

ABSTRACT

PT. Sea Horse Mass Buduran Sidoarjo which is engaged in the production of which the company has been able to produce such ceramic, ceramic wall tile, Mining and parquet and mosaic.

Methods of research by the author using qualitative methods to obtain primary data authors conducted field research in the form of literature related to the issue carefully.

Product defects that occur most often caused by human factors, factors of raw materials, and factors mesin. Berdasarkan research results, the authors conclude that the operational audit of the production process carried out at PT. Sea Horse Massl Buduran - Sidoarjo, was adequate and was instrumental in the effort to push the level of disability products. Operational audit performed by the audit operasioal stages consisting of the preliminary stage, the stage of in-depth audit and reporting stage. And the average disability products last three years 2012 3.36% 2013 3.36% and 2014 of 3.43%, which means there is below the limit of tolerance of product defects set by the company 3.5%

Keywords: Operational Audit, Good Products, Product Defects, quality and effectiveness of Production

ABSTRAK

PT. Kuda Laut Mass Buduran Sidoarjo yang bergerak dalam bidang produksi dimana perusahaan telah mampu memproduksi diantaranya *ceramic, ceramic tile wall, Mining dan parquet dan mosaic.*

Metode penelitian yang dilakukan penulis menggunakan metode kualitatif untuk memperoleh data primer penulis melakukan penelitian lapangan yaitu berupa literatur yang berhubungan dengan masalah yang teliti.

Kecacatan produk yang terjadi pada umumnya disebabkan oleh faktor manusia, faktor bahan baku, dan faktor mesin. Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, penulis dapat menyimpulkan bahwa audit operasional proses produksi yang dilaksanakan pada PT. Kuda Laut Massl Buduran – Sidoarjo, sudah memadai dan berperan dalam usaha menekan tingkat kecacatan produk. Audit operasional dilakukan oleh tahap-tahap audit operasioal yang terdiri dari tahap pendahuluan, tahap audit mendalam, dan tahap pelaporan. Dan rata-rata kecacatan produk tiga tahun terakhir 2012 sebesar 3,36 % tahun 2013 sebesar 3,36 % dan pada tahun 2014 sebesar 3,43 % yang berarti ada dibawah batas toleransi kecacatan produk yang ditetapkan oleh perusahaan yaitu sebesar 3,5%

Kata kunci : Audit Operasional, Produk Baik, Produk Cacat, kualitas dan efektivitas Hasil Produksi

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam hal menekan tingkat produk cacat perlu dilakukan suatu pengendalian secara kontinyu terhadap proses produksi. Di samping itu, secara teratur pula dilaksanakan suatu audit untuk menilai tingkat efisiensi dan efektifitas dalam proses produksi, jenis audit ini umumnya dilakukan untuk tujuan audit operasional. Sebagai hasilnya konsumen dapat menerima produk yang berkualitas sehingga diharapkan menghasilkan kepuasan konsumen terhadap hasil produksi yang akhirnya dapat meningkatkan laba perusahaan.

Untuk memastikan bahwa kegiatan perusahaan telah berjalan dengan baik sekaligus memberikan perbaikan atas segala kekurangan yang ditemukan dalam rangka menunjang efektivitas, maka perusahaan perlu melakukan suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasional yang dijalankan. Salah satu alat yang dapat digunakan perusahaan dalam memastikan aktivitas perusahaan telah berjalan dengan baik dan menunjang terwujudnya efektivitas kegiatan operasional proses produksi adalah audit operasional.

Audit operasional berkaitan dengan kegiatan memperoleh dan mengevaluasi bukti-bukti tentang efisiensi dan efektivitas kegiatan operasi entitas dalam hubungannya dengan pencapaian tujuan tertentu. Audit operasional menyangkut serangkaian langkah atau prosedur yang logis, terstruktur, dan terorganisasi. Aspek ini meliputi perencanaan yang baik, serta perolehan dan evaluasi bukti secara objektif yang berkaitan dengan aktivitas yang diaudit. Evaluasi atas operasi ini harus didasarkan pada beberapa kriteria yang ditetapkan dan disepakati. Dalam audit operasional, kriteria seringkali dinyatakan dalam bentuk standar kinerja yang ditetapkan oleh manajemen.

Menurut Mulyadi (2010:9) bahwa audit operasional merupakan suatu proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif mengenai pernyataan – pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi, dengan tujuan untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara pernyataan- pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan,serta penyampaian hasil-hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan.

Audit Operasional merupakan pemeriksaan internal yang dilaksanakan pada bidang non keuangan atau bidang operasional. Tujuan dari audit operasional ini adalah untuk mengevaluasi efisiensi dan efektivitas operasi organisasi atau perusahaan baik secara keseluruhan maupun perbagian guna mengidentifikasi kemungkinan-kemungkinan diadakannya perbaikan dan memberikan rekomendasi kepada manajemen untuk melaksanakan perbaikan atau tindakan yang perlu dilakukan lebih lanjut.

Pemeriksaan terhadap fungsi produksi merupakan bagian dari audit operasional, sebab tujuannya adalah untuk membantu perusahaan beroperasi secara efisien, efektif dan juga memberikan kontribusi bagi pencapaian laba

yang optimal. Sehingga perusahaan diharapkan mampu tidak hanya sekedar mempertahankan kelangsungan operasinya, namun meskipun dalam kondisi saat ini tetap mempunyai keunggulan yang kompetitif untuk memenangkan persaingan dalam dunia bisnis.

Melihat pentingnya kualitas sebagai salah satu faktor yang menentukan suatu produk tidak cacat, penulis tertarik dalam audit operasional terhadap aktivitas proses produksi dalam pembuatan lantai keramik khususnya dalam menekan terjadinya kecacatan pada hasil produksi, sehingga diharapkan agar perusahaan dapat meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan di masa yang akan datang. Oleh karena itu penulis tertarik untuk membuat skripsi dengan judul “ **AUDIT OPERASIONAL ATAS FUNGSI PRODUKSI DALAM UPAYA MENEKAN TINGKAT PRODUK CACAT STUDI PADA PT. KUDA LAUT MASS BUDURAN SIDOARJO** ”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang dikemukakan di atas, maka penulis memberikan perumusan masalah yaitu :

- 1) Bagaimana penerapan audit operasional atas fungsi produksi sebagai alat bantu dalam upaya menekan tingkat produk cacat pada PT. Kuda Laut Mass Buduran Sidoarjo?
- 2) Apakah usaha menekan tingkat kecacatan produk telah dilaksanakan dengan efektif ?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah :

- 1) Untuk mengetahui bagaimana penerapan audit operasional atas fungsi produksi sebagai alat bantu dalam upaya menekan tingkat produk cacat pada PT. Kuda Laut Mass Buduran Sidoarjo?
- 2) Mengetahui efektif tidaknya usaha menekan tingkat kecacatan produk yang dilaksanakan pada PT. Kuda Laut Mass Buduran Sidoarjo?

1.4 Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian penulis berharap dapat memberikan manfaat bagi perusahaan, bagi masyarakat khususnya rekan-rekan mahasiswa dan bagi penulis sendiri.

1.4.1 Aspek akademis

Hasil penelitian diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi serta dapat menambah pengetahuan, menjadi sumber informasi dan bahan perbandingan untuk penelitian selanjutnya. Penelitian ini juga diharapkan dapat mengembangkan wawasan mahasiswa serta sebagai bahan referensi bagi peneliti lain yang berhubungan dengan masalah yang diteliti dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan.

Aspek pengembangan ilmu pengetahuan

Sebagai pengembangan khasanah ilmu pengetahuan yang penulis terima khususnya tentang masalah fungsi produksi dalam upaya menekan tingkat produk cacat Dan hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi, terhadap perkembangan ilmu pengetahuan terutama ilmu

akuntansi, khususnya akuntansi manajemen dan auditing. Dan diharapkan akan menambah pengetahuan pembaca mengenai audit operasional dan penerapannya, khususnya yang berkenaan dengan kecacatan pada hasil produksi keramik.

1.4.2 Aspek Praktisi

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk menganalisa masalah yang berhubungan dengan produk cacat sehingga fungsi produksi dapat meningkatkan produknya dengan semaksimal mungkin.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Auditing

Auditing merupakan salah satu atestasi. Atestasi, pengertian umumnya merupakan suatu komunikasi dari seorang *expert* mengenai kesimpulan tentang realibilitas dari pernyataan seseorang. Berikut ini beberapa pengertian Auditing :

Menurut Sukrisno (2012:4) Auditing adalah suatu pemeriksaan yang dilakukan secara kritis dan sistematis, oleh pihak yang independen, terhadap laporan keuangan yang telah disusun oleh manajemen, beserta catatan-catatan pembukuan dan bukti-bukti pendukungnya, dengan tujuan untuk dapat memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan tersebut.

2.1.2 Jenis-Jenis Auditing

Menurut Arens (2011:16) audit dapat dibagi menjadi 3 jenis, yaitu sebagai berikut

2.1.2.1 Audit Operasional

Mengevaluasi efisiensi dan efektifitas setiap bagian dari prosedur dan metode operasi organisasi. Pada akhir audit operasional, manajemen biasanya mengharapkan saran-saran untuk memperbaiki operasi. Audit operasional, merupakan penelaahan terhadap setiap bagian dari prosedur operasi dan metode-metode suatu organisasi untuk menilai efisiensi dan efektifitasnya. Umumnya pada akhir audit operasional, auditor akan memberikan sejumlah rekomendasi kepada manajemen untuk memperbaiki jalannya operasi perusahaan. Pelaksanaan audit operasional dan hasil yang dilaporkan lebih sulit untuk didefinisikan daripada sejenis audit lainnya. Efisiensi dan efektifitas operasi suatu organisasi jauh lebih sulit dievaluasi secara obyektif dibandingkan dengan penerapan dan penyajian laporan keuangan oleh kantor akuntan publik. Pada prakteknya auditor operasional cenderung memberikan rekomendasi perbaikan kinerja, dibandingkan melaporkan keberhasilan kerja sekarang.

2.1.2.2 Audit Ketaatan

Dilaksanakan untuk menentukan apakah pihak yang di audit telah mengikuti prosedur, aturan, atau ketentuan tertentu yang ditetapkan oleh otoritas yang lebih tinggi.

Audit ketaatan bertujuan untuk mempertimbangkan apakah auditee telah mengikuti prosedur atau aturan tertentu yang telah ditetapkan. Pada hampir semua organisasi swasta dan nirlaba, selalu terdapat kebijakan khusus perjanjian dan kewajiban hukum yang membutuhkan suatu audit ketaatan. Hasil audit ketaatan biasanya dilaporkan kepada pihak tertentu dalam organisasi (internal organisasi).

2.1.2.3 Audit Laporan Keuangan

Menurut Mulyadi (2010:28) mengelompokkan auditing menjadi dua kelompok menurut segi pemeriksaan yaitu pemeriksaan umum (*general audit*) dan pemeriksaan khusus (*special audit*).

- 1) Pemeriksaan umum, merupakan suatu pemeriksaan umum atas laporan keuangan yang dilakukan oleh KAP (Kantor Akuntan Publik) yang independen dengan tujuan untuk bisa memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan secara keseluruhan.
- 2) Pemeriksaan khusus, merupakan suatu pemeriksaan terbatas (sesuai dengan pemeriksaan audit) yang dilakukan oleh kantor akuntan publik yang independen dan pada akhirnya pemeriksaannya auditor tidak perlu memberikan pendapat terhadap kewajaran laporan keuangan secara keseluruhan.

2.1.3 Audit Operasional

2.1.3.1 Pengertian Audit Operasional

Menurut Tunggal (2010:37) bahwa audit operasional adalah suatu kegiatan meneliti kembali (review) atau mengkaji ulang hasil operasional pada setiap bagian dalam suatu perusahaan, dengan tujuan untuk mengevaluasi atau menilai efisiensi dan efektifitasnya.

Audit operasional menurut Sukrisno (2012:175) adalah (audit manajemen), yang biasa disebut juga sebagai *operational audit*, *functional audit*, sistem audit, adalah suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditentukan oleh manajemen, untuk mengetahui apakah kegiatan operasi tersebut sudah dilakukan secara efektif, efisien dan ekonomis.

2.1.3.2 Tujuan Audit Operasional

Menurut Tunggal (2010:12) beberapa tujuan audit operasional adalah :

- 1) Objek dari audit operasional adalah mengungkapkan kekurangan dan ketidak beresan dalam setiap unsur yang diuji oleh auditor operasional dan untuk menunjukkan perbaikan apa yang dimungkinkan untuk memperoleh hasil yang terbaik dari operasi yang bersangkutan.
- 2) Untuk membantu manajemen mencapai administrasi operasi yang paling efisien.
- 3) Untuk mengusulkan kepada manajemen cara-cara dan alat-alat untuk mencapai tujuan apabila manajemen organisasi sendiri kurang pengetahuan tentang pengelolaan yang efisien.
- 4) Audit operasional bertujuan untuk mencapai efisiensi dari pengelolaan.
- 5) Untuk membantu manajemen, auditor operasional berhubungan dengan setiap fase dari aktivitas usaha yang dapat merupakan dasar pelayanan kepada manajemen.

- 6) Untuk membantu manajemen pada setiap tingkat dalam pelaksanaan yang efektif dan efisien dari tujuan dan tanggung jawab mereka.

2.1.3.3 Manfaat dan Keterbatasan Audit

Manfaat yang diperoleh dari pelaksanaan audit operasional menurut Tunggal (2010:37) adalah :

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

2.1.3.4 Ruang Lingkup Audit Operasional

Ruang lingkup audit operasional menurut Widjayanto (2011 : 19) adalah : “Audit operasional mencakup tinjauan atas tujuan perusahaan, lingkungan perusahaan, lingkungan perusahaan beroperasi, personalia dan kadangkala mencakup fasilitas fisik”.

Jadi dapat disimpulkan bahwa ruang lingkup merupakan seluruh aspek manajemen (baik seluruh atau sebagian dari program/ aktivitas yang dilakukan), tinjauan kebijaksanaan operasinya, perencanaan, praktik (kinerja), hasil dari kegiatan dalam mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, audit dilakukan tidak terbatas hanya pada masalah akuntansinya saja, melainkan dari segala bidang yang berhubungan dengan perusahaan seperti kepegawaian..

2.1.3.5 Jenis - Jenis Audit Operasional

Menurut Arens & Loebbecke (2010:844-845) bahwa : Audit operasional dapat dikategorikan menjadi tiga jenis, yaitu : fungsional (*functional*), organisasi (*organization*) dan penugasan khusus (*special assignment*).

A. Audit Fungsional (*Functional Audits*)

Fungsional adalah cara untuk mengelompokkan aktivitas-aktivitas dalam suatu perusahaan seperti fungsi produksi, pembelian, dan fungsi penggajian. Ada beberapa cara untuk mengelompokkan dan membagi fungsi-fungsi yang ada. Audit operasional berhubungan dengan satu atau lebih fungsi dalam perusahaan. Manfaat dari pelaksanaan audit fungsional adalah kemungkinan spesialisasi dari auditor. Auditor tertentu dalam staff audit internal dapat mengembangkan kemampuannya dalam bidang khusus, sehingga mereka dapat menggunakan waktu dengan lebih efisien dalam mengaudit bidang tersebut. Kerugian dari audit jenis ini adalah kemungkinan adanya kegagalan mengevaluasi fungsi-fungsi yang berhubungan.

B. Audit Organisasional (*Organizational Audits*)

Audit organisasional menyangkut seluruh unit dalam organisasi, seperti departemen, cabang atau anak perusahaan. Penekanan adanya audit jenis ini adalah pada rencana organisasi dan metode-metode untuk mengkoordinir aktivitas-aktivitas dalam organisasi.

C. Penugasan Khusus (*Special Assignments*)

Audit operasional penugasan khusus timbul dari permintaan manajemen, sehingga tujuan dan ruang lingkupnya berbeda-beda dari satu penugasan ke penugasan lain.

2.1.3.6 Kriteria Audit Operasional

Menurut Arens & Loebbecke (2010:844) Ruang lingkup audit operasional mencakup

A. *Historical Performance* (Kinerja Historis)

Merupakan seperangkat kriteria sederhana yang dapat didasarkan pada hasil audit periode sebelumnya. Gagasan di balik penggunaan kriteria ini adalah membandingkan apakah yang telah dilakukan menjadi "lebih baik" atau "lebih buruk". Manfaat kriteria ini adalah bahwa kriteria tersebut mudah dibuat, tetapi mungkin tidak memberikan pandangan mendalam mengenai seberapa baik atau buruk sebenarnya unit usaha yang diperiksa dalam melakukan sesuatu.

B. *Benchmarking* (Kinerja yang dapat diperbandingkan)

Merupakan kriteria yang ditetapkan berdasarkan hasil yang dicapai oleh organisasi lain yang sejenis. Walaupun penilaian prestasi masa lalu, tetapi hasil penilaian menggunakan kriteria ini pun belum tentu memberikan gambaran yang tepat mengenai keadaan organisasi, karena perbedaan situasi dan kondisi yang dihadapi oleh dua organisasi yang berbeda.

C. *Engineered Standards* (Standar Rekayasa)

Merupakan kriteria yang ditetapkan berdasarkan standar rekayasa, seperti penggunaan time and motion study untuk menentukan banyaknya output yang harus diproduksi..

D. *Discussion and Agreement* (Diskusi dan Kesepakatan)

Merupakan kriteria yang ditetapkan berdasarkan hasil diskusi dan persetujuan bersama antara manajemen dan pihak-pihak lain yang terlibat dalam audit operasional

2.1.3.7 Laporan Audit Operasional

Menurut Arens & Loebbecke (2010:846) Seperti halnya audit laporan keuangan, sebagai hasil akhir audit operasional akan dikeluarkan pula suatu laporan hasil oleh auditor. Bagi pimpinan organisasi perusahaan yang tersangkut di dalam audit, laporan audit merupakan bukti nyata yang mereka lihat mengenai audit yang telah dilakukan.

2.1.4 Kualifikasi Audit Operasional

Menurut Arens (2010:5), Pelaksanaan audit operasional biasanya dilakukan oleh auditor internal yang harus memenuhi karakteristik:

2.1.4.1 Independensi

Pemeriksaan operasional merupakan salah satu hal yang pokok untuk mencapai keefektifan pemeriksaan operasional. Auditor operasional

dapat dikatakan independen bila dia memiliki pengaruh penting dalam melaksanakan tugasnya karena diharapkan akan memperoleh hasil pemeriksaan yang efektif.

Menurut Arens (2010:111), independensi adalah sebagai berikut:

Para auditor internal dianggap mandiri apabila melaksanakan pekerjaannya secara bebas dan objektif. Kemandirian para pemeriksa internal dapat memberikan penilaian yang tidak memihak dan tanpa prasangka, hal mana sangat diperlukan atau penting bagi pemeriksaan sebagaimana mestinya. Hal ini dapat diperoleh melalui status organisasi dan sikap objektif para auditor internal

Dari uraian yang telah dijelaskan bahwa independensi auditor operasional dapat memberikan pertimbangan yang tidak memihak dan tanpa paksaan, karena independensi sangat diperlukan untuk mengeluarkan suatu kesimpulan yang tepat.

Independensi pemeriksaan operasional dapat diperoleh melalui dua hal berikut ini:

A. Status Organisasi

Status organisasi unit pemeriksaan haruslah memberikan keleluasaan untuk memenuhi atau menyelesaikan tanggung jawab pemeriksaan yang diberikan. Pemeriksaan operasional haruslah memperoleh dukungan dari manajemen dan bagian-bagian yang terdapat dalam struktur organisasi sesuai dengan audit yang akan dilaksanakan Sehingga akan terjadi kerja sama dari pihak yang diperiksa dan dapat menyelesaikan pekerjaan secara bebas dari berbagai campur tangan dari pihak lain.

B. Objektivitas

Objektivitas merupakan sikap mental bebas yang harus dimiliki oleh auditor operasional dalam melaksanakan tugas audit. Auditor harus bersungguh-sungguh yakin atas hasil pekerjaannya dan tidak akan membuat penilaian yang kualitasnya merupakan hasil kesepakatan yang diragukan. Sikap objektif auditor operasional tidak akan dipengaruhi oleh pihak-pihak manapun pada saat melaksanakan audit. Jadi pada dasarnya independensi dalam audit operasional sangatlah diperlukan untuk membuat laporan yang objektif dan tidak memihak yang diperlukan oleh manajemen.

C. Kompetensi

Audit harus dilakukan oleh orang yang kompeten dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan standar teknis profesi. Artinya, seorang auditor harus memiliki pengetahuan yang cukup agar dapat memahami kriteria-kriteria yang digunakan dan memiliki kemampuan untuk dapat mengetahui dengan pasti jenis dan jumlah fakta yang dibutuhkan, agar pada akhirnya pemeriksaan dapat menarik kesimpulan yang tepat.

2.1.5 Pengendalian Internal

2.1.5.1 Pengertian Pengendalian Internal

Berkembangnya perusahaan dalam bentuk yang lebih luas dan kompleks, menyebabkan terbatasnya kemampuan pimpinan dalam mengikuti dan mengendalikan seluruh aktivitas perusahaan. Hal ini yang menyebabkan pimpinan untuk mendelegasikan wewenangnya kepada orang lain. Sebagai akibatnya, orang yang diberi tanggung jawab tersebut harus

mempertanggungjawabkan hasil pekerjaannya kepada pemberi tugas pimpinan.

Dalam hal ini pimpinan tidak cukup hanya menerima pertanggungjawaban dari bawahan mengenai pelaksanaan tugas tersebut, tetapi juga harus melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan tersebut agar tidak terjadi penyelewengan atau penyalahgunaan wewenang oleh bawahan. Oleh karena itu diperlukan suatu pengendalian internal yang baik dan memadai dalam perusahaan sebagai suatu alat yang dapat membantu pimpinan dalam mengendalikan aktivitas-aktivitas yang ada dalam perusahaan.

Menurut Warren (2010:227) Pengendalian Intern adalah kebijakan dan prosedur yang melindungi aktiva perusahaan dari kesalahan penggunaan, memastikan bahwa informasi usaha yang disajikan akurat dan menyakinkan bahwa hukum serta peraturan telah diikuti

2.1.5.2 Komponen Pengendalian Internal

Komponen pengendalian ineternal menurut Menurut Arens (2010:274) terdiri dari :

A. Lingkungan pengendalian (*Control environment*)

Lingkungan pengendalian terdiri dari tindakan, kebijakan dan prosedur yang mencerminkan sikap menyeluruh manajemen puncak, direktur dan komisaris dan pemilik suatu usaha satuan terhadap pengendalian dan pentingnya terhadap satuan tersebut. Untuk tujuan pemahaman dan penetapan lingkungan pengendalian, berikut ini adalah sub elemen terpenting yang harus dipertimbangkan oleh auditor adalah :

- 1) Integritas dan nilai-nilai etis.
- 2) Komitmen terhadap kompetisi.
- 3) Filosofi manajemen dan ciri operasi.
- 4) Struktur organisasi.
- 5) Dewan direksi dan komite audit.
- 6) Penetapan wewenang dan tanggung jawab.
- 7) Kebijakan dan praktek atas sumber daya manusia.

B. Penilaian Resiko (*Rak Assessment*)

Penilaian resiko merupakan identifikasi dari analisa resiko yang relevan dalam penyajian laporan keuangan yang disajikan dengan wajar sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku. Resiko dapat muncul atau berubah karena keadaan-keadaan seperti :

- 1) Perubahan dalam lingkungan operasi
- 2) Personel-personel baru.
- 3) Sistem informasi yang baru atau diperbaharui.
- 4) Pertumbuhan yang cepat.
- 5) Teknologi baru.
- 6) Jalur, produk dan aktivitas yang baru.
- 7) Restrukturisasi perusahaan.
- 8) Operasi-operasi luar negeri.
- 9) Pernyataan akuntansi

C. Aktivitas Pengendalian (*Control Activites*)

Aktivitas pengendalian merupakan kebijakan dan prosedur, selain yang termasuk dalam empat komponen lainnya, yang dibuat oleh manajemen untuk memenuhi tujuannya atas pelaporan keuangan. Aktivitas pengendalian terdiri atas :

- 1) Pemisahan tugas yang memadai.
- 2) Otorisasi yang memadai atas transaksi dan aktivitas.
- 3) Dokumen dan catatan yang memadai.
- 4) Penjagaan atas pemakaian dan akses pada aktiva dan catatan perusahaan
- 5) Pemeriksaan independen atas pelaksanaan aktivitas.

D. Informasi dan komunikasi (*Informasi and communication*)

Tujuan informasi dan komunikasi adalah untuk mengidentifikasi, mengumpulkan, mengklasifikasikan, menganalisa, mencatat transaksi-transaksi perusahaan dan mempertahankan akuntabilitas untuk aktiva yang berhubungan.

E. Pemantauan (*Monitoring*)

Salah satu tanggung jawab manajemen adalah menciptakan dan memelihara pengawasan intern. Manajemen melakukan pengendalian terhadap aktivitas-aktivitas yang dijalankan untuk memastikan apakah pengawasan intern berjalan sebagaimana dimaksud dan untuk memastikan apakah pengawasan tersebut sudah diperbaharui sesuai dengan terjadinya perubahan situasi.

2.1.6 Hubungan Audit Operasional dengan Pengendalian Internal

Seperti kita ketahui bahwa suatu audit yang dilakukan dalam suatu organisasi berkaitan erat dengan fungsi pengendalian yang dilaksanakan oleh manajemen. Seorang auditor sebelum melakukan audit perlu mengevaluasi terlebih dahulu pengendalian internal yang ada dalam perusahaan kliennya.

Manajemen menetapkan pengendalian internal untuk mencapai tujuannya. Menurut Arens (2010:739) ada tiga hal yang harus dipertimbangkan dalam menetapkan pengendalian internal yang efektif :

- 1) *Realibility of financial reporting.*
- 2) *Efficiency and effectiveness of operations.*
- 3) *Compliance with applicable laws and regulations.*

Dalam kaitannya dengan audit operasional, auditor melakukan audit terhadap pengendalian internal dengan tujuan untuk menentukan apakah dengan alat pengendalian yang ada operasi perusahaan dapat berjalan secara efektif dan efisien.

2.1.7 Tahap-Tahap Audit Operasional

Menurut Tungal (2010:14), tahap-tahap audit operasional adalah sebagai berikut:

2.1.7.1 Memilih *Auditee*

Sama seperti aktivitas lainnya dalam suatu entitas, pelaksanaan audit operasional juga terbatas oleh budget atau kendala ekonomi. Hal ini perlu diperhatikan, oleh karena itu sumber daya untuk pelaksanaan audit operasional harus digunakan sebaik-baiknya.

Memilih auditee dimulai dengan studi pendahuluan terhadap auditee untuk mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang memiliki potensial besar untuk diadakan audit guna meningkatkan efisiensi, efektifitas dan ekonomi operasi.

Langkah awal dari studi pendahuluan adalah mendapatkan pemahaman terhadap struktur organisasi entitas tersebut dan karakteristik operasionalnya. Sebagai tambahan auditor harus memiliki pengetahuan yang cukup dalam entitas tersebut beroperasi. Perhatian ini selanjutnya pada aktivitas unit atau fungsi yang akan di audit.

2.1.7.2 Rencana Audit

Merencanakan audit dengan hati-hati merupakan hasil yang sangat penting demi efisiensi dan efektifitas pelaksanaan audit operasional. Perencanaan ini merupakan landasan bagi pengembangan program audit. Program ini harus disesuaikan dengan keadaan auditee yang ditemukan dalam studi pendahuluan. Sama dengan audit laporan keuangan, program audit operasional juga terdiri dari prosedur-prosedur untuk mendapatkan bukti. Termasuk dalam perencanaan audit adalah pemilihan tim audit dan skedul kerja.

2.1.7.3 Melaksanakan Audit

Selama audit, auditor mengadakan perencanaan fakta-fakta menyangkut masalah yang telah diidentifikasi dalam studi pendahuluan. Dalam audit operasional, auditor terutama bergantung pada penyelidikan dan observasi. Dari penyelidikan yang dilakukannya, auditor diharapkan dapat memberi opini, komentar dan solusi terhadap masalah yang ada. Interview yang efektif sangat dibutuhkan dalam audit operasional. Melalui observasi terhadap personel-personel auditee, auditor dapat mendeteksi inefisiensi dan keadaan yang lain mungkin menimbulkan masalah.

2.1.8 Teknik-Teknik Audit Operasional

Menurut Arens, (2010:4-6), menyatakan ada beberapa teknik yang dapat digunakan untuk melaksanakan audit operasional seperti :

2.1.8.1 Inquiry

Yaitu cara mendapatkan bukti dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang relevan dan mencari jawaban yang memuaskan atas pertanyaan-pertanyaan tersebut. Kuesioner yang memadai adalah salah satu langkah dalam melaksanakan audit operasional. Pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner sering kali merupakan kunci pembuka masalah-masalah yang tersembunyi.

2.1.8.2 Examination

Dalam beberapa kasus auditor mungkin harus melakukan pemeriksaan dokumen dan catatan-catatan. Hal ini penting, apabila penyelidikan yang dilakukan mengalami hambatan atau kendala.

2.1.8.3 Confirmation

Konfirmasi dilakukan untuk mendapatkan pernyataan lisan atau tulisan dan beberapa pihak sehubungan dengan informasi yang diberikannya kepada auditor.

2.1.8.4 Observation Of Partient Activitis And Condition

Kadangkala auditor mungkin harus sepenuhnya tergantung pada pengamatannya sendiri mengenai suatu aktivitas dan kondisi tertentu dalam organisasi. Dari hasil observasinya, auditor dapat menyiapkan *organization chart* dan *flow chart*.

2.1.8.5 Correlation Of Information

Informasi yang dikumpulkan dengan berbagai cara tersebut, harus di hubungkan satu sama lain sehingga menghasilkan suatu kesimpulan. Auditor harus membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditetapkan atau dengan laporan kinerja tahun-tahun sebelumnya.

2.1.9 Fungsi Produksi

Menurut Assauri (2008:30) Secara umum fungsi produksi terkait dengan pertanggungjawaban dalam pengolahan dan pentransformasian masukan (input) menjadi keluaran (output) berupa barang atau jasa yang akan dapat memberikan hasil pendapatan bagi perusahaan.

2.1.9.1 Pengertian Proses Produksi

Salah satu kegiatan yang sangat penting dalam fungsi produksi adalah proses produksi. Secara umum, proses produksi meliputi segala kegiatan untuk menciptakan dan menambah kegunaan suatu barang dan jasa. Melalui proses produksi, terjadi penambahan bentuk, volume dan kegunaan dari bahan baku menjadi barang jadi yang memiliki nilai ekonomis lebih tinggi dari semula.

Menurut Ishak (2010:159) bahwa proses produksi merupakan suatu cara, metode maupun teknik bagaimana kegiatan penciptaan faedah baru atau menambah faedah tersebut.

2.1.9.2 Jenis-Jenis Proses Produksi

Menurut Supriyono (2011:12) bahwa jenis produksi ada beberapa macam, tetapi jika ditinjau dari arus kas proses produksi, maka dapat dibedakan menjadi dua yaitu : proses produksi terus-menerus (*continuous process*) dan proses produksi terputus-putus (*intermittent process*).

A. Proses Produksi Yang Terus-Menerus (*Continuous Process*)

Proses produksi yang terus-menerus mempunyai sifat-sifat atau ciri-ciri sebagai berikut :

- 1) Pada umumnya produk yang dihasilkan dalam jumlah yang sangat besar (produksi masa) dengan variasi yang sangat kecil dan sudah distandarisasi.
- 2) Biasanya menggunakan sistem atau cara penyusunan peralatan berdasarkan urutan pengerjaan produk yang dihasilkan, yang disebut *produk lay out*.
- 3) Mesin-mesin yang dipakai dalam proses produksi seperti ini dalam mesin-mesin yang bersifat khusus untuk menghasilkan produk tersebut, yang dikenal dengan nama *special purpose machine*.
- 4) Bila terjadi kerusakan salah satu mesin, maka satu mesin akan dimatikan

B. Proses Produksi Yang Terputus-Putus (*Intermittent Process*)

Proses produksi yang terputus-putus mempunyai sifat-sifat atau ciri-ciri sebagai berikut :

- 1) Biasanya produk yang dihasilkan dalam jumlah yang sangat kecil dengan variasi yang sangat besar dan didasarkan atas pesanan.
- 2) Biasanya menggunakan sistem atau cara penyusunan peralatan yang didasarkan pada fungsi dalam proses produksi, yaitu peralatan yang

sama dikelompokkan pada tempat yang sama, yang disebut dengan proses *lay out*.

- 3) Mesin yang digunakan biasanya bersifat umum dan dapat digunakan untuk menghasilkan produk keramik dengan ukuran yang berbeda. Mesin ini dikenal dengan nama *general purpose machine*.
- 4) Oleh karena mesin-mesin bersifat umum dan kurang otomatis maka para pekerja harus memiliki penilaian yang cukup tinggi.

Dengan adanya perbedaan sifat-sifat atau ciri-ciri yang dimiliki dari kedua proses produksi tersebut, maka pengelolaan kegiatan produksi yang terdapat dalam suatu perusahaan manufaktur dengan produksi yang terus-menerus (*continuous process*) akan berbeda dengan perusahaan manufaktur dengan proses produksi yang terputus-putus (*intermittent process*).

2.1.10 Efisiensi Dan Efektifitas

Efisiensi dan efektifitas merupakan hal yang pokok yang harus dievaluasi dalam audit operasional. Dibawah ini akan diuraikan pengertian efisiensi dan efektifitas.

Menurut Arens & Loebbecke (2010:4) menyatakan bahwa efisiensi pada sumber daya yang digunakan untuk tujuan itu, sedangkan efektifitas mengacu pada pencapaian suatu tujuan.

Dari pengertian diatas dapat diketahui bahwa efisiensi lebih menitikberatkan pada kemampuan dan kehematan organisasi dalam menggunakan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Sedangkan efektifitas lebih menitikberatkan pada tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.11 Audit Operasional Atas Fungsi Produksi

Secara umum fungsi produksi terkait dengan pertanggungjawaban dalam pengolahan dan pentransformasian masukan (*input*) menjadi keluaran (*output*) berupa barang atau jasa yang akan dapat memberikan hasil pendapatan bagi perusahaan.

2.1.12 Pengendalian Kualitas

Pengendalian kualitas adalah suatu operasional perusahaan yang dilakukan guna menghasilkan produk yang memiliki kualitas tinggi sesuai dengan harapan konsumen. Untuk itu, dalam menjaga produk maka perusahaan perlu melakukan pengendalian secara ketat.

Menurut Ginting (2010:301) pengendalian kualitas adalah suatu sistem verifikasi dan penjagaan atau perawatan dari suatu tingkat atau derajat kualitas produk atau proses yang dikehendaki dengan perencanaan seksama, pemakaian peralatan yang sesuai, inspeksi yang terus menerus serta tindakan korektif apabila diperlukan.

2.1.12.1 Pengertian Kualitas

Menurut Assauri (2010:291), kualitas adalah faktor-faktor yang terdapat dalam suatu produk atau hasil yang menyebabkan barang atau hasil tersebut sesuai dengan tujuan untuk apa produk atau hasil itu dimaksudkan atau dibutuhkan.

Menurut Tjiptono (2012:143) menyatakan bahwa terdapat lima *perspektif* mengenai kualitas, salah satunya yaitu bahwa kualitas dilihat tergantung pada orang yang menilainya, sehingga produk yang paling memuaskan preferensi seseorang merupakan produk yang berkualitas paling tinggi.

2.1.12.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas

Menurut Assauri (2010:268) faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas adalah sebagai berikut :

- 1) Fungsi suatu barang.
- 2) Wujud luar.
- 3) Biaya barang tersebut.

Suatu barang yang dihasilkan hendaknya memperhatikan fungsi dari barang tersebut. Mutu yang hendaknya dicapai sesuai dengan fungsi untuk apa barang tersebut digunakan atau dibutuhkan, tercermin pada spesifikasi dari barang tersebut seperti kecepatan, tahan lamanya, kegunaannya, dan mudah tidaknya perawatan barang tersebut.

Salah satu faktor yang penting dan sering dipergunakan oleh konsumen dalam melihat suatu barang pertama kalinya untuk menentukan mutu barang tersebut adalah wujud luar barang itu. Faktor wujud luar yang terdapat pada suatu barang tidak hanya terlihat dari bentuk, tetapi juga dari warna, susunan (seperti pembungkusan) dan hal-hal lainnya.

2.1.13 Hubungan Audit Operasional dengan Kecacatan Produk

Produk cacat menurut Supriyono (2011:14) adalah produk yang kondisinya atau tidak memenuhi ukuran mutu yang sudah ditetapkan, akan tetapi produk tersebut masih dapat diperbaiki secara ekonomis menjadi produk yang baik mutunya dalam arti biaya perbaikan produk cacat lebih rendah dibanding kenaikan nilai yang diperoleh adanya perbaikan. Bagi manajemen menjadi masalah dalam menekan produk cacat yang mengkonsumsi BB, BTK, BOP sehingga biaya perbaikan produk cacat dapat ditekan serendah mungkin.

Dalam hal ini perlakuan biaya perbaikan produk cacat tergantung penyebab timbulnya produk cacat yaitu :

2.1.13.1 Produk cacat bersifat normal di dalam perusahaan

Apabila produk cacat bersifat normal, semua biaya perbaikan produk cacat diperlakukan sebagai elemen biaya produksi pada departemen dimana produk cacat digabungkan dengan setiap elemen biaya yang ada.

2.1.13.2 Produk cacat terjadinya kesalahan.

Apabila produk cacat timbulnya karena kerusakan perlakuan biaya perbaikan produk cacat tidak boleh di kapitalisasi kedalam harga pokok produk (HPP), akan tetapi harus diperlakukan sebagai elemen rugi produk cacat.

Menurut Mulyadi (2012:298) adalah produk yang tidak memenuhi standar mutu yang telah ditentukan, tetapi dengan mengeluarkan biaya pengerjaan kembali untuk memperbaikinya, produk tersebut secara ekonomis dapat disempurnakan lagi menjadi produk jadi yang lebih baik.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Menurut Sugiyono (2010:4) Metode penelitian ini adalah penelitian kualitatif yaitu suatu penelitian untuk membuat gambaran yang sistematis, akurat, mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki, yaitu mendapatkan data-data yang menggambarkan atau menjelaskan keadaan yang terjadi dalam perusahaan.

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2010:80) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah : Audit Operasional, Fungsi Produksi dan Produk cacat

3.2.2 Sampel

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Dalam penelitian ini sampling digunakan untuk mendapatkan berbagai macam informasi yang dapat digunakan sebagai rancangan dari penelitian ini. Teknik sample dalam penelitian ini merupakan teknik sample *Purposive* sebab dalam penelitian kualitatif tidak dapat digunakan sampel acak dan dalam *purposive* sampel dipilih sedemikian rupa sehingga relevan dengan rancangan penelitian. Sampel yang dipilih adalah individu yang menurut pertimbangan peneliti mudah untuk peneliti mengumpulkan informasi berupa wawancara, maupun informasi yang berupa dokumen-dokumen penting lainnya, misalnya data hasil kerja masing-masing pegawai, struktur organisasi, dan pembagian wewenang dalam organisasi perusahaan

3.3 Definisi Operasional Variabel

Pengertian operasional variabel menurut Sugiyono (2010: 49) adalah :

“Segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya”. Operasional variabel diperlukan untuk menentukan jenis dan indikator serta skala pengukuran dari variabel-variabel yang terkait dalam penelitian ini.

3.4. Sumber dan Pengumpulan Data

Sumber data penelitian merupakan faktor penting yang menjadi pertimbangan dalam penentuan metode pengumpulan data, yang terdiri atas sumber data primer dan sumber data sekunder yang berdasarkan data tahun 2012, 2013 dan 2014. Adapun penjelasan dari kedua sumber data tersebut adalah sebagai berikut:

Menurut Arikunto (2010:162) data dapat menjadi dua kelompok yaitu :

A. Data Primer

Data yang di peroleh langsung oleh penulis ditempat penelitian dengan melakukan survey dan penemuan serta wawancara dengan pimpinan atau orang yang diberi wewenang perusahaan (personalia) dalam bidang yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Data yang diperoleh dalam interview antara lain data atau informasi mengenai proses produksi yang berhubungan dengan produk cacat.

B. Data Sekunder

Yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara atau diperoleh melalui pihak lain.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Arikunto (2010:265) adapun teknik - teknik yang dipakai oleh penulis dalam pengumpulan data adalah :

3.5.1 Pengamatan (*Survey*)

Dengan mengadakan pengamatan strategi terhadap obyek yang diteliti sesuai dengan tujuan penelitian. Penggunaan metode ini dimaksudkan agar dapat diketahui secara pasti keadaan yang sebenarnya dari obyek yang diteliti, kemudian mencatat setiap kejadian yang dianggap penting dengan data yang berhubungan yang diperlukan peneliti.

3.5.2 Wawancara (*Interview*)

Mengadakan wawancara langsung pada pimpinan atau orang yang diberi wewenang (personalia) sehingga dapat diperoleh keterangan yang jelas sesuatu masalah yang diteliti.

3.5.3 Dokumentasi

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mencatat data perusahaan yang berhubungan dengan penelitian ini.

3.5.4 Studi Literatur

Menumpulkan data-data di buku hasil penelitian. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan pedoman pengambilan data sehingga data yang diambil lebih akurat.

3.6 Analisis Data

A. Mengumpulkan beberapa informasi antara lain :

- 1) Struktur organisasi perusahaan dan deskripsi pekerjaan.
- 2) Bahan baku yang digunakan.
- 3) Proses produksi.

B. Penerapan audit manufakturing, tahapannya antara lain :

- 1) Audit pendahuluan.
- 2) Penelitian lapangan.
- 3) Pelaksanaan audit atas fungsi manufakturing.
- 4) Pelaporan hasil audit manufakturing.

C. Rekomendasi

Bertujuan untuk memberikan saran atas temuan-temuan yang diperoleh melalui penilaian seluruh aspek dalam suatu perusahaan dengan menggunakan daftar periksa. Agar perusahaan dapat mengambil tindakan korektif dari masalah-masalah yang dapat mempengaruhi efektifitas kinerja suatu perusahaan.

BAB IV ANALISIS HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Untuk mengurangi tingkat pengangguran dan meningkatkan pendapatan perkapita masyarakat maka pemerintah menghimbau kepada masyarakat untuk dapat menciptakan lapangan kerja sendiri dalam sektor swasta. Untuk membantu serta mewujudkan program pemerintah tentang ketenagakerjaan dan juga keinginan untuk meningkatkan taraf hidup,

PT. Kuda Laut Mass Buduran Sidoarjo adalah perusahaan swasta yang didirikan pada tahun 1978. Dan memproduksi berbagai gaya ubin mosaik dengan kombinasi warna – warni dan terus berkembang menginginkan adanya peningkatan kepercayaan pada mutu dan produknya, maka PT. Kuda Laut Mass Buduran Sidoarjo berusaha meningkatkan mutunya dengan jalan meningkatkan keterampilan, disiplin kerja semua karyawan dan disertai dengan mutu bahan baku yang bagus. Disamping itu PT. Kuda Laut Mass Buduran Sidoarjo juga mengikuti program pengendalian ISO 9001 : 2008 yang mana ini akan menunjang kepercayaan konsumen pada produknya. Dan pada akhir tahun 2008 PT. Kuda Laut Mass Buduran Sidoarjo resmi mendapatkan sertifikat ISO 9001 : 2008. Dalam mendirikan perusahaan tentu tidak lepas dari posisi tata letak pabrik / lokasi pabrik. Karena lokasi perusahaan tersebut sangat berpengaruh terhadap kelancaran operasi perusahaan PT. Kuda Laut Mass Buduran Sidoarjo yang terletak Jl Raya Buduran - Sidoarjo ini. Adapun beberapa faktor yang menjadi pertimbangan antara lain yaitu :

a. Pemenuhan sumber bahan mentah

Dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari pemenuhan bahan baku untuk produksinya tidak mendapat kesulitan. Karena dapat terpenuhi dari kota-kota atau daerah yang tidak terlalu jauh dari Sidoarjo.

b. Fasilitas pengangkutan

Dari lokasi perusahaan yang terletak di pinggir kota yang menghubungkan kedalam dan keluar kota, hal ini dapat memberikan kelancaran transportasi bahan baku maupun barang jadi.

c. Tenaga kerja yang tersedia

Karena letak perusahaan dekat dengan pemukiman penduduk yang padat maka kebutuhan tenaga kerja mudah diperoleh, sehingga membantu meningkatkan pendapatan masyarakat sekitarnya.

d. Terdapat fasilitas pendukung lainnya

Fasilitas pendukung lainnya yaitu pembangkit tenaga listrik yang mencakup PDAM, sarana komunikasi dan lain sebagainya.

4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan

Pada dasarnya organisasi merupakan kumpulan dari individu-individu yang bekerja sama untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Struktur organisasi tersebut merupakan sarana manajemen yang diperlukan badan usaha agar masing-masing individu yang terlibat didalamnya mengetahui dengan jelas tugas dan tanggung jawabnya, sehingga hambatan yang

disebabkan oleh adanya kekacauan badan usaha dapat berjalan dengan efisien dan efektif.

Pada PT. Kuda Laut Mass Buduran Sidoarjo, ini mempunyai bentuk organisasi berbentuk garis lini (*line organization*) dimana bentuk organisasi tersebut merupakan bentuk yang paling tua dan yang paling sederhana dibandingkan dengan organisasi yang lain. Perusahaan menghendaki agar hubungan karyawan dapat berjalan dari puncak organisasi sampai pada penyelenggara terbawah melalui garis lurus. Dengan demikian garis keputusan yang dapat diambil dengan cepat. Hal inilah yang menyebabkan perusahaan memilih struktur organisasi yang berbentuk line atau lini. Bagan struktur organisasi dapat digambarkan sebagai berikut.

4.1.3 Deskripsi Jabatan

Adapun tugas dan tanggung jawab dari masing-masing bagian dijelaskan antara lain :

A. Direktur

Tugas dan tanggung jawab Direktur adalah :

- 1) Membantu pengawas terhadap kegiatan perusahaan secara menyeluruh.
- 2) Bertanggung jawab penuh terhadap kelancaran usaha.

B. Wakil Direktur

Tugas dan tanggung jawab Wakil Direktur adalah :

- 1) Bertanggung jawab atas kelancaran usaha sehari-hari pada pabrik.
- 2) Membantu kegiatan dari Direktur Utama dan Direktur dalam menjalankan tugas sehari - hari.
- 3) Sebagai wakil manajemen dalam ISO 9000.
- 4) Merangkap sebagai kepala bagian administrasi.
- 5) Meninjau sistem jaminan mutu secara periodik.

C. Kepala Bagian Administrasi

Tugas dan tanggung jawab Kepala Bagian Administrasi adalah :

- 1) Penanggung jawab penuh hasil administrasi.
- 2) Pengendalian dokumen dan data untuk wakil manajemen.
- 3) Pengendalian catatan mutu.

D. Kepala Bagian Pembeli

Tugas dan tanggung jawab Kepala Bagian Pembeli adalah mengendalikan pembelian bahan baku.

E. Kepala Bagian Quality Control

Tugas dan tanggung jawab Kepala Bagian Quality Control adalah :

- 1) Penanggung jawab utama terhadap mutu produk yang dihasilkan dalam perusahaan.
- 2) Pelaksanaan seluruh proses inspeksi mulai dari awal sampai akhir produksi.
- 3) Melaksanakan, memelihara dan mendokumentasi kalibrasi terhadap inspeksi (yang digunakan inspektor).
- 4) Mengkalibrasikan peralatan inspeksi dan uji.
- 5) Mengendalikan dokumen mutu.

F. Kepala Bagian Produksi

Tugas dan tanggung jawab Kepala Bagian Produksi adalah :

- 1) Mengendalikan proses produksi.

- 2) Mengkoordinir pengoperasian mesin produksi.
 - 3) Pengendalian produksi yang tidak sesuai.
 - 4) Pengoperasian semua mesin, alat produksi.
 - 5) Pengendalian dokumen dan data produksi.
- G. Kepala Bagian Teknik
Tugas dan tanggung jawab Kepala Bagian Teknik adalah :
- 1) Bertanggung jawab penuh terhadap operasional mesin dan alat.
 - 2) Menjaga dan memelihara mesin dan alat-alat produksi.
- H. Kepala Bagian Logistik
Tugas dan tanggung jawab Kepala Bagian Logistik adalah :
- 1) Menindaklanjuti tiap order pembelian bahan baku.
 - 2) Menjaga setiap bahan dan barang jadi yang masuk gudang.
 - 3) Mengatur lay out tempat bahan dan barang jadi.
- I. Inspeksi
Tugas dan tanggung jawab Inspeksi adalah :
- 1) Membantu pelaksanaan inspeksi.
 - 2) Melaksanakan inspeksi di setiap proses produksi.
 - 3) Ikut bertanggung jawab terhadap produk yang tidak sesuai.
- J. Personalia
Tugas dan tanggung jawab Personalia adalah :
- 1) Pengendalian bidang personalia.
 - 2) Koordinasi pelalihan.
- K. Pemeliharaan
Tugas dan tanggung jawab Pemeliharaan adalah melaksanakan pemeliharaan dan perawatan mesin produksi.
- L. Gudang Bahan Baku
Tugas dan tanggung jawab Kasi Gudang Bahan Baku adalah menyimpan dan merawat bahan baku.
- M. Gudang Barