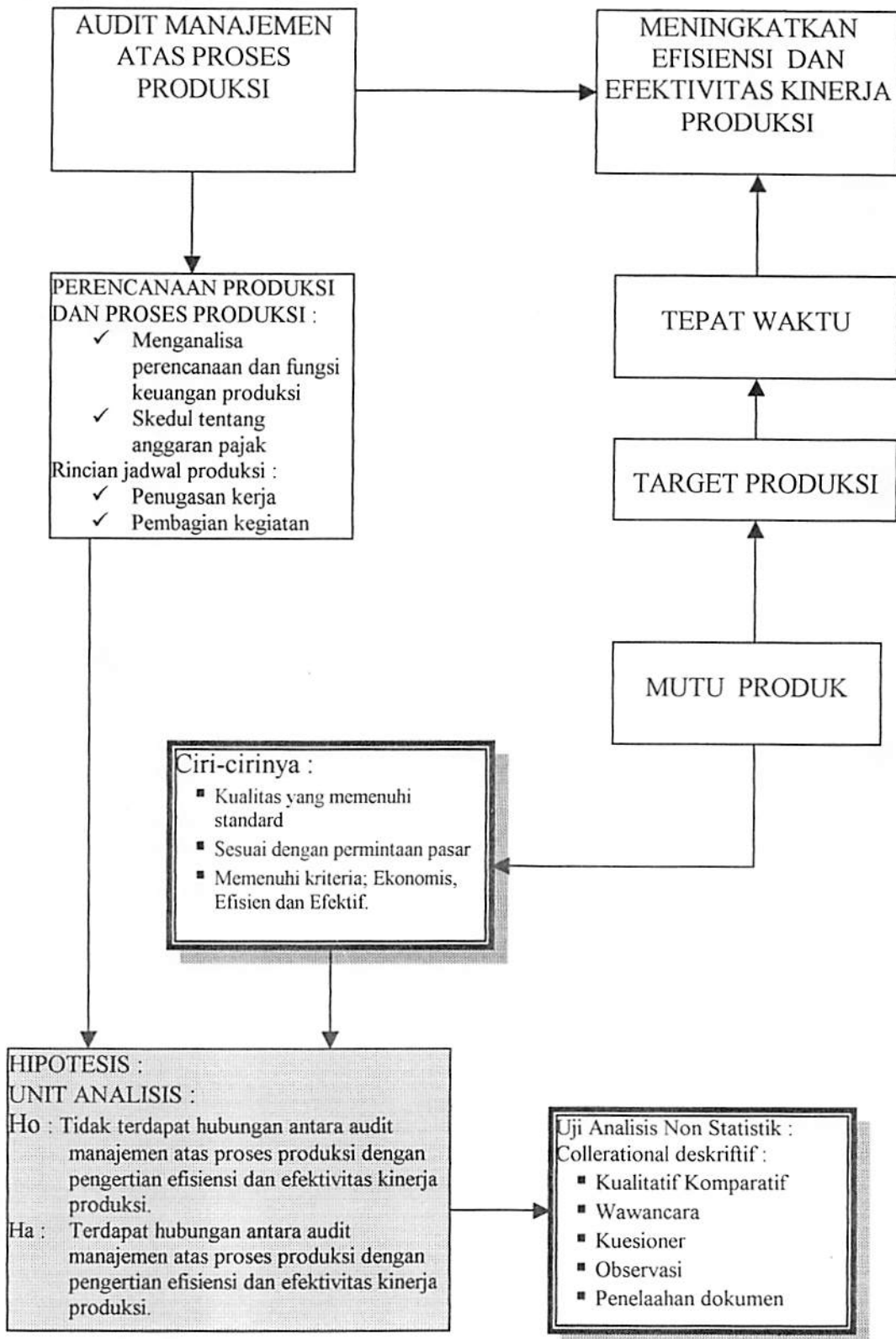
Salah satu usaha yang mungkin dilakukan oleh manajemen dalam hal ini antara lain penyusunan perencanaan produksi. Perencanaan yang tidak baik dapat berakibat pada realisasi produksi,

baik dalam jumlah maupun mutu produk. Bagi perusahaan yang menghasilkan multi produk berarti memerlukan alokasi sumber produksi yang lebih efisien dan efektif sehingga dapat dihindarkan adanya pemborosan dan kerugian financial pada faktor-faktor produksi yang dipakai.

Sebagai usaha untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut sudah tentu membawa konsekuensi pada manajemen untuk memperhatikan dan mengarahkan produksi terutama menyangkut persediaan bahan baku yang akan di proses menjadi barang jadi. Agar barang jadi yang akan direncanakan untuk di jual itu terpenuhi, maka harus pula di upayakan sinkronisasi antara barang jadi dengan kebutuhan bahan bakunya, dengan kata lain manajemen perlu melakukan pengendalian proses produksi dengan asumsi menetapkan suatu jumlah persediaan bahan baku yang ekonomis.

Kelancaran kegiatan produksi sangat ditentukan oleh kelancaran tersedianya bahan atau masukan yang dibutuhkan bagi produksi tersebut. Kelancaran tersedianya bahan baku atau masukan ditentukan oleh baik tidaknya keadaan serta rencana dan pengendalian yang di lakukan.

PARADIGMA PENELITIAN



1.5.2. Hipotesis

Atas dasar pemikiran di atas penulis mempunyai hipotesa sebagai berikut :

Ho : Tidak terdapat hubungan antara audit manajemen atas proses produksi dengan pengertian efisiensi dan efektivitas kinerja produksi.

Ha : Terdapat hubungan antara audit manajemen atas proses produksi dengan pengertian efisiensi dan efektivitas kinerja produksi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Auditing

2.1.1 Pengertian Auditing

Istilah audit berasal dari kata latin “*Audire*” yang berarti mendengar. Konsep audit yang kita kenal sekarang bukanlah suatu hal yang baru. Perkembangan audit sebenarnya tidak terlepas dari perkembangan akuntansi. Faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan akuntansi juga akan mendorong perkembangan audit.

Audit pada awalnya dipandang sebagai pemeriksaan atas laporan keuangan untuk mencari dan menentukan kecurangan serta kesalahan perhitungan dalam laporan keuangan. Kemudian berkembang menjadi suatu konsep baru, dimana audit lebih menekankan pada pemberian pendapat atas kewajaran dari penyajian laporan keuangan perusahaan.

Untuk memperjelas pengertian audit, maka dibawah ini di sajikan beberapa definisi audit yang di ungkapkan oleh para ahli :

“Tujuan audit secara umum terhadap laporan keuangan oleh auditor independen adalah untuk menyatakan pendapat/opini mengenai kewajaran dalam pengajian posisi keuangan, hasil operasi dalam perubahan-perubahan dalam posisi keuangan yang selaras dengan prinsip-prinsip akuntansi yang secara umum diterima. (Alvin A. Aren dan James K Loebbecke ; 1998 ; 145)

Definisi Audit menurut *American Accounting Association Committee*

On Basic dalam bukunya *Auditing Concept* adalah :

“Auditing merupakan proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara obyektif mengenai pernyataan-pernyataan tentang kegiatan ekonomi dengan tujuan untuk menetapkan tingkat kesesuaian pernyataan-pernyataan tersebut dengan kinerja yang telah ditetapkan serta penyampaian hasil-hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan” (Amin Widjaja Tunggal, Drs., M.B.A. ; 2001 ; 103)

Definisi menurut Alvin A. dan James K. Loebbecke dalam bukunya “Auditing Integrated Approach” adalah :

“ Audit adalah proses pengumpulan dan penilaian bukti-bukti tentang1 informasi yang dapat diukur mengenai suatu satuan usaha, yang dilakukan oleh seorang yang kompeten dan independen untuk dapat menentukan dan melaporkan tingkat kesesuaian informasi yang dimaksud dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan”. (Alvin A. Aren dan James K Loebbecke ; 1998 ; 144)

Dari berbagai definisi audit diatas dapat di tarik kesimpulan :

1. Audit merupakan proses dalam bentuk rangkaian prosedur yang telah di tetapkan dan saling berkaitan satu sama lain.
2. Kuantitas dan bukti-bukti yang dikumpulkan harus cukup memadai untuk mencapai tujuan audit.
3. Audit di lakukan oleh orang yang memiliki latar belakang pendidikan yang menunjang tugasnya dan mempunyai sikap mental yang independen sehingga keputusannya tidak di pengaruhi oleh pihak-pihak lain.
4. Bukti-bukti yang terkumpul harus dibandingkan dengan kriteria-kriteria yang berlaku umum yaitu: *Generally Accepted Accounting Proniciples* “atau” Standar Akuntansi Keuangan agar informasi tersebut dapat dinyatakan dengan tepat.

2.1.1. Jenis-jenis Audit

Jenis-jenis audit menurut Alvin A. Aren dan James K.

Loebbecke dalam bukunya *Auditing* sebagai berikut :

1. **Audit Operasional (*Operational audits*)** pemeriksaan operasional adalah suatu tinjauan terhadap setiap bagian dari prosedur operasi dan metode suatu organisasi dengan tujuan untuk menilai ketepatan gunaan (*efficiency*) dan keberhasilannya (*effectiveness*).
2. **Audit Ketaatan (*Compliance audits*)** tujuan dari suatu audit ketaatan adalah untuk mempertimbangkan apakah klien (nasabah) telah mengikuti prosedur /peraturan tertentu yang telah ditetapkan oleh yang berwenang.
3. **Audit laporan keuangan** dilakukan untuk menentukan apakah laporan keuangan tersebut secara keseluruhan yang merupakan keterangan terukur yang akan diverifikasi telah disajikan sesuai dengan kriteria-kriteria tertentu. (Alvin A. Aren Dan James K Loebbecke ; 1988 ; Hal ; 145)

Jenis-jenis audit menurut Meigs and Whittington, dalam bukunya, audit atau pemeriksaan yang dilakukan atas suatu perusahaan dapat dibagi menjadi tiga jenis yaitu :

1. ***Financial Compliance Audit* (Pemeriksaan Ketaatan Financial)** yaitu pemeriksaan yang menekankan pada ditaatinya prinsip-prinsip akuntansi yang diterima secara umum adalah "Standar Akuntan keuangan".
2. ***Operational Audit* (Pemeriksaan Audit)**, yaitu pemeriksaaan yang diterima bertujuan mengukur tingkat efisiensi dari suatu perusahaan, dengan penekanan pada suatu bagian atau unit dari suatu perusahaan, kriteria efisien tidak dapat ditentukan dengan jelas, maka dalam pemeriksaan operasional ini dibutuhkan penelaahan subjektif dari sipemeriksa.
3. ***Internal Audit* (Pemeriksaan Internal)** yaitu pemeriksaan yang dilakukan oleh pihak intern yang bertujuan untuk menentukan apakah suatu cabang atau unit dalam perusahaan melakukan aktivitasnya secara efektif, harta perusahaan terlindung dengan baik, dan tiap bagian mengerti dan menjalankan fungsi dengan baik. (Amin Widjaja Tunggal, Drs., M.B.A. ; 2001 ; 192)

2.1.3. Tujuan Audit

Tujuan audit secara umum adalah untuk memberikan informasi yang dapat dipercaya mengenai suatu hasil pemeriksaan yang telah dilakukan pada suatu periode tertentu kepada pihak-pihak yang membutuhkan. Secara khusus tujuan audit dapat di rinci untuk masing-masing jenis audit sebagai berikut :

- *Financial Statement Audit*

Menurut Standar Profesional Akuntan Publik :

Tujuan audit umum atas laporan keuangan oleh auditor Independen adalah untuk menyatukan pendapat atas kewajaran dalam semua hal material dalam posisi keuangan dan hasil usaha serta arus kas, serta menentukan tingkat kesesuaian dalam pembuatan catatan atau laporan dalam perusahaan dengan prinsip akuntansi yang berlaku secara umum.

- *Compliance Audit.*

Menurut Alvin. A. Arens dan James K. Loebbecke :

The purpose of a compliance audit is to determine whether the auditee is following specific procedures, rules or regulations set down by some higher authority.

Dapat di artikan :

Tujuan dari audit ketaatan adalah untuk menentukan apakah pihak yang diaudit telah mengikutu prosedur-prosedur, aturan-aturan, dan pedoman-pedoman yang khusus yang telah

ditetapkan oleh manajemen atau pihak yang mempunyai kewenangan.

- **Operation Audit.**

Menurut *douglas R. Carmichael, Jhon Wilingham dan Carol A. schaller* :

An operational audit is intended to provide a measure of the achievement of an organization to word its goals and objektives. The operational audit may address effectiveness of operating procedurs and internal controls, performance of individual managers and other non financial aspects of the operation of an organization.

Dapat di artikan :

Operasional audit dimaksudkan untuk memberikan pengukuran atas apa yang telah diperoleh suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Operasional audit di tujukan pada efektivitas dari prosedur operasional oleh pengendalian internal, pelaksanaan manajemen dalam perusahaan dan aspek non financial lainnya dari kegiatan operasi perusahaan

2.2. Audit Manajemen

2.2.1. Pengertian Audit Manajemen

Audit manajemen merupakan suatu jenis audit kinerja untuk menentukan atau menilai apakah manajemen telah

menjalankan kegiatan operasional organisasinya dengan ekonomis dan efisien.

Untuk lebih lanjut audit manajemen dapat dirumuskan sebagai berikut :

- 1) Sasaran auditnya adalah penilaian terhadap kehematan (ekonomis) dan daya guna (efisien) dari suatu kegiatan.
- 2) Audit manajemen harus dilakukan dalam periode yang sedang berjalan untuk mendapatkan suatu umpan balik dalam rangka meningkatkan kehematan dan daya guna suatu kegiatan.

Tahun 1978 "*Special Committee On Operational Audit* dalam manajemen audit" melakukan riset terhadap pokok masalah ini dalam mengembangkan informasi yang sesuai bagi para anggota AICPA (*American Insitutee Of Certified Public Accountant*) serta mendefinisikan *Operational Audit* dalam manajemen audit sebagai berikut :

- A. Systematic review of an organization activities or stipulated objectives for purpose of :*
- 1. Assesing performance*
 - 2. Identifying opportunities for improvement*
 - 3. Developing recommendations for further of improvement or further action.*

Dapat diartikan sebagai berikut :

1. Menilai kegiatan
2. Mengidentifikasi berbagai kesempatan untuk perbaikan
3. Mengembangkan rekomendasi bagi perbaikan /tindakan selanjutnya.

Leslie R. Howard dalam bukunya yang berjudul *"Principles of Auditing"* mendefinisikan manajemen audit sebagai berikut :

"Management audit is a method of evaluating the efficiency of management at all levels throughout an organization or more specifically, it compares the investigation of a business by an independent body from the highest executive level downwards, in order to ascertain whether sound management prevail is throughout, and to report as to its efficiency or otherwise with recommendations to ensure its effectiveness such is not the case".

Dapat diartikan sebagai berikut :

"Audit manajemen adalah metode untuk mengevaluasi efisiensi manajemen pada semua tingkatan dalam organisasi atau lebih spesifik, meliputi pemeriksaan yang dilakukan oleh suatu badan yang independen terhadap kegiatan usaha dari tingkat eksekutif kebawah untuk mengetahui apakah kebijakan manajemen yang ditetapkan telah dilaksanakan dan untuk melaporkan tingkat efisiensi atau sebaliknya, disertai dengan rekomendasi untuk menjamin keefektifan, bila terhadap kegiatan manajemen yang menyimpang".
(10 : 110)

Terhadap beberapa kesimpulan yang dapat diambil dari definisi-definisi yang dikemukakan diatas yaitu :

- 1) Audit manajemen adalah suatu proses yang sistematis dimulai dari merencanakan audit, mengumpulkan dan mengevaluasi bukti-bukti yang berhubungan dengan kegiatan usaha pihak-pihak yang di audit sampai dengan melaporkan hasil audit pada pihak manajemen atau yang berkepentingan.
- 2) Audit manajemen bertujuan untuk mengevaluasi kegiatan dari suatu unit perusahaan maupun dari suatu fungsi dalam perusahaan dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dari kegiatan usaha yang di lakukan oleh pihak yang independen.
- 3) Audit manajemen di lakukan oleh pihak yang independen
- 4) Audit manajemen mengembangkan alternatif perbaikan dan memberikan rekomendasi untuk perbaikan atau tindakan selanjutnya
- 5) Audit manajemen memungkinkan adanya peringatan diri terhadap kemungkinan terjadi penyimpangan ataupun adanya masalah yang potensial dalam perusahaan.

2.2.2. Tujuan Penugasan Audit Manajemen

Perusahaan memutuskan untuk melakukan “Audit Manajemen” secara berkala atau periodik karena pertimbangan sebagai berikut :

- Untuk meyakinkan pihak manajemen bahwa perusahaan telah berjalan dengan efisiensi dan efektif dan mengungkapkan masalah potensial, yang dalam keadaan normal hanya dapat ditemukan pada saat situasi sudah tidak dapat dikendalikan atau menjadi besar.
- Untuk menentukan tingkat keberhasilan seluruh perusahaan dalam unit-unit individualnya jika dibandingkan dengan suatu standar yang telah ditetapkan dalam kebijaksanaan perusahaan.

Penugasan audit manajemen dapat pula dilakukan sebagai akibat dari timbulnya masalah-masalah spesifik yang berkembang dalam perusahaan.

Di bawah ini dikemukakan tanda-tanda khusus yang mengacu akan perlunya melaksanakan suatu audit manajemen, yaitu :

- 1) Berkurangnya laba perusahaan, sebagai tanda tidak efisiensinya kegiatan operasional perusahaan.
- 2) Tingkat perputaran karyawan yang tinggi disebabkan kurangnya penghargaan pada karyawan, tingkat upah dibawah standar, atau lingkungan kerja yang tidak aman.
- 3) Tingginya pengembalian barang dari para konsumen serta banyaknya keluhan dari konsumen.
- 4) Tingginya jumlah barang yang cacat dan meningkatnya biaya produksi

- 5) Masalah operasional tertentu yang ditemukan manajemen dan hubungannya dengan pengaruh dari luar perusahaan, seperti :
- Turunnya penjualan akibat harga produk tidak bersaing, persaingan dapat menjual barang sejenis dengan harga lebih murah, hal ini mengharuskan penilaian kembali akan kebijakan harga termasuk biaya langsung maupun biaya tidak langsung yang berhubungan dengan produksi.
 - Tingginya biaya material, jasa, peralatan, serta perlengkapan yang mengharuskan penilaian kembali dalam kebijaksanaan pembelian untuk menentukan tingkat investasi yang baik, ataupun meningkatkan pengendalian agar dapat mengeliminir efek dari tingginya kenaikan biaya di atas.

Tujuan audit manajemen secara garis besar dapat di rangkumkan dari definisi audit manajemen yang di berikan oleh AICPA, yaitu :

1. Menilai performasi

Menilai performasi adalah membandingkan kegiatan yang dilakukan perusahaan dengan tujuan yang ditentukan oleh manajemen atau pihak-pihak terkait, seperti kebijakan, standar, serta tujuan perusahaan.

2. Mengidentifikasi kesempatan perbaikan

Auditor dapat mengidentifikasi kesempatan perbaikan dengan menganalisa hasil dan wawancara dengan orang-orang di dalam maupun di luar perusahaan, memeriksa laporan-laporan historis ataupun laporan kegiatan berjalan. Mempelajari transaksi, membuat perbandingan dengan standar industri sejenis, menggunakan penilaian profesional berdasarkan pengalaman.

3. Mengembangkan rekomendasi untuk perbaikan atau tindakan lebih lanjut. Sifat dasar dan rekomendasi yang dikembangkan dalam audit manajemen sangat berbeda-beda tergantung dari kasusnya. Pada kasus secara umum auditor mampu membuat rekomendasi dari hasil penugasan audit manajemen.

2.2.3. Ruang Lingkup Audit Manajemen

Ruang lingkup audit manajemen mencakup aspek efektivitas dan efisiensi, suatu kegiatan dalam perusahaan.

Aspek efektivitas merupakan suatu tolak ukur yang berhubungan dengan pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Suatu kegiatan dapat dikatakan efektif jika kegiatan tersebut terarah pada tujuannya dan berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Aspek efisiensi merupakan suatu tolak ukur yang berhubungan dengan penggunaan sumber daya yang minimal untuk

menghasilkan output yang maksimal sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Ruang lingkup audit manajemen dapat di lihat dari “*Standar for the prachse of internal Auditor*”, yaitu :

- 1) Auditor intern harus melakukan penelaahan sarana pengaman. Aktiva dalam melakukan verifikasi keberadaan aktiva tersebut.
- 2) Auditor intern harus melakukan penelaahan keandalan dan integritas informasi keuangan, operasi dan sarana yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, mengklasifikasikan dan melaporkan informasi.
- 3) Auditor intern harus mempertimbangkan efektivitas dan efesiensi dalam menggunakan sumber daya.
- 4) Auditor intern harus melakukan penelaahan terhadap kegiatan operasional atau program-program untuk memastikan apakah konsisten dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dan apakah operasi-operasi itu telah dilaksanakan sesuai dengan yang direncanakan.
- 5) Auditor intern harus melalui penelaahan struktur pengendalian intern yang ditetapkan untuk meyakinkan ketaatan terhadap kebijakan, rencana, prosedur, oleh peraturan yang memiliki pengaruh langsung pada pelaksanaan kegiatan operasional dan pelaporan dalam

perusahaan serta harus memastikan dipatuhinya ketentuan-ketentuan tersebut.

2.2.4. Tahap-tahap Audit

Audit operasional di laksanakan dalam lima tahap yang berurutan dan saling berkaitan antara lain yaitu :

1) Tahap audit pendahuluan.

Pada setiap audit, auditor harus membuat rencana dan audit pendahuluan agar audit dapat di laksanakan dengan efisien, ekonomis, dan efektif. Audit pendahuluan bertujuan untuk mendapatkan gambaran secara singkat keadaan obyek audit melalui pengumpulan informasi, penelaahan peraturan perundang-undangan, dan observasi yang berkaitan dengan kegiatan, program, dan fungsi obyek audit.

2) Tahap penelaahan dan pengujian system pengendalian manajemen.

Penelaahan dan pengujian system pengendalian manajemen di maksudkan untuk lebih memantapkan *TAO* yang telah di identifikasikan pada setiap audit pendahuluan. Pengujian ini bertujuan untuk menilai efektivitas pengendalian manajemen dan lebih mengenali adanya kelemahannya sehingga dapat dipastikan apakah suatu *TAO* dapat terus dilanjutkan menjadi *firm audit objektif (FAO)* atau tidak perlu di lanjutkan pada tahap audit lanjutan, karena kurangnya bukti pendukung.

3) Tahap audit lanjutan

Tahap ini bertujuan untuk mendapatkan bukti yang relevan, kompeten, cukup, dan material guna mendukung *FAO* yang telah diperoleh pada tahap penelaahan dan dan pengujian system pengendalian manajemen. Pada tahap ini auditor harus dapat menganalisis dan mengungkap lebih lanjut kelemahan atau penyimpangan yang ada yang akhirnya akan memantapkan temuan serta kemungkinan rekomendasi yang dapat diterima obyek audit.

4) Tahap pelaporan

Pada tahap ini, auditor mengkomunikasikan hasil auditnya termasuk rekomendasi yang di berikan kepada obyek audit dan pihak yang berkepentingan.

Laporan hasil audit operasional, mempunyai maksud dan tujuan untuk :

- Menginformasikan apa yang di temukan
- Meyakinkan pihak manajemen obyek audit tentang arti penting dan keabsahan temuan audit.
- Mendorong pihak manajemen untuk melakukan perbaikan.

5) Tahap monitoring tindak lanjut (*follow-up*)

Meskipun laporan telah di terbitkan, tidaklah berarti bahwa tahap audit telah selesai. Pemantauan dan evaluasi terhadap tindakan-tindakan obyek audit berdasarkan rekomendasi yang diberikan sangatlah penting dalam tahapan audit.

2.2.5. Perencanaan dan Pemrograman Audit Operasional

Berdasarkan daftar prosedur audit yang dapat digunakan oleh auditor untuk melakukan pengujian pengendalian terhadap transaksi pencadangan kerugian piutang, dapat disusun program audit untuk pengujian pengendalian pencadangan piutang tersebut. Dalam pengamatan terhadap pelaksanaan perhitungan dan pencatatan pembebanan kerugian piutang ini, auditor melakukan pengamatan terhadap :

- 1) perhitungan umur piutang yang dipakai sebagai dasar penentuan jumlah kerugian piutang yang dibebankan ke tahun yang di audit.
- 2) persetujuan bukti memorial oleh manajer yang berwenang.

Hasil pelaksanaan program audit untuk pengujian pengendalian siklus pendapatan didokumentasikan oleh auditor dalam kertas kerja sebagai bagian dari pelaksanaan standar pekerjaan lapangan kedua: "pemahaman yang memadai atas struktur pengendalian intern harus diperoleh untuk merencanakan audit dan menentukan sifat, saat, dan lingkup pengujian yang akan dilakukan."

2.2.6. Program Kerja dan Kertas Kerja Audit

Program kerja audit pada saat ini, umumnya di arahkan pada 4 (empat) sasaran :

- Informasi latar belakang yang berhubungan dengan audit

- Hasil akhir yang di harapkan antara lain merumuskan temuan, membicarakan temuan dengan obyek audit, dan merumuskan rekomendasi yang akan diberikan kepada obyek audit.
- Prosedur audit yang di perlukan untuk menyelesaikan pekerjaan
- Instruksi khusus apabila diperlukan.

Adapun langkah kerja yang harus dilaksanakan dalam tahap kerja audit yaitu :

Memperoleh tambahan data dan informasi, latar belakang Yang diperlukan.

- Mendapatkan bukti yang relevan, kompeten, material, dan cukup dengan tujuan untuk membantu menetapkan suatu “*criteria*” sehingga tidak dapat di bantah lagi oleh obyek audit
- Membandingkan kondisi dengan *criteria*.
- Menetapkan akibat dari ketidak sesuaian yang material antara kondisi dengan *criteria*.

Dari hasil kaji ulang terhadap kertas kerja audit dan pengalaman auditor selama ini menunjukkan bahwa pada tahap audit lanjutan tidak belum terungkap audit objektifnya, bahkan tidak tampak adanya pemisahan tahap-tahap auditnya.

2.3. Produksi

2.3.1. Pengertian Produksi

Produksi adalah kegiatan utama dan terbesar dari perusahaan manufaktur. Seperti yang sudah di kemukakan pada Bab pendahuluan, fungsi produksi perlu mendapat perhatian yang besar karena fungsi ini merupakan *Cost Center* yang menentukan besarnya biaya produksi yang mempengaruhi tingkat profit yang akan di peroleh perusahaan untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan.

Di bawah ini di kemukakan beberapa pengertian produksi menurut beberapa ahli :

- 1) Menurut pendapat Jack R. Meredith dalam bukunya *Auditing Concept* :

Operations is the process of transforming inputs into useful outputs and thereby adding value to some antity.

Dapat di artikan :

Produksi adalah proses dari merubah bahan baku (pemasukan) menjadi produk atau jasa (keluaran) dengan cara memberi nilai tambah pada masukan tersebut.

- 2) Menurut pendapat Jay Heizer dan Bary Render dalam bukunya "*production and Operation Management* :

Production is the creation of goods and services.

Dapat di artikan :

Produksi adalah proses penciptaan produk dan jasa.

- 3) Menurut pendapat Sofjan Assauri dalam bukunya "Audit Manajemen Kontemporer" :

Produksi adalah segala kegiatan dalam menciptakan dan menambah kegunaan sesuatu barang dan jasa untuk kegiatan mana dibutuhkan faktor-faktor kerja, dan keterampilan.

- 4) Menurut pendapat Agus Ahyari, dalam bukunya "Perencanaan Sistem produksi"

Proses produksi adalah merupakan suatu cara, metode maupun teknik bagaimana penambahan manfaat atau menciptakan faedah baru yang dilaksanakan dalam perusahaan.

Dari definisi di atas dapat di simpulkan bahwa :

- 1) Produksi merupakan proses transformasi bahan baku sebagai input menjadi barang dan jasa sebagai output.
- 2) Produksi dilakukan dengan menggunakan faktor-faktor produksi berupa tanah, modal, tenaga kerja, dan keterampilan.
- 3) Proses produksi ini menambah nilai atau kegunaan suatu input hingga menjadi output dengan menggunakan sumber daya yang di miliki.

2.3.2. Jenis-jenis Proses produksi

Secara umum proses produksi dapat dibedakan menjadi

Dua yaitu :

1) Proses produksi Terus-menerus (*Continuous Process*)

Proses produksi Terus-menerus adalah suatu proses produksi secara kontinue atau terus-menerus, dan berurutan tahap pengerjaannya mulai dari bahan baku sampai menjadi barang jadi, dan melalui jangka waktu produksi yang telah ditetapkan.

Proses produksi ini di gunakan untuk menghasilkan produk dalam jumlah besar atau masal, peralatan yang di gunakan adalah mesin-mesin yang bersifat khusus untuk menghasilkan suatu jenis produk. Tingkat permintaan akan produk yang relatif konstan dan kontinue dibutuhkan agar hasil produksi yang dihasilkan dapat diserap oleh pasar.

Contoh perusahaan yang menggunakan proses produksi ini antara lain : pabrik semen, pabrik ban, pabrik kertas, pabrik kimia, pabrik elektronik.

2) Proses produksi Terputus - putus (*Intermittent Process*)

Dalam proses produksi ini tidak terdapat urutan atau pola yang pasti mulai dari pengolahan bahan baku sampai menjadi produk (barang jadi), urutan produksi dan jangka waktu produksi dapat berubah sesuai dengan hasil yang ingin dicapai.

Proses produksi terputus-putus membutuhkan waktu yang pendek serta peralatan yang memiliki kapasitas untuk menghasilkan produk yang bervariasi. Proses produksi ini di gunakan untuk menghasilkan produksi berdasarkan pesanan.

Contoh perusahaan yang menggunakan proses ini adalah :
pabrik mesin, pabrik kapal.

2.3.3. Kegiatan Departement Produksi

Fungsi produksi dalam perusahaan sebagaimana di kemukakan oleh Amin Widjaja Tunggal :

“peran fungsi produksi dalam perusahaan adalah untuk meningkatkan kegunaan dari masukan yang berupa tenaga kerja dan keterampilan bahan dan peralatan, dana serta informasi, menjadi barang atau jasa yang siap di pasarkan oleh perusahaan tersebut kepada konsumen atau pemakainya”.
(Amin Widjaja Tunggal ; 2002 ; Hal ; 15)

Selain peranannya sebagai penghasil produk, fungsi produksi mempunyai cakupan kegiatan yang lebih luas seperti penetapan standar produk, perencanaan dan pengendalian produksi serta proses atau pengembangan/ perluasan pabrik.

Kegiatan departemen produksi dapat di bagi menjadi tiga kelompok secara garis besar :

1) Perencanaan dan penetapan standar produk

Kegiatan ini di mulai dengan memperkirakan tingkat produksi yang direncanakan sesuai dengan estimasi tingkat penjualan

pada periode tersebut, kegiatan selanjutnya adalah penetapan suatu standar produksi yang sebenarnya dengan yang direncanakan. Standar yang di gunakan dalam produksi antara lain :

- Standar bahan : bahan baku/bahan pembantu
- Standar biaya produksi : biaya langsung/biaya tidak langsung, serta pembebanan “manufacturing overhead”
- Standar hasil produksi : standar mutu, standar penentuan, produk cacat.
- Standar pencatatan barang jadi, serta barang dalam proses.

Perencanaan merupakan proses yang selanjutnya, yang merencanakan keseluruhan rencana produksi periode bersangkutan yang meliputi penjadwalan waktu produksi, kebutuhan bahan, tenaga kerja, serta penggunaan mesin/fasilitas produk untuk memenuhi tingkat produksi yang direncanakan serta biaya-biaya produksi yang diperlukan.

2) Pelaksanaan produksi

Proses produksi harus memastikan dan menghasilkan produk yang secara kuantitas dan kualitas dengan standar yang telah ditetapkan dan sesuai dengan rencana perusahaan.

3) Pengendalian produksi

Sofjan Assauri mendefinisikan pengendalian produksi sebagai berikut :

“Pengawasan atau pengendalian produksi adalah kegiatan untuk mengkoordinasikan aktivitas pekerjaan atau pengelolaan agar kuantitas, kualitas, serta waktu penyelesaian suatu produk yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan efisien dan efektif.

(Sofjan Assauri, ; 1987 ; Hal ; 13)

2.3.4. Pengertian Efisiensi dan Efektivitas

Menurut Hans Kartikahadi dalam bukunya Auditing, pengertian efektivitas dan efisiensi dapat diuraikan sebagai berikut:

- 4) efektivitas dimaksud bahwa produk akhir suatu kegiatan operasi telah mencapai tujuannya baik ditinjau dari segi kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja maupun batas waktu yang ditargetkan.
- 5) Efisiensi berarti bertindak dengan cara yang dapat meminimalisir kerugian atau pemborosan sumber daya dalam melaksanakan atau menghasilkan sesuatu.

Sedangkan pengertian efektivitas dan efisiensi menurut Ruchyat Kosasih sebagai berikut :

- Efektivitas di artikan sebagai perbandingan masukan keluaran dalam berbagai kegiatan, sampai dengan pencapaian tujuan yang di tetapkan, baik di tinjau dari kuantitas (*volume*) hasil kerja, kualitas hasil kerja maupun batas waktu yang di targetkan.

- Efisiensi di artikan sebagai bertindak untuk membuat pengorbanan yang paling tepat dibandingkn dengan hasil yang dikehendaki. Suatu organisasi dianggap efektif oleh *GAO*, bila bias mencapai tujuan dengan efisien, hemat dan mentaati peraturan yang berlaku.

Sedangkan definisi Efisiensi menurut **Teguh Pudjo Muljono** dalam bukunya **“Aplikasi Manajemen Audit Dalam Industri”** sebagai berikut : **“Efisiensi adalah menggunakan semua faktor produksinya dengan tepat guna dan berhasil guna”** (**Teguh Pudjo Muljono ; 1999 ; Hal ; 105**)

Menurut **Amin Widjaja Tunggal** dalam bukunya **“Manajemen Audit Kontemporer”** sebagai berikut : **“Efisiensi adalah pengeluaran yang minimum dari sumber daya”**. (**Amin Widjaja Tunggal, Drs., M.B.A. ; 2001 Hal ; 5**)

Definisi Efektivitas menurut **Soewarno Handayaniingrat, Drs.**, dalam buku **Pengantar Ilmu administrasi dan Manajemen**, sebagai berikut : **“Efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan”**. (**15 : 86**)

Sedangkan definisi Efektivitas menurut **Sundang Siagian**, dalam bukunya **Sumber Daya Manusia**.

“Efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, dana, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya, untuk menghasilkan barang atau jasa dengan mutu tertentu dan tepat pada waktunya”.(**Sundang Siagian 1997 ; Hal ; 20**)

Dari pengertian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa efisiensi dan efektivitas itu seringkali dilukiskan sebagai melakukan hal-hal yang tepat artinya kegiatan kerja yang akan membantu organisasi tersebut mencapai sasarannya.

2.4. Audit Manajemen Atas Proses Produksi Untuk Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas Kinerja Produksi

Perusahaan Industri merupakan perusahaan yang melakukan kegiatan proses dengan tujuan menambah nilai guna suatu bahan baku sehingga setelah diolah dapat memenuhi kebutuhan manusia, untuk menjaga agar proses produksi berjalan dengan lancar dan efisien serta efektif perusahaan melakukan proses produksi secara umum dapat dinyatakan bahwa tujuan dari proses produksi adalah melaksanakan dan mengendalikan arus bahan-bahan kedalam melewati (dalam proses/operasi) dan keluar dari pabrik sedemikian rupa, sehingga keuntungan optimal yang menjadi sasaran perusahaan dapat di capai.

Pada sebagian perusahaan, manajemen tingkat tinggi dapat menetapkan bahwa suatu audit manajemen harus dilakukan diseluruh perusahaan sehingga dapat menjalankan organisasi perusahaan dengan baik. Audit manajemen secara periodik sering menemukan kemungkinan timbulnya persoalan kalau keadaan tidak dapat dikendalikan. Organisasi perusahaan besar baik kecil memprakarsai audit manajemen untuk mengetahui bagaimana efisiensi dan efektivitas kinerja produksi perusahaan

secara keseluruhan dan masing-masing unitnya kalau dibandingkan dengan standar sasaran.

Oleh karena tujuan manajemen pada umumnya adalah menilai efisiensi dan efektivitas kinerja organisasi/perusahaan dibandingkan standar yang telah ditetapkan oleh manajemen yang lebih tinggi, dan pada saat yang bersamaan, untuk menilai efektivitas standar dan kebijakan tersebut. Sebagai hasil akhir dari proses audit manajemen adalah laporan audit yang ditujukan kepada manajemen yang lebih tinggi, akan meliputi sebagai dasar untuk setiap alternatif, suatu perkiraan penghematan biaya yang di perkirakan dengan di jalankannya alternatif tersebut.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Objek Penelitian

Dalam penyusunan makalah ini, objek penelitian yang dipilih oleh penulis yaitu **PT. BUKAKA TEKNIK UTAMA, Tbk.** yang beralamat di jalan Cileungsi –Bekasi Km. 19,5. adapun kegiatan yang dilakukan oleh **PT. Bukaka Teknik Utama, Tbk.** yaitu dalam bidang manufacturing, engineering dan kontraktor. Sedangkan produksi yang dihasilkan yaitu : garbarata, besi beton, tower dll.

3.2. Metode Penelitian

3.2.1. Desain Penelitian

Untuk melaksanakan penelitian diperlukan rancangan atau desain penelitian yang mencakup :

a) Tujuan Studi

Tujuan studi dalam penelitian ini adalah deskriptive yaitu penelitian yang mengambil sampel dari populasi yang menggunakan kuisisioner sebagai salah satu alat pengumpul data yang pokok dengan tujuan untuk memperoleh informasi tentang proses produksi untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kinerja produksi pada **PT. BUKAKA TEKNIK UTAMA, Tbk.**

Metode Deskriptive adalah untuk memperoleh gambaran tentang suatu keadaan yang terpercaya dan berguna mengenai sifat-sifat, fakta-fakta, serta hubungan antara fenomena yang akan di selidiki. Metode deskriptive yang digunakan disini adalah metode survey, dimana dalam proses pengumpulan data dilakukan peninjauan secara langsung pada perusahaan berupa wawancara dan penyebaran kuesioner.

b) Type Penyelidikan

Type penyelidikan untuk mengetahui hubungan proses produksi kaitannya dengan Efisiensi dan efektifitas kinerja produksi pada **PT. BUKAKA TEKNIK UTAMA, Tbk** digunakan metode correlational yaitu untuk mengetahui seberapa besar hubungan antara kedua variabel tersebut.

c) Unit Analisis

Unit Analisis penelitian ini adalah mencakup perusahaan dan karyawan yang ada kaitannya dengan permasalahan makalah ini.

3.2.2. OPERASIONALISASI VARIABEL

AUDIT MANAJEMEN ATAS PROSES PRODUKSI UNTUK MENINGKATKAN EFISIENSI DAN EFEKTIVITAS KINERJA PRODUKSI PADA PT. BUKAKA TEKNIK UTAMA, Tbk.

VARIABEL	KONSEP	DIMENSI	INDIKATOR	UKURAN	SKALA
AUDIT MANAJEMEN ATAS PROSES PRODUKSI	Suatu proses pengumpulan informasi tentang kegiatan proses produksi untuk di evaluasi secara obyektif, untuk menetapkan tingkat kesesuaian dengan kinerja yang telah ditetapkan, dan untuk mengkoordinasikan aktivitas pekerjaan atau pengelolaan agar kuantitas serta waktu penyelesaian suatu produk yang telah ditetapkan tersebut dapat tercapai.	Non Financial	Kegiatan pemeriksaan manajemen : 1. Perencanaan audit manajemen 2. Kertas kerja audit 3. pelaksanaan audit manajemen - proses audit - tahap-tahap audit	Tingkat kesesuaian dengan standar. Tingkat kesesuaian dengan standar. Menyusun rencana audit dan langkah-langkah audit. Kebenaran data dari suatu laporan. 1. Tahap audit pendahuluan 2. tahap penelaahan dan pengujian sistem pengendalian manajemen 3. tahap audit lanjutan 4. tahap pelaporan 5. tahap monitoring tindak lanjut.	Nominal

EFISIENSI	Menggunakan semua faktor produksinya dengan tepat guna	Financial	Tepat waktu	Lamanya waktu dalam proses produksi tidak melebihi waktu yang sudah ditetapkan	Nominal
EFEKTIVITAS KINERJA PRODUKSI	Pemanfaatan sumber daya, dana, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu untuk menghasilkan barang atau jasa dengan mutu tertentu dan tepat pada waktunya.		Target produksi yang tercapai Mutu produk	Tingkat kesesuaian harus sesuai dengan pesanan. Kualitas dan kuantitas harus sesuai dengan pesanan	

3.2.3. Metode Penarikan Sampel

Untuk kelengkapan data yang di butuhkan, penulis menggunakan penarikan sampel dengan cara metode penelitian survey. Metode penelitian survey menurut Sofian Effendi adalah penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan penelaahan dan analisis data. Alasan memilih metode ini adalah agar dapat memperoleh data secara langsung dari perusahaan. Berdasarkan judul makalah ini, sampel yang penulis pilih untuk variabel independen yaitu data-data mengenai audit manajemen atas proses produksi yang dilakukan perusahaan, sedangkan untuk variabel dependen yaitu data mengenai efisiensi dan efektifitas kinerja produksi untuk meningkatkan mutu produk yang dihasilkan.

3.2.4. Prosedur Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data erat hubungannya dengan masalah penelitian yang akan dipecahkan. Suhubungan dengan penelitian ini prosedur pengumpulan data yang dipakai adalah :

1) Penelitian lapangan

Penelitian dilakukan untuk memperoleh data primer, yaitu melakukan penelitian secara langsung ke **PT. BUKAKA TEHNIK UTAMA, Tbk**. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data yang relevan dengan pokok permasalahan dalam makalah ini, metode yang digunakan adalah :

(a) Wawancara

Wawancara secara langsung dengan kepala bagian produksi yang berhubungan dengan masalah tersebut.

(b) Kuesioner

Teknik pengumpulan data dengan mempersiapkan daftar pertanyaan untuk mempermudah proses penelitian.

(c) Obsevasi

Dengan melakuka pengamatan secara langsung terhadap objek yang diteliti.

(d) Penelaahan data

2) Penelitian Kepustakaan

Penelitian kepustakaan ini dilakukan untuk memperoleh data sekunder yaitu dengan mempelajari teori – teori dan buku – buku literatur yang berhubungan dengan objek penelitian sebagai dasar dalam membantu memecahkan masalah yang diteliti.

3.2.5. Metode Analisis

Setelah penulis memperoleh data yang diperlukan, sebagai dasar penelitian dalam mengungkapkan pokok permasalahan yang akan dibahas dalam makalah ini yaitu :

- 1) Untuk mengetahui kegiatan proses produksi yang dilakukan oleh **PT. BUKAKA TEKNIK UTAMA, Tbk.** Penulis menggunakan metode deskriptif.
- 2) Untuk mengetahui tingkat efisiensi dan efektivitas kinerja produksi pada **PT. BUKAKA TEKNIK UTAMA, Tbk.** Penulis menggunakan metode deskriptif.
- 3) Untuk mengetahui pelaksanaan audit manajemen atas proses produksi terhadap peningkatan efisiensi dan efektivitas kinerja pada **PT. BUKAKA TEHNIK UTAMA, Tbk.** Penulis menggunakan metode kualitatif komparatif.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Profil Perusahaan

4.1.1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

PT. BUKAKA TEKNIK UTAMA, Tbk didirikan dalam rangka Undang-undang penanaman modal dalam negeri No. 6 jo. Undang-undang No. 12 tahun 1970 berdasarkan akta No. 149 tanggal 28 Oktober 1978 oleh notaris Haji Bebas Daeng Lalo, SH. Akta pendirian ini telah disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan surat keputusan No. YA 5/24/7 tanggal 21 Mei 1979 serta diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No.33 tambahan No. 251/1980 tanggal 22 April 1980. Anggaran dasar perusahaan telah mengalami beberapa kali perubahan, yang terakhir adalah mengenai peningkatan modal dasar dan modal ditempatkan dan disetor penuh dengan akta No. 55 tanggal 9 Desember 1993 oleh notaris Sutjipto, SH dan telah mendapat persetujuan Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan surat keputusan No. C2. 2326. HT. 01. 4.94. tanggal 11 Februari 1994.

Keseluruhan anggaran dasar perusahaan telah diubah berdasarkan rapat umum luar biasa para pemegang saham tanggal 8 November 1994 yang diaktakan dengan akta No. 35 oleh notaris Sutjipto, SH yang mendapat persetujuan dari Menteri Kehakiman

Republik Indonesia dengan surat keputusan No. C2. 17532. HT. 01.04. Th 94 tanggal 30 November 1994.

PT. BUKAKA TEKNIK UTAMA pada awalnya, bermula dari bengkel yang sederhana dengan memiliki 12 orang karyawan, dengan memproduksi 1 jenis produk dan mempergunakan peralatan yang masih sangat sederhana diantaranya 4 buah mesin las, 1 buah mesin bubut, 1 buah genset (generator setting).

PT. BUKAKA pertama kali berdiri mempunyai tanah seluas 3000 meter dan kini bertambah menjadi 60 Hektar, dimana tanah seluas 15 Hektar dipergunakan untuk Engineering Center dan fasilitas-fasilitas pabrik, sedangkan selebihnya merupakan cadangan untuk perluasan di masa yang akan datang. PT. BUKAKA berlokasi di desa Limus Nunggal Kecamatan Cileungsi Kabupaten Bogor, yang mana merupakan kantor pusat dan pabrik dan dipimpin oleh H. Jusuf Kalla.

Pada tahun 1979 PT. Bukaka Teknik Utama memulai kegiatannya dengan membuat mobil pemadam kebakaran sebagai produk pengganti impor. Setelah itu, produksi mulai berkembang pada peralatan untuk konstruksi jalan dan kendaraan khusus.

Tahun 1985 permulaan untuk memasuki proyek besar di bidang infrastruktur. Perusahaan mulai mengerjakan pekerjaan-pekerjaan engineering yang rumit dan berbagai produk serta jasa infrastruktur seperti jaringan listrik bandar udara.

Tahun 1993 memasuki pasar internasional dengan memasuki pasar Asia termasuk Jepang, Singapura, Thailand, Malaysia, Philipina dan berbagai penjuru dunia seperti Timur Tengah dan Eropa dengan mengeksport produk dan jasa untuk peralatan bandara, energi, kendaraan khusus dan trading. Setelah itu mendirikan kantor perwakilan di Chicago untuk menjajaki pasar di Amerika Latin, perusahaan sudah mengeluarkan Convertible Bonds melalui private placement dari sebuah Asia Pasifik Fund untuk memperkuat modal kerja.

Tahun 1994 perusahaan melakukan konsolidasi dan tumbuh menjadi perusahaan pengadaan infrastruktur dan barang modal terbesar dalam satu pabrik di Indonesia, Bukaka sudah bersaing dengan perusahaan multinational dalam pelelangan Internasional. Selain itu, perusahaan juga berhasil meningkatkan kandungan lokal dari produknya dan lebih mengandalkan tenaga engineering dan teknik yang terlatih dengan baik. Perusahaan sudah berhasil mengembangkan kemampuan andalannya dalam 20 tahun ini perusahaan ini juga mendapatkan ISO 9001, API (American Petroleum Institute) dan berbagai standard kualitas lainnya.

Tahun 1995 Bukaka memasuki bisnis Internasional dengan membentuk kerjasama dengan Singapore Telcome Internasional Ltd, PT. Bukaka adalah perusahaan yang membuat barang berdasarkan pesanan dengan baja berbagai bahan baku,

memiliki keunggulan di bidang rekayasa serta membutuhkan tenaga kerja terlatih dalam jumlah besar.

Selain dari pekerjaan yang dibuat berdasarkan pesanan, perusahaan juga melakukan kegiatan memasok tenaga listrik dengan cara mengadakan dan mengoperasikan pembangkit listrik di daerah terpencil melalui kontrak kerjasama dengan perusahaan listrik negara. Kegiatan ini merupakan bagian dari strategi perusahaan untuk mendapatkan keseimbangan sumber pendapatan dengan pendapatan yang lebih tetap.

Pelanggan PT. Bukaka Teknik Utama Tbk paling besar adalah pemerintah, di dalam maupun di luar negeri. Hanya sekitar 20 % saja pendapatan dari sektor swasta, umumnya pendapatan perusahaan berasal dari kontrak yang sumber pendanaannya dari lembaga Internasional seperti World Bank, Asian Development Bank, OECF, Kfw, US Exim Bank dan pengelola Bandar udara dari berbagai Negara serta lembaga-lembaga pengembangan Eropa.

4.1.2. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi perusahaan adalah susunan suatu sistem hubungan atau posisi kepemimpinan yang ada di dalam suatu organisasi. Struktur organisasi dirancang untuk dapat menunjukkan tingkat pertanggung jawaban antara hubungan unit organisasi tertentu dengan hubungan yang lainnya dan saluran komunikasi di dalam organisasi.

Struktur organisasi yang dipakai oleh PT. Bukaka Teknik Utama adalah struktur organisasi garis dan staf. Dimana bentuk organisasi ini, bentuk yang sederhana di banding dengan bentuk organisasi lainnya. Unsur garis di dalam organisasi PT. Bukaka Teknik Utama menunjukkan adanya penyerahan langsung dari fungsi operasional direktur utama kepada direktur-direktur yang membawahi departemen masing-masing. Sedangkan unsur staf menunjukkan penyerahan fungsi pengawasan direktur utama terhadap pelaksanaan tugas pada setiap departemen serta sistem pertanggungjawaban.

Adapun tugas dan tanggung jawab dari struktur organisasi pada PT. Bukaka teknik Utama adalah sebagai berikut :

1. Board of Commissioners

Yang memiliki anggota perwakilan dari para pemegang saham yang mempunyai tugas mengawasi jalannya operasional perusahaan dan mempunyai wewenang untuk memberikan nasehat kepada presiden direktur mengenai suatu permasalahan yang sedang dialami oleh perusahaan.

2. President Director

Mempunyai fungsi mengawasi dan mengevaluasi rencana kerja perusahaan, serta mempunyai wewenang untuk memberhentikan direktur untuk sementara atau secara penuh dan mempunyai tanggung jawab atas tersedianya dana keuangan yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Sedangkan tugas dari president director diantaranya :

Memimpin dan mengevaluasi operasional dari keseluruhan kegiatan perusahaan.

- Menentukan dan memutuskan sasaran yang akan dicapai sebagai langkah untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah disepakati antara pemegang saham dan pihak perusahaan.
- Melakukan koordinasi dan pengarahan kepada para director.
- Melakukan pengawasan atas tindakan-tindakan director.
- Mengadakan rapat umum luar biasa para pemegang saham.

3. *Strategic Business Development*

- Membantu president director dalam menganalisa dan menemukan berbagai alternatif peluang bisnis melalui analisis kekuatan dan kelemahan perusahaan agar dapat diambil kebijakan yang menguntungkan bagi perusahaan.
- Melakukan perencanaan, koordinasi dan pengarahan kepada para bawahannya untuk melaksanakan kegiatan pengembangan bisnis perusahaan.

4. *Corporate Secretary*

- Membantu president Director dalam mengumpulkan, mengolah dan menyajikan laporan mengenai kegiatan perusahaan.
- Melakukan tugas kesekretariatan yang meliputi surat-menyurat, pengolahan data dan arsip-arsip.

5. *HR And General Affair Director*

membantu dalam mewakili president director dalam merencanakan, mengkoordinasi dan mengarahkan serta mengawasi kebijaksanaan jangka panjang dan jangka pendek secara khusus dalam bidang yang berkaitan dengan administrasi perusahaan secara umum meliputi bidang hukum, sumber daya manusia, humas, akuntansi dan lain-lain.

6. *Finance Director*

membantu dan mewakili president director dalam merencanakan, mengkoordinasi dan mengarahkan serta mengawasi seluruh kebijaksanaan jangka panjang dan jangka pendek dalam bidang keuangan perusahaan secara keseluruhan yang meliputi pengadaan dana, administrasi keuangan membuat laporan serta analisa keuangan.

7. *Operational Director*

membantu dan mewakili president director dalam merencanakan, mengkoordinasi dan mengarahkan serta mengawasi seluruh kebijaksanaan jangka panjang dan jangka pendek di dalam menangani proyek-proyek dan operasional produksi serta penunjangnya dan membuat keputusan mengenai garis-garis besar kebijaksanaan proyek atau produksi kepada para deputy director untuk membuat perincian perencanaan dan pelaksanaannya.

8. *Engineering Director*

membantu dan mewakili president director dalam merencanakan, mengarahkan dan mengawasi seluruh kebijaksanaan jangka panjang dan jangka pendek dalam bidang rekayasa (Electrial, sipil, Mekanikal, struktur, rekayasa proses produksi serta estimasi biaya produk agar dapat menguntungkan perusahaan).

9. *Deputy Director*

- Memimpin suatu proyek dan mempunyai tugas dalam membuat perincian tentang perencanaan dan pelaksanaan untuk mengetahui kebutuhan kuantitas dan kualitas material, sumber daya, waktu penyelesaian dan biaya keseluruhan dari suatu proyek.
- Melakukan evaluasi serta memberikan laporan pelaksanaan atas proyek yang dikerjakan.

10. *Deputy Plant Director*

- Memimpin dan mengelola pabrik yang memproduksi barang yang dibutuhkan deputy plant director.
- Membuat anggaran yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan pabrik serta membuat laporan berkala guna evaluasi bagi atasan.

11. *Manager*

Di dalam struktur organisasi PT. Bukaka Teknik Utama tugas utama dari manager adalah melaksanakan rencana yang

telah ditetapkan oleh masing-masing atasan secara langsung dengan melakukan pengarahan dan pengawasan para staf dan karyawan. Jabatan manager ini terbagi menjadi beberapa bagian antara lain :

- a. *Engineering Design Manager*
- b. *Production Manager*
- c. *Quality Assurance Manager*
- d. *Shop Manager*
- e. *Internal Affair Manager*
- f. *External Affair Manager*
- g. *Purchasing Manager*
- h. *Finance Manager*
- i. *Warehouse Manager*
- j. *Project Manager*
- k. *Human Resources and Development Manager*
- l. *Planning and Controlling Manager*
- m. *Personalia Manager*

4.1.3. Bidang Usaha dan Kegiatan Perusahaan

Dalam lima tahun terakhir, Bukaka telah mengembangkan berbagai inovasi melalui kegiatan penelitian dan pengembangan produk-produk baru. Hal tersebut membuat perusahaan mampu untuk membuat berbagai macam produk untuk kepentingan pembangunan infrastruktur maupun untuk penggunaan dalam

industri. Walaupun kegiatan tersebut memerlukan dana yang cukup besar, perusahaan dapat membatasi sampai jumlah yang wajar dengan cara menggunakan metode reverse engineering.

Dalam dua tahun terakhir, perusahaan juga memasuki bidang pekerjaan sipil dan listrik untuk stasiun telekomunikasi. Secara singkat, barang dan jasa yang dihasilkan antara lain pekerjaan rekayasa, jaringan listrik tegangan tinggi, pompa angguk, menara stasiun telekomunikasi dan perlengkapannya, sistem pengangkutan material, alat bongkar muat kapal, transtainer, jembatan baja Prefabrikasi, Garbarata, kendaraan khusus seperti mobil tangki untuk pesawat terbang, pemadam kebakaran, pembersih landasan, truk kathering, ambulan dan peralatan konstruksi jalan seperti pemecah batu dan mesin pencampur aspal.

Bukaka selalu tanggap terhadap perubahan kebutuhan di Indonesia, Bukaka telah memproduksi kendaraan pemadam kebakaran yang dirancang khusus yang dapat berjalan di kondisi yang sulit untuk memadamkan kebakaran hutan. Bukaka juga merancang dan memproduksi kendaraan anti huru-hara, kendaraan seperti ini sebelumnya di impor dari negara lain seperti Inggris, Jerman atau negara Eropa lainnya. Selain yang sudah di sebutkan di atas, masih banyak lagi barang yang di produksi Bukaka, termasuk pabrik-pabrik.

Secara umum jenis-jenis produksi yang dihasilkan PT. Bukaka Teknik Utama adalah sebagai berikut :

1. Alat-alat Pembuat jalan

- a. Asphlat mixing plant
- b. Asphlat sprayer
- c. Stone crusher
- d. Concrete mixer
- e. Tail gate sprader

2. Kendaraan Khusus

- a. Mobil pemadam kebakaran
- b. Mobil tinja
- c. Mobil pengangkut sampah
- d. Mobil tangki
- e. Mobil truk trailer
- f. Kontainer

3. Alat-alat pertambangan dan pelabuhan

- a. Belt conveyor
- b. Bucket elevator
- c. Crusher
- d. Sreen
- e. Crane
- f. Ship loader
- g. Galvanizing plant conveyor and control system
- h. Cool handling system

4. Mesin-mesin pengolah hasil pertanian dan peternakan

- a. Rice milling plant
- b. Seld processing plant
- c. Caffe processing plant
- d. Palm oil plant
- e. Shrimp feed mill plant
- f. Sugar plant

5. Konstruksi baja

- a. Jembatan
- b. Menara transmisi tegangan tinggi
- c. Antena gedung tingkat tinggi
- d. Pabrik (struktur gudang)
- e. Pabrik (struktur pabrik)
- f. Pintu air
- g. Steel tower

6. Alat-alat perminyakan

- a. Storage tank
- b. Oil separator
- c. Oil rig
- d. Mud tank
- e. Pumping unit

4.2. Profil Responden

Yang menjadi responden dalam penulisan skripsi ini, yaitu pihak-pihak yang berhubungan langsung dengan proses produksi terhadap peningkatan efisiensi dan efektivitas kinerja produksi pada **PT. Bukaka Teknik Utama, Tbk**. Adapun profil dari masing-masing responden antara lain :

No	Nama	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan Terakhir	Jabatan
1	Sodikin	Laki-laki	29 Th	Sarjana S1	Training & Recruitment Center
2	Rifai	Laki-laki	29 Th	Sarjana S1	Staff Training & Recruitment Center
3	Ma'ruf	Laki-laki	37 Th	Sarjana S1	Manager Produksi
4	Ajat	Laki-laki	28 Th	Sarjana S1	Staff Training & Recruitment
5	Sobirin	Laki-laki	42 Th	S2	Kepala Diklat
6	Suharto	Laki-laki	45 Th	S2	Industrial Relation Manager
7	Suparman	Laki-laki	49 Th	S1	Staff Training & Recruitment

4.3. Isi Pembahasan

4.3.1. Proses Produksi Yang dilakukan pada PT. Bukaka Teknik

Utama, Tbk.

Kegiatan proses produksi dapat dilukiskan sebagai suatu keadaan input-output (masukan-keluaran). Input adalah bahan baku yang digunakan untuk membuat produk (barang); operasi meliputi pengubahan bahan baku (dengan menggunakan peralatan waktu, keahlian, uang, manajemen, dll. Menjadi barang jadi yang merupakan output. Proses produksi adalah berkaitan dengan perkiraan atau ramalan out put yang dikendalikan, menentukan input yang di perlukan, perencanaan dan penjadwalan pengolahan bahan baku melalui pengubahan/konversi yang diperlukan atau rangkaian dari urutan pembuatan.

Bentuk proses pengubahan tersebut dapat dibuat dengan cara yang sangat sederhana atau dengan cara yang sangat kompleks. Produk dapat dihasilkan melalui beberapa pabrik yang sejenis atau yang berbeda. Hasil akhirnya dapat di buat dari berbagai bahan yang lebih kecil yang diperoleh dari bermacam-macam sumber. Dalam hal ini, terdapat banyak kombinasi yang dapat dibuat berdasarkan bahan baku yang akan diolah dalam pabrik. Bagaimanapun, suatu barang adalah merupakan tempat untuk pengendalian produksi.

Dalam operasi pabrik yang tidak berkesinambungan (*Intermittent*), akan timbul masalah-masalah lain. Kegiatan pabrik

seperti ini, tidak melakukan proses pengerjaan/pengolahan yang ditentukan sebelumnya. Biasanya suatu proses yang baru dan berbeda diperlukan untuk setiap pesanan, penghentian/pengurangan untuk suatu jumlah yang terbatas tidak menghentikan aliran masuk ke dalam produksi. Setiap bagian produk yang dibuat berdasarkan pesanan tertentu, barang jadi yang dihasilkan biasanya dikirim langsung kepada konsumen.

Sedangkan dalam pabrik yang beroperasi secara beroperasi secara berkesinambungan, tanggung jawab keseimbangan tersebut terletak pada bagian keteknikan (*engineering*) yang merancang proses pembuatannya. Sekali perancangan tersebut dibuat seterusnya keadaan ini akan tetap sama sampai produk utama akan diubah atau adanya penggantian peralatan.

Dalam suatu pabrik khususnya **PT. Bukaka Teknik Utama**. Pengolahan, atau operasi pelayanan, fungsi pengendalian produksi akan mempunyai suatu sifat khas banyak tergantung pada proses pengubahannya. Dalam hubungan ini, persoalan-persoalan dasar dan proses produksi akan timbul dari sifat kekhasan tersebut, dan perhatian, rincian, metode pemecahan akan muncul secara berubah-ubah.

Dalam jalur produksi dari **PT. Bukaka** dengan type berkesinambungan, sebagian dari fungsi proses produksi dikerjakan dengan rancangan proses awalnya.

Tujuan utama setiap kegiatan ini adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan, mempunyai tanggung jawab untuk menyiapkan bahan baku ke dalam pabrik. Bahan baku diterima dari pemasok, kemudian diperiksa dan di nilai agar dapat ditentukan berapa jumlah bahan baku yang layak diterima. Bagian penerimaan pada umumnya tidak bertanggung jawab terhadap bahan baku yang diterima, kecuali adanya kerusakan pengiriman.
2. Pergudangan, mempunyai tanggung jawab terhadap penyimpanan bahan baku sampai tiba saatnya diperlukan untuk produksi dan juga terhadap penyimpanan barang jadi sampai siap untuk dikirim kepada konsumen.
3. Transportasi mempunyai tanggung jawab terhadap pemindahan seluruh bahan-bahan yang ada dalam areal pabrik dan mungkin dari terminal pemasok.
4. Produksi, mempunyai tanggung jawab terhadap pengubahan bahan baku menjadi barang jadi yang dapat diterima dan ekonomis.
5. Pengiriman, mempunyai tanggung jawab terhadap pengemasan dan penyampaian barang jadi dengan cara tertentu sehingga dapat sampai kepada konsumen.

Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa fungsi pembuatan (*manufacturing*) mempunyai tanggung jawab terhadap penanganan dan pengubahan secara fisik bahan baku menjadi barang jadi.

Dari hasil penelitian pada **PT. Bukaka Teknik Utama, Tbk.** Kegiatan proses produksi dalam pekerjaannya selain berdasarkan pesanan juga melakukan kegiatan memasok. **PT. Bukaka** telah mengembangkan berbagai inovasi melalui kegiatan penelitian dan pengembangan produk baru. Hal tersebut membuat perusahaan mampu untuk membuat berbagai macam produk untuk kepentingan pembangunan infrastruktur maupun untuk penggunaan industri.

Walaupun kegiatan tersebut memerlukan dana yang cukup besar perusahaan dapat membatasi sampai jumlah yang wajar dengan cara menggunakan metode reverse engineering. Selain itu, **Bukaka** selalu tanggap terhadap perubahan kebutuhan di Indonesia. **Bukaka** telah memproduksi kendaraan pemadam kebakaran yang dirancang khusus.

Secara umum jenis-jenis produksi yang dihasilkan **PT. Bukaka** adalah sebagai berikut :

- Alat-alat pembuat jalan
- Kendaraan khusus
- Alat-alat pertambangan dan pelabuhan
- Mesin-mesin pengolah hasil pertanian dan peternakan
- Konstruksi baja
- Alat-alat perminyakan, dll.

Sedangkan proses produksi yang dilakukan oleh **PT. Bukaka** yaitu proses produksi berdasarkan pesanan. Proses produksi berdasarkan pesanan atau dengan kata lain proses produksi terputus-

putus (*Intermittent process*) yaitu dalam proses produksi ini tidak terdapat urutan atau pola yang pasti mulai dari pengolahan bahan baku sampai menjadi produk (barang jadi), urutan produksi dan jangka waktu produksi dapat berubah sesuai dengan hasil yang ingin di capai.

Proses produksi terputus-putus membutuhkan waktu yang relatif pendek serta peralatan yang memiliki kapasitas untuk menghasilkan produk yang bervariasi. Proses produksi ini digunakan untuk menghasilkan produk berdasarkan pesanan.

Selain peranannya sebagai hasil produk, PT. Bukaka juga mempunyai cakupan kegiatan yang lebih luas seperti penetapan standar produk, perencanaan dan pengendalian produksi serta proses pengembangan/ perluasan produk.

Kegiatan departemen produksi yang dilakukan oleh PT. Bukaka dapat di bagi menjadi dua kelompok antara lain yaitu :

1. Perencanaan dan penetapan standar produk.

Kegiatan ini di mulai dengan memperkirakan tingka produksi yang direncanakan sesuai dengan estimasi tingkat penjualan pada periode tersebut. Kegiatan selanjutnya adalah penetapan suatu standar produksi yang sebenarnya dengan yang direncanakan, standar yang digunakan dalam produksi antara lain :

- Standar bahan : bahan baku/ bahan pembantu
- Standar biaya produksi : biaya langsung, biaya tidak langsung, serta pembebanan "*manufacturing overhead*"

- Standar hasil produksi : standar mutu, standar penentuan produk cacat.
- Standar pencatatan barang jadi serta barang dalam proses.

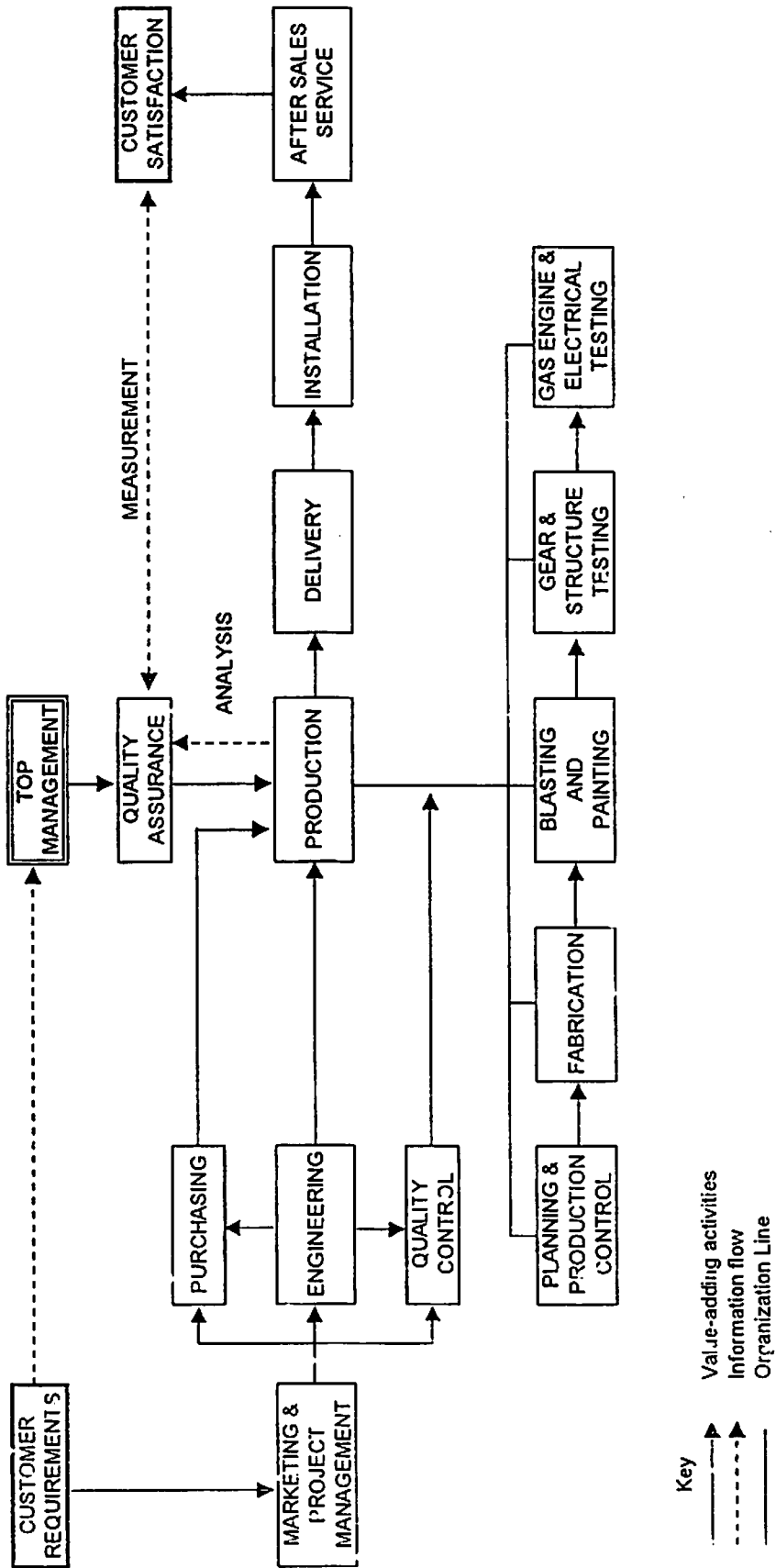
Perencanaan juga merupakan proses selanjutnya, yang merencanakan keseluruhan rencana produksi periode bersangkutan yang meliputi penjadwalan waktu produksi, kebutuhan bahan, tenaga kerja, serta penggunaan mesin/fasilitas produk untuk memenuhi tingkat produksi yang direncanakan serta biaya produksi yang diperlukan.

2. Pelaksanaan produksi

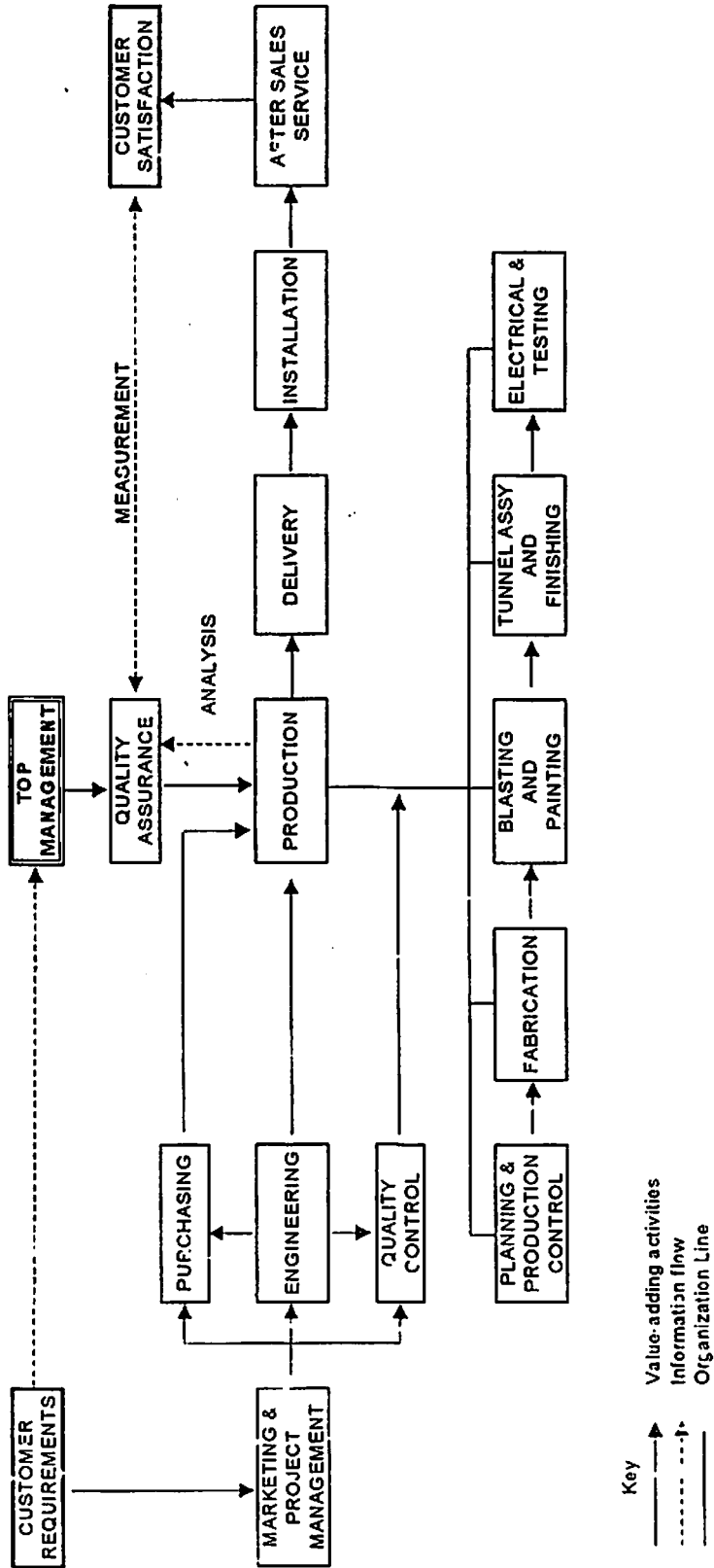
proses produksi harus memastikan dan menghasilkan produk yang secara kuantitas dan kualitas dengan standar yang telah ditetapkan dan sesuai dengan rencana perusahaan.

Adapun kegiatan proses produksi yang dilakukan pada PT. **Bukaka Teknik Utama**, dalam bentuk Flow chart mengenai *Pumping Unit Process Mapping* dan *Boarding Bridge Process Mapping* yaitu sebagai berikut :

PUMPING UNIT PROCESS MAPPING



BOARDING BRIDGE PROCESS MAPPING



Prosedur-prosedur yang terdapat dalam kegiatan produksi pada **PT. Bukaka Teknik Utama** adalah sebagai berikut :

1) **Prosedur order produksi**

Surat order produksi dikeluarkan oleh departemen produksi berdasarkan order penjualan yang diterima dari departemen penjualan. Surat order produk dikeluarkan untuk mengkoordinasikan pengolahan bahan baku menjadi produk jadi.

2) **Prosedur permintaan dan pengeluaran barang dari gudang**

prosedur permintaan dan pengeluaran barang digunakan oleh departemen produksi untuk meminta bahan baku dari departemen persediaan, jika perusahaan mempunyai persediaan bahan baku dalam gudang untuk memenuhi kebutuhan order produksi.

3) **Prosedur pencatatan biaya produksi**

Surat order produksi biasanya di lampirkan dengan daftar kegiatan produksi yang berisi kegiatan yang diperlukan dalam proses produksi.

4) **Prosedur produksi selesai**

Produksi yang telah selesai perlu diserahkan dari fungsi produksi ke fungsi gudang, dalam hal ini diperlukan suatu prosedur penyerahan produk selesai.

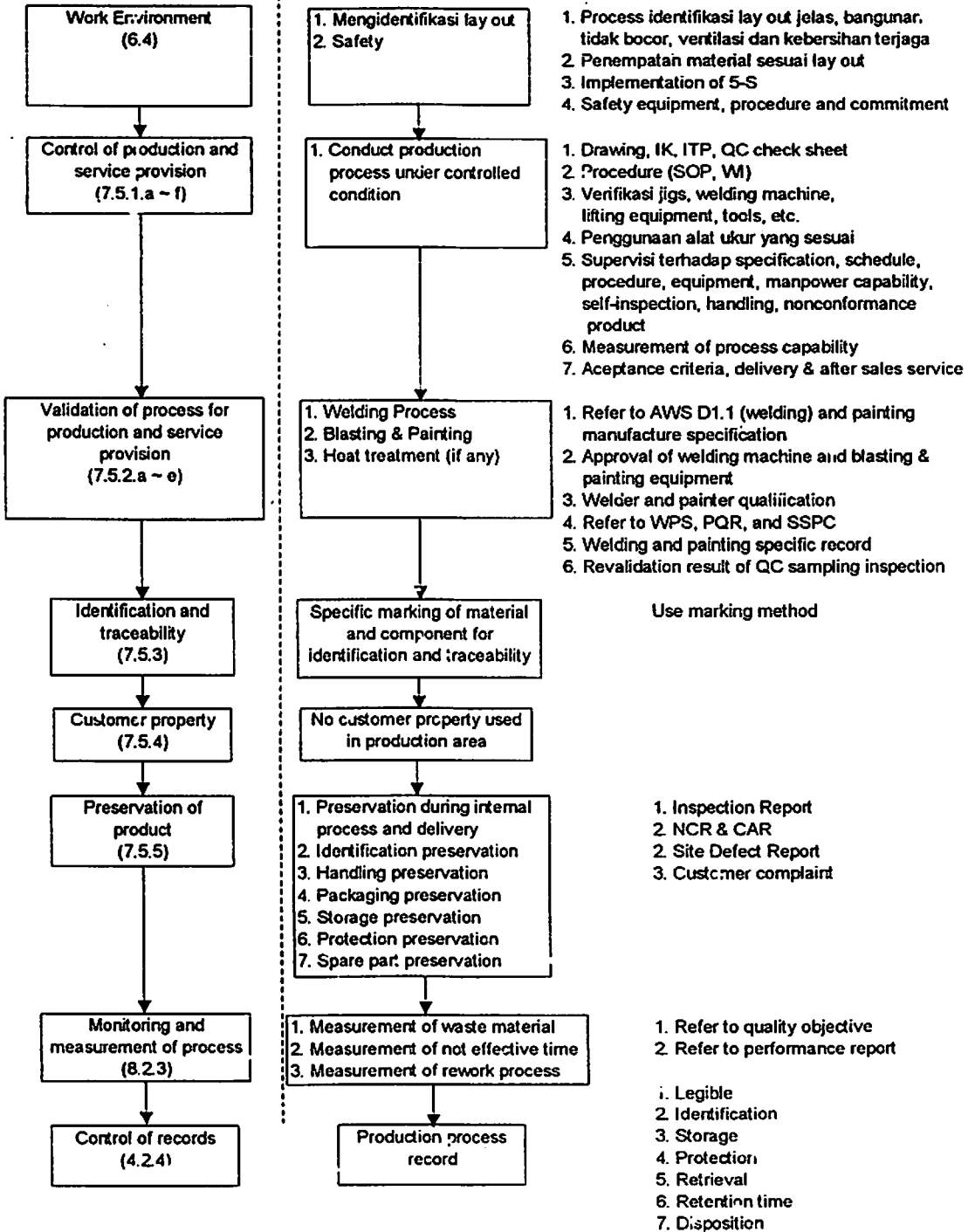
Adapun standar prosedur yang dilakukan **PT. Bukaka Teknik Utama**, dalam bentuk Flow chart yaitu sebagai berikut :

STANDARD OPERATION PROCEDURE FLOW CHART
TITLE: PRODUCTION

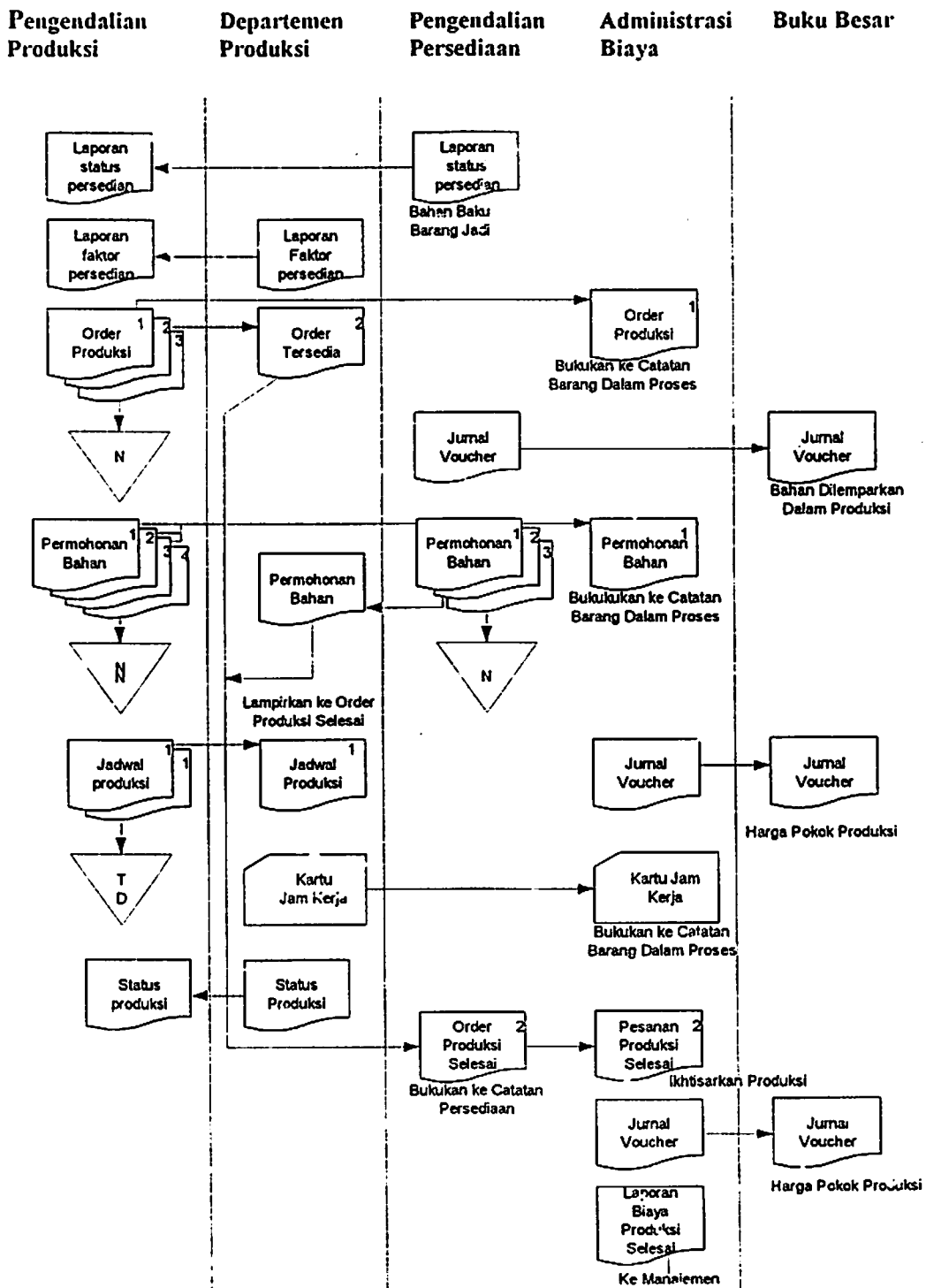
ISO 9001: 2000 REQUIREMENT
 Clause 6.4 + 7.5 + 8.2.3 + 4.2.4

BUKAKA QUALIT. SYSTEM
PROCESS

PARAMETER



Flow Chart Prosedur dan Pengendalian Produksi



4.3.2. Pengukuran Tingkat Efisiensi dan Efektivitas Kinerja Produksi

Setiap organisasi baik itu berupa pabrik, perusahaan jasa maupun departemen pemerintah, harus selalu berusaha untuk memperbaiki efisiensi kerja, sesuai dengan tujuannya, baik tujuan jangka panjang maupun tujuan jangka pendek. Efisiensi kerja merupakan penggunaan efisiensi manusia, material, alat-alat mesin dan dana.

Efektivitas dimaksud bahwa produk akhir suatu kegiatan operasi telah mencapai tujuannya baik ditinjau dari segi kualitas hasil kerja maupun batas waktu yang ditargetkan. Sedangkan Efisiensi bertindak dengan cara yang dapat meminimalisir kerugian atau pemborosan sumber daya dalam melaksanakan atau menghasilkan sesuatu produk dalam kegiatan perusahaan.

Efektivitas juga dapat diartikan sebagai perbandingan masukan keluaran dalam berbagai kegiatan, sampai dengan pencapaian tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan, baik di tinjau dari kuantitas (volume) hasil kerja maupun batas waktu yang ditargetkan. Efisiensi dapat diartikan sebagai bertindak untuk membuat pengorbanan yang paling tepat dibandingkan dengan hasil yang dikehendaki.

Untuk mencapai tingkat Efisiensi yang efektif pada PT. Bukaka diperlukan manajemen yang baik. Selain itu, produktivitas yang tinggi juga memerlukan suatu *basic drive*, yang tiada lain adalah *corporate strategy* PT. Bukaka itu sendiri. PT. Bukaka

lingkup pembahasan meliputi uraian kegiatan dari tahap-tahap pelaksanaan manajemen atas proses produksi yaitu :

- 1) Tahap persiapan audit
- 2) Tahap pengumpulan informasi dan mengevaluasi pengendalian intern
- 3) Tahap pelaksanaan audit secara terperinci

Tujuan dari bab ini adalah untuk memberikan gambaran pelaksanaan tahap-tahap audit manajemen yang telah dilaksanakan penulis, serta memastikan apakah pelaksanaannya telah sesuai dengan tujuan dari audit manajemen atas proses produksi yaitu untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dari proses produksi.

Sedangkan ruang lingkup audit manajemen mencakup aspek efektivitas dan efisiensi suatu kegiatan dalam perusahaan. Aspek efektivitas merupakan suatu tolak ukur yang berhubungan dengan pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Suatu kegiatan dapat dikatakan efektif jika kegiatan tersebut terarah pada tujuannya dan berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Aspek efisiensi merupakan suatu tolak ukur yang berhubungan dengan penggunaan sumber daya yang minimal untuk menghasilkan output yang maksimal sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Audit manajemen harus meliputi semua aspek yang penting dari kegiatan/organisasi perusahaan. Oleh karena itu pemeriksaan tidak terbatas kepada masalah-masalah akuntansi, catatan dan dokumen-dokumen.

Ruang lingkup (scope) pemeriksaan yang menyeluruh atas kegiatan, program dan fungsi instansi/badan perusahaan mencakup pemeriksaan terhadap : keuangan dan ketaatan pada peraturan, efisiensi dan kehematan, dan hasil program.

Ruang lingkup manajemen dapat di lihat dari “Standar For The Practice of Internal Auditor” yaitu :

- 1) Auditor Intern harus melakukan penelaahan sarana pengamanan aktiva dan melakukan verifikasi keberadaan aktiva tersebut.
- 2) Auditor Intern harus melakukan penelaahan keandalan dan integritas informasi keuangan, operasi dan sarana-sarana yang di gunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, mengklasifikasikan dan melaporkan informasi.
- 3) Auditor Intern harus mempertimbangkan efektivitas dan efisiensi dalam menggunakan sumber daya.
- 4) Auditor Intern harus melakukan penelaahan tentang kegiatan operasional atau program-program untuk memastikan apakah konsisten dengan tujuan dan sarana yang telah dilaksanakan sesuai dengan yang direncanakan.
- 5) Auditor Intern harus melalui penelaahan struktur pengendalian intern yang ditetapkan untuk meyakinkan ketaatan terhadap kebijakan, rencana, prosedur dan peraturan yang memiliki pengaruh langsung pada pelaksanaan kegiatan operasional dan pelaporan dalam perusahaan serta harus memastikan dipatuhinya ketentuan-ketentuan tersebut.

Salah satu metode yang terpenting untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam pemeriksaan adalah dengan cara mengadakan tinjauan dan pengujian atas masalah yang menyangkut pelaksanaan bermacam-macam tanggung jawab. Banyak informasi yang dibutuhkan dapat diperoleh dengan memeriksa transaksi secara satu demi satu. Tujuan utamanya adalah untuk menguji efektivitas pengendalian manajemen terhadap kegiatan/ program atau fungsi yang diperiksa dan untuk menentukan dasar yang tepat untuk melaporkan hasil-hasil pemeriksaan.

4.3.3.1. Pelaksanaan Manajemen Audit

Tujuan dari pelaksanaan audit manajemen pada tahap ini adalah untuk memperoleh pemahaman atas produksi. Kegiatan yang dilakukan penulis pada tahap penerapan audit adalah sebagai berikut :

- 1) Survey pendahuluan dengan menyebarkan kuesioner pada manajemen perusahaan dan karyawan untuk mengetahui sarana dan prasarana yang dimiliki oleh perusahaan, menilai apakah sarana dan prasarana tersebut memadai untuk mendukung pelaksanaan proses produksi. Di tinjau dari sudut pandang manajemen perusahaan maupun sudut pandang karyawan.

- 2) Pengamatan fisik sarana dan prasarana pabrik untuk mendapat gambaran secara langsung keadaan sarana dan prasarana pabrik sesungguhnya.

4.3.3.2. Tahap Pengumpulan Informasi dan mengevaluasi Pengendalian Intern

Pengendalian intern yang baik merupakan pencerminan dari kegiatan operasional yang baik dalam perusahaan. Berdasarkan informasi dari pelaksanaan pengendalian intern tersebut dapat ditentukan luas atau scope dari audit yang akan dilaksanakan.

Untuk mengetahui sistem pengendalian intern yang telah disusun oleh perusahaan dan penerapannya dalam kegiatan operasional produksi di divisi Garbarata, maka penulis menggunakan langkah-langkah sebagai berikut :

- 1). Mempelajari struktur organisasi

Tujuannya untuk mengetahui apakah dalam struktur organisasi telah terdapat pemisahan tanggung jawab secara fungsional, untuk mendukung tercapainya sistem pengendalian intern yang baik.

- 2) Menyusun *Internal Control Questionnaire*

Tujuannya untuk mengetahui penerapan "*Internal Control*" dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya.

3) Melakukan "*Compliance Test*"

Tujuannya adalah untuk mengetahui apakah kegiatan operasional tertentu telah dilakukan sesuai dengan prosedur kebijakan yang telah ditentukan oleh perusahaan.

4.3.3.3. Tahap Pelaksanaan Audit Secara Terperinci

Tahapan dalam manajemen audit terdiri dari :

1) *Preliminary Survey (Survey Pendahuluan)*

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

2) *Review and testing of management control system*
(penelaahan dan pengujian atas sistem pengendalian manajemen)

Tujuan dari review and testing of management control system adalah :

- (a) untuk mendapatkan bukti-bukti mengenai ketiga elemen dan tentative audit obyektif dengan melakukan pengetesan terhadap transaksi-transaksi perusahaan yang berkaitan dengan SPM

(b) Untuk memastikan bahwa bukti-bukti yang diperoleh dari perusahaan adalah kompeten jika audit diperluas ke dalam *detail examination* (pemeriksaan secara rinci)

3) *Detailed Examination* (Pengujian Terperinci)

Dalam tahapan ini auditor harus mengumpulkan bukti-bukti yang cukup, kompeten, material dan relevan untuk dapat menentukan tindakan-tindakan apa saja yang dilakukan manajemen dan pegawai perusahaan yang merupakan penyimpangan-penyimpangan terhadap kriteria dalam *firm audit objective*.

4) *Report Development* (Pengembangan laporan)

Temuan audit harus dilengkapi dengan kesimpulan dan saran dan harus di review oleh audit manager sebelum di diskusikan dengan auditee.

Sedangkan penelitian kerja merupakan suatu usaha untuk mempelajari cara-cara kerja secara ilmiah ditinjau dari segi efisiensi dan ekonomi untuk mencapai perbaikan kerja, penelitian kerja ini biasanya dilakukan di dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga diperoleh waktu standar. Waktu standar ini sangat berguna di dalam mengadakan pengawasan terhadap efisiensi kerja/produktivitas kerja.

Secara keseluruhan maka penelitian kerja dan proses perhitungan waktu standar yang dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut :

1) Menyusun metode kerja (*Method Design*)

Dalam hal ini, perusahaan berusaha mencari dan menetapkan suatu metode kerja yang paling ekonomis dan harus selalu dicari metode baru yang lebih baik. Usaha ini sering disebut analisis proses. Bagi pekerjaan yang menggunakan mesin-mesin maka perlu disusun "*Man machine chart*", setelah analisis proses maka dilakukan analisis operasi/kegiatan. Analisis ini adalah suatu analisis terhadap suatu aktivitas di dalam suatu proses (metode kerja) agar dapat dilaksanakan perbaikan-perbaikan. Aktivitas di perusahaan ini dapat berupa operasi, inspeksi, transportasi, maupun penyimpanan. Tujuan dari analisis ini adalah menemukan cara yang lebih baik di dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Di dalam melaksanakan analisis operasi/kegiatan *motion study* sangat diperlukan. *Motion study* menganalisis gerak para pekerja di dalam melaksanakan tugas/pekerjaan. Dengan jalan menghilangkan gerak-gerak yang tidak perlu dan kemudian menyusun gerak-gerak yang perlu saja dengan urutan yang paling baik

dengan menggunakan alat-alat pembantu yang baik pula, maka pekerjaan akan dapat diselesaikan dengan tingkat kelelahan yang rendah. Hal ini akan berakibat naiknya tingkat efisiensi atau produktivitas kerja.

2) Standardisasi proses

Setelah diketemukan metode yang paling baik, sebagai hasil dari analisis proses, dibuat standarisasi proses pengerjaan tersebut.

3) Perhitungan waktu standar

Dari dua hal di atas maka kemudian diusahakan untuk menghitung waktu yang digunakan di dalam mengerjakan pekerjaan-pekerjaan tersebut.

Sedangkan pengukuran kinerja produksi ditinjau dari segi rancangan kerja dan analisis kerja (*work measurement*) berkaitan dengan penentuan waktu standar. Waktu standar adalah waktu yang diperlukan oleh seorang pekerja terlatih untuk menyelesaikan suatu tugas tertentu, bekerja pada tingkat kecepatan yang berlanjut (*sustainable rate*), serta menggunakan metode, mesin dan peralatan, material, dan pengaturan tempat kerja yang tertentu.

Penentuan waktu standar merupakan masukan penting bagi perencanaan tenaga kerja produksi (biaya dan jumlah yang diperlukan), perencanaan proses produksi (penjadwalan, pembagian tugas, keseimbangan beban, dan

waktu produksi) dan untuk penentuan sistem insentif.

Terdapat tiga dalam penentuan waktu standar, antara lain :

1) Studi waktu

Studi waktu dilaksanakan dengan menggunakan alat jam henti (*stop watch*) untuk mengamati waktu tugas.

2) Standar waktu yang ditentukan sebelumnya.

Standar waktu yang ditentukan sebelumnya mencakup penggunaan standar waktu elemen dasar gerakan yang telah dipublikasikan.

3) Pengambilan sampel kerja

Pengambilan sampel kerja (*work sampling*) adalah teknik mengestimasi proporsi waktu di mana pekerja atau mesin melakukan pekerjaan. Berbeda dengan waktu studi waktu, pengambilan sampel kerja tidak mengukur lama waktu suatu pekerjaan, bahkan tidak melakukan pengamatan secara terus-menerus.

Sedangkan pengukuran tingkat efisiensi dan efektivitas kinerja dibuat berdasarkan matriks yaitu sebagai berikut :

Unsur-unsur SPI	Audit Manajemen Atas Proses Produksi	Kondisi di Perusahaan	Penilaian
Perencanaan Audit Manajemen	Perencanaan pemeriksaan adalah suatu pertimbangan mengenai standar yang penting dan oleh karena itu harus dilakukan secara cukup dan perlu di supervisi	Sebelum suatu perencanaan audit dilakukan, pemeriksaan intern membuat surat penugasan yang ditujukan kepada pemimpin obyek yang akan dilakukan dengan adanya perencanaan pemeriksaan maka akan mempermudah pelaksanaan kerja audit.	Baik
Kertas Kerja Audit	Kertas Kerja Pemeriksaan adalah catatan-catatan yang dibuat dan data yang dikumpulkan pemeriksa secara sistematis pada saat melaksanakan tugas pemeriksaan. KKP tersebut harus mencerminkan langkah kerja pemeriksaan yang ditempuh, pengujian yang dilakukan, informasi yang diperoleh, dan kesimpulan hasil pemeriksaan.	Hasil kertas kerja pemeriksaan yang dibuat oleh staf pemeriksa merupakan dokumen/media komunikasi pemeriksa untuk menyampaikan informasi tentang kesimpulan, temuan dan rekomendasi hasil pemeriksaan.	
Pelaksanaan audit manajemen	Pelaksanaan pemeriksaan meliputi rancangan-rancangan kegiatan yang dibuat oleh pemeriksa intern berupa perintah mengenai pekerjaan yang harus dilaksanakan sesuai dengan prosedur secara rinci untuk mencapai tujuan audit.	Kriteria suatu pemeriksaan yang memadai, mengawali tugas pemeriksaannya dengan menentukan tujuan dan ruang lingkup pemeriksaan, wewenang dan tanggung jawab pemeriksa intern yang dipikunya, yang di tindak lanjuti dengan membuat program pelaksanaan pemeriksaan intern (Audit program), dan melaksanakan tugasnya dengan membuat laporan	Baik

		<p>Evaluasi Hasil Pemeriksaan Intern yang dilaksanakannya. Hal ini terlihat dari dibentuknya unit kerja khusus untuk pemeriksaan intern dalam suatu departemen tersendiri yang dibuat Internal Audit, yang terpisah dari kegiatan operasional perusahaan, serta tanggung jawab langsung kepada Presiden Direktur. Selain itu juga PT. Bukaka telah menetapkan petunjuk pelaksanaan program pemeriksaan keuangan bagi Internal Audit yang memuat prosedur pemeriksaan. Program pemeriksaan keuangan dan penilaian kinerja produksi.</p>	
--	--	--	--

Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas Kinerja Produksi

Unsur-unsur SPI	Kriteria Efisiensi dan Efektivitas Kinerja Produksi	Kondisi di Perusahaan	Penilaian
Tepat Waktu	Lamanya waktu dalam proses produksi tidak melebihi waktu yang telah ditetapkan.	Staff produksi menentukan jumlah jam yang diperlukan untuk mengerjakan suatu pesanan yang telah diberikan kepada suatu mesin yang akan menjalankan kegiatannya.	Baik
Target Produksi Yang tercapai	Memproduksi sesuai dengan pesanan	Manajer produksi membuat beberapa ukuran dari efisiensi setiap mesin yang mengolah setiap pesanan. Ini dilakukan dengan indikator, mesin dengan kecepatan produksi yang paling tinggi untuk suatu pesanan tertentu.	Baik
Mutu Produk	Kualitas dan Kuantitas harus sesuai dengan pesanan.	Untuk mendapatkan mutu produk yang baik perusahaan melakukan kegiatan-kegiatan yang memenuhi kriteria-kriteria sebagai berikut ; kualitas yang memenuhi standar, sesuai dengan permintaan pasar ,	Cukup

Sedangkan informasi dan data yang didapat dari responden yaitu pemeriksaan yang dilakukan pada PT. Bukaka teknik Utama, Tbk. Yaitu per Enam bulan mengadakan audit dari divisi Garbarata yang ada pada PT. Bukaka Teknik Utama, Tbk. Tujuan dilakukannya pemeriksaan yaitu untuk mengetahui apakah kegiatan

operasional telah dilaksanakan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Adapun prosedur pelaksanaan yang dilakukan oleh divisi Garbarata pada PT. Bukaka Teknik Utama, sebagai berikut :

4) Order Produksi

Pemesan garbarata dengan engineering turun ke manager short bentuk tertentu untuk ditempatkan di bandara yang sesuai dengan kondisi alam setempat.

5) *Engineering*

Menerima order yang sesuai dengan bentuk dan ukurannya, setelah itu di desain dimana material dan komponen sudah sesuai order serta ukuran yang dipesan.

6) *Manager Short*

Menerima dan membuat instruksi kerja pada bawahannya untuk menerima pekerjaan Garbarata sesuai dengan bentuk dan ukuran yang sudah disetujui oleh *Engineering*.

7) Supervisor pelaksana lapangan menginstruksikan kepada :

- (a) Pengadaan barang
- (b) Tukang las (Weider)

(c) *Fitter, Electrician, Finter*

(d) *Setting*

(e) *QC (Quality Control)*

Sedangkan tujuan pelaksanaan audit manajemen atas produksi pada divisi Garbarata pada PT. Bukaka Teknik Utama, yaitu :

- 1) Meningkatkan mutu produk untuk memenuhi kepuasan pelanggan
- 2) Untuk mempertahankan mutu produk dan kualitas pelanggan sesuai dengan Visi dan Misi perusahaan

(a) Visi

Menjadi perusahaan Nasional kelas dunia yang unggul dibidang rekayasa dan konstruksi.

(b) Misi

PT. Bukaka Teknik Utama, selalu berjuang untuk mencapai kepuasan pelanggan pada semua bidang, mengembangkan hubungan yang saling menguntungkan dengan mitra kerja secara terus menerus, memperbaiki sistem manajemen dan mengembangkan karyawan sebagai sumber daya manusia yang sangat berharga.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Pada bagian ini penulis akan membuat suatu kesimpulan berdasarkan apa yang telah di bahas pada bab sebelumnya. Simpulan ini di bagi menjadi dua bagian, yaitu simpulan umum dan simpulan khusus.

5.1.1. Simpulan Umum

PT. Bukaka teknik Utama, Tbk Resmi berdiri pada tanggal 28 oktober dengan Akta Notaris No. 149 dan berlokasi di Jl. Raya Cibinong Km 19,5 Cileungsi, Bogor. **PT. Bukaka Teknik Utama, Tbk.** Merupakan perusahaan Manufactur yang memproduksi kontruksi dengan bahan dari besi baja. Adapun produk yang menjadi unggulan pada **PT. Bukaka teknik Utama,** adalah **Garbarata (Boarding Bridge).**

5.1.2. Simpulan Khusus

Berdasarkan Identifikasi masalah dan pembahasan yang diuraikan pada bab sebelumnya, maka penulis dapat membuat suatu simpulan sebagai berikut :

1) Proses Produksi

Proses produksi yang dilakukan oleh **PT. Bukaka Teknik Utama, Tbk.** Yaitu Proses produksi berdasarkan pesanan atau dengan kata lain proses produksi Terputus-putus (Intermittent) yaitu dalam proses produksi ini tidak terdapat urutan atau pola.

yang pasti mulai dari pengolahan bahan baku sampai menjadi produk/barang jadi. Urutan produksi dan jangka waktu produksi dapat berubah sesuai dengan hasil yang ingin di capai.

2) Pengukuran tingkat efisiensi dan efektivitas kinerja produksi

Pengukuran kinerja produksi di tinjau dari segi rancangan kerja dan analisis kerja berkaitan dengan penentuan waktu standar. Waktu standar adalah waktu yang diperlukan oleh seorang pekerja terlatih untuk menyelesaikan suatu tugas tertentu, bekerja pada tingkat kecepatan yang berlanjut serta menggunakan metode, mesin dan peralatan, material dan pengaturan tempat kerja tertentu, untuk mencapai tingkat efisiensi dan efektivitas kinerja produksi yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

3) Pelaksanaan Audit Manajemen

Pelaksanaan audit manajemen pada tahapan ini yaitu untuk memperoleh pemahaman atas produksi, kegiatan yang dilakukan pada tahapan ini yaitu :

(a) Survey Pendahuluan dengan menyebarkan kuesioner pada manajemen perusahaan dan karyawan.

(b) Pengamatan Fisik sarana dan prasarana pabrik untuk mendapat gambaran langsung keadaan sarana dan prasarana pabrik sesungguhnya.

5.2. Saran

Berdasarkan simpulan dan hasil penelitian, penulis mencoba untuk memberikan saran yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak perusahaan antara lain :

- 1) Sebaiknya audit manajemen yang dilakukan oleh perusahaan tidak terbatas oleh masalah akuntansi, namun juga berkaitan dengan masalah proses produksi, sehingga tingkat efisiensi dan efektivitas dapat tercapai.
- 2) Hendaknya ada fungsi khusus melaksanakan audit manajemen pada divisi garbarata yang saat ini masih ditangani oleh bagian keuangan.
- 3) Hendaknya perusahaan melakukan tindak lanjut atas temuan-temuan yang diperoleh dari hasil pemeriksaan agar tujuan dilaksanakannya audit manajemen tersebut yaitu untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja produksi dapat di capai.

DAFTAR PUSTAKA

1. Agus Ahyari, Drs., M.B.A. Manajemen Produksi (Perencanaan sistem Produksi), Edisi 4, Cetakan Kedua, Penerbit Universitas Gadjah Mada, 1997, Yogyakarta.
2. Alvin A.Aren dan James K Loebbecke Suatu Pendekatan Terpadu Auditing, Edisi 3, Jilid I Penerbit Erlangga, 1988, Jakarta.
3. Amin Widjaja Tunggal, Drs., AK., M.B.A. Audit Manajemen Kontemporer, 2002, Jakarta.
4. Amin Widjaja Tunggal, Drs., M.B.A. suatu Pengantar Audit Operasional, Penerbit Harvindo, 2001, Jakarta.
5. Herjanto Eddy, Manajemen Produksi dan Operasional, Edisi 3, Cetakan 2, Penerbit Gramedia Widia Sarana Indonesia, 1997, Jakarta.
6. Jack R. Meredith, Ph., D. M.B.A. The Manajemen Of Operation, A Conceptual Emphasis, 4th Edition, 1990, New York.
7. Jhon E. Biegel, Suatu Pendekatan Kuantitas Pengendalian Produksi, Penerbit Salemba Empat, 1987, Jakarta.
8. Meighs and Whittington, Ph.D., Auditing Concepts And Methods, A bulde to Current Theory And Practise, 6th Edition, 1996, New York
9. Joseph W. Wilkinson. Accounting Information System, Diterjemahkan oleh Agus Maulana dan Herman Wibowo, Edisi Ketiga, Jilid Dua, Penerbit Binapura Aksara: 1996, Jakarta
10. Mulyadi Kanak Puradirdja, Drs., M. Msc., Auditing, Jilid 2, Edisi Kelima, Penerbit Salemba Empat, 1987., Jakarta.
11. Sofjan Assauri, Manajemen Produksi, FE-UI, 1987, Jakarta.
12. ST. Dian jung, Drs, Manajemen Audit, Penerbit Restu Agung, Jakarta.
13. Sukrisno Agoes Drs., Ak., MM., Auditing, Jilid 2, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
14. Sukrisno Agoes Drs., Ak , MM., Pemeriksaan Akuntansi Publik, Jilid 2 Edisi Kedua, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
15. Sundang Diang Siagian, Manajemen Sumber Daya Manusia, PT. Gramedia Widia Sarana Indonesia, 1997, Jakarta.

16. Sundang P. Siagian, Prof., Dr., MPA., Audit Manajemen, Penerbit Bumi Aksara ISBN, 1997, Jakarta.
17. Susilo Martoyo, S.E. Manajemen Sumber Daya Edisi Pertama, PT. Gramedia Sarana Indonesia, 1997, Jakarta.
18. Tarmudji T, Drs., Manajemen Resiko Dunia Usaha, Edisi Pertama, 1996, Yogyakarta.
19. Teguh Pudjo Muljono, Aplikasi Manajemen Audit Dalam Industri Perbankan, Penerbit BFSE, 1999, Yogyakarta.
20. Teguh Pudjo Muljono, Aplikasi Manajemen audit Dalam Industri Perbankan, Penerbit BFSE, 1999, Yogyakarta.

KUESIONER

AUDIT MANAJEMEN ATAS PROSES PRODUKSI (VARIABEL 1)

No	Pertanyaan	Ya	Tidak
PERENCANAAN			
1	Apakah setiap kegiatan dibuat rencana terlebih dahulu ?		
2	Apakah dalam pembuatan rencana telah dipilih alternatif yang saling menguntungkan bagi organisasi dan telah diperhatikan ketentuan peraturan yang berlaku ?		
3	Apakah dalam pembuatan rencana telah diperhitungkan secara matang keterlaksanaan rencana tersebut dalam memperhatikan kondisi setempat ?		
4	Apakah ada penelaahan oleh atasan langsung mengenai rencana kerja yang diajukan kepada pihak manajemen ?		
5	Apakah rencana yang telah disusun dan disetujui digunakan sebagai salah satu alat kendali pelaksanaan kegiatan ?		
KERTAS KERJA AUDIT			
6	Apakah setiap langkah kerja harus memperinci pekerjaan yang akan dilakukan ?		
7	Apakah dalam penyusunan program kerja pemeriksaan, pemeriksa perlu memperhatikan norma pemeriksaan ?		
8	Apakah tujuan pemeriksaan harus dinyatakan secara jelas dan harus dapat dicapai atas dasar pekerjaan yang direncanakan dalam program kerja pemeriksaan ?		

9	Apakah Kertas Kerja Pemeriksaan telah memenuhi syarat-syarat yang telah ditetapkan ?		
PELAKSANAAN AUDIT MANAJEMEN			
10	Apakah pelaksanaan pemeriksaan tindak lanjut telah selesai seluruhnya atau hanya sebagian saja, sampai saat atau tanggal yang ditentukan dalam rencana semula ?		
11	Apakah pimpinan perusahaan yang berwenang menyetujui perubahan jadwal penyelesaian tindak lanjut ?		
13	Apakah pelaksanaan audit yang dilakukan cukup relevan, lengkap dan tepat waktu sesuai rekomendasi ?		
14	Apakah para karyawan secara periodik diingatkan akan tanggung jawabnya atas kode etik pelaksanaannya ?		
15	Apakah pelaksanaan program telah diarahkan kepada penerima sesuai dengan apa yang telah ditetapkan pada saat perumusan program ?		
PELAPORAN			
16	Apakah sistem pelaporan yang dibuat dan dilaksanakan dapat memberikan informasi mutakhir yang dibutuhkan oleh pejabat yang bertanggung jawab untuk kepentingan tindakan-tindakan manajemen ?		
17	Apakah ada keharusan bagi pegawai/unit-unit organisasi tertentu untuk melaporkan secara tertulis setiap hasil kerja/kegiatan ?		
18	Apakah laporan yang disusun berdasarkan data dan informasi yang benar dan tepat waktu ?		

KUESIONER

MENINGKATKAN EFISIENSI DAN EFEKTIVITAS KINERJA

PRODUKSI (VARIABEL 11)

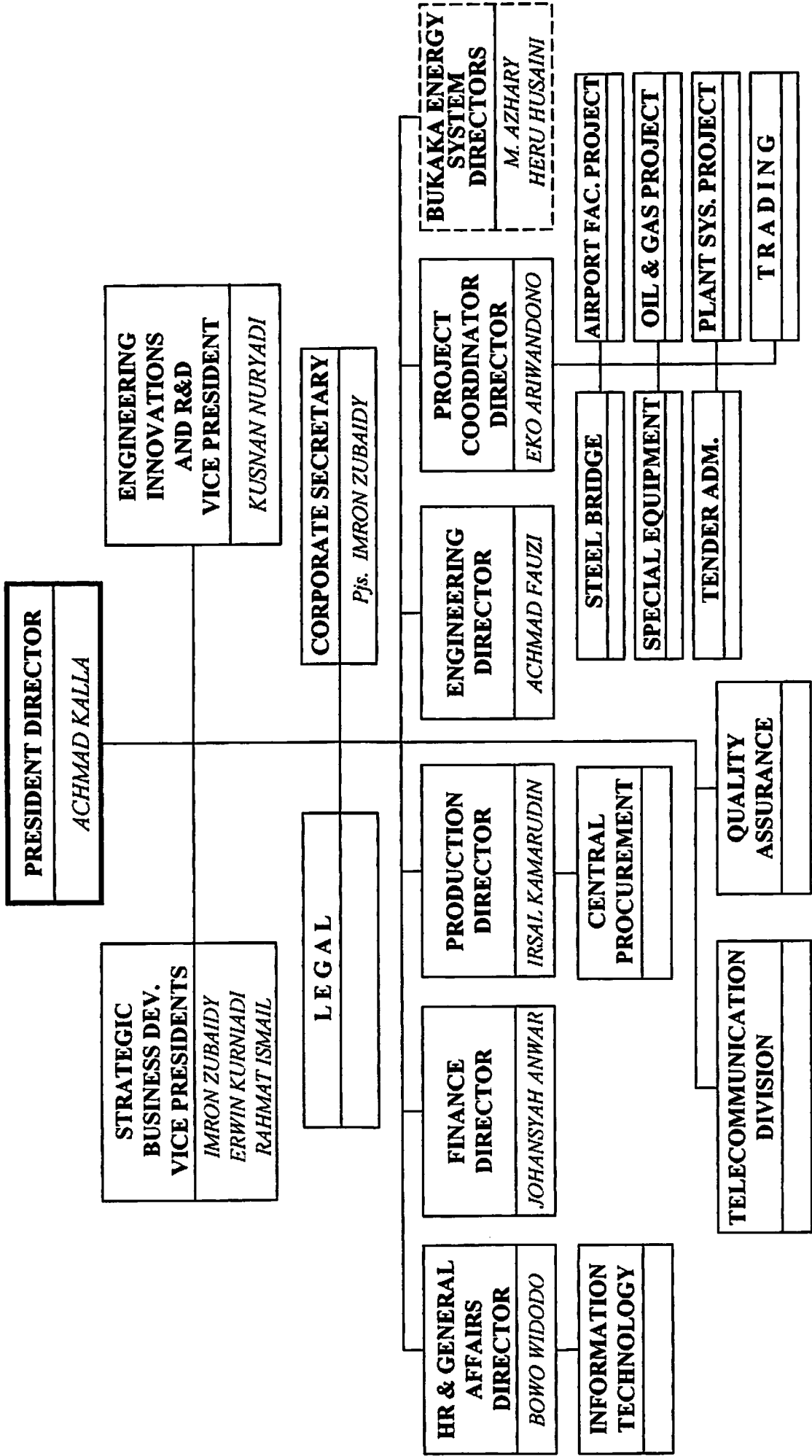
No	Pertanyaan	Ya	Tidak
	TEPAT WAKTU :		
1	Apakah skedul produksi dibuat dengan perincian dan ketepatan yang diperlukan ?		
2	Apakah tenggang waktu pembelian diperoleh oleh perencana produksi sehingga barang yang diperlukan selalu ada dan tak menyebabkan penundaan produksi ?		
3	Apakah standar produksi telah dibuat untuk memudahkan pembebanan mesin secara tepat dan mengurangi hambatan ?		
4	Apakah ada catatan mengenai biaya standar yang berlaku dewasa ini dan tarif overhead standar untuk dipakai dalam membuat perkiraan proyek ?		
	TARGET PRODUKSI YANG TERCAPAI		
5	Apakah ramalan penjualan diberitahukan pada produksi sehingga skedul produksi dapat dibuat untuk memerintahkan produksi supaya dapat memenuhi pesanan langganan dengan		

	sebaik-baiknya dan kebutuhan persediaan dapat dipenuhi ?		
6	Apakah ada catatan yang dibuat untuk memudahkan modifikasi standar kerja sesuai dengan kebutuhan ?		
7	Apakah ada satu atau lain bentuk analisa nilai dilakukan untuk mengukur efektivitas program promosi ?		
8	Apakah kuantitas pesanan pemesan yang ekonomis telah ditentukan untuk semua formulir dengan mengingat tingkat penggunaan dan kemungkinan perubahan ?		
MUTU PRODUK			
9	Apakah perusahaan menjalankan program analisa nilai untuk mencari penggantian bahan yang lebih murah, cara lain untuk pemakaian bahan yang sama dan bahwa mutu komponen tidak melebihi persyaratan produk akhir ?		
10	Apakah perusahaan memberikan pelayanan atas produk ?		
11	Apakah proyeksi dibuat secara terperinci untuk dipakai mengukur hasil yang dicapai ?		

12	Apakah prosedur pembelian yang terdokumentasi dapat menjamin bahwa produk yang dibeli memenuhi persyaratan yang ditentukan oleh perusahaan ?		
----	--	--	--



PT. BUKAKA TEKNIK UTAMA ORGANIZATION CHART





SURAT KETERANGAN

Nomor : 335 / BTU - TR /IX/2002

Yang bertanda tangan di bawah ini Pimpinan PT. BUKAKA TEKNIK UTAMA menerangkan bahwa:

- N a m a** : **Eka Pahlawati S.**
- NIM** : **022197071**
- Jurusan** : **Akuntansi**
- Perguruan Tinggi** : **Universitas Pakuan Bogor**

Nama tersebut di atas benar - benar telah melaksanakan **Riset/Penelitian** di PT. BUKAKA TEKNIK UTAMA dengan judul: *"Audit Manajemen Atas Peoses Produksi Untuk Meningkatkan Efisiensi dan Efektifitas Kinerja Produksi pada PT. Bukaka Teknik Utama Tbk"*.

Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sebenarnya agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Cileungsi, 11 Oktober 2002
 PT. BUKAKA TEKNIK UTAMA

 **PT BUKAKA TEKNIK UTAMA**
TRAINING CENTER


Drs. SOBIRIN, MM
Chief of Training & Recruitment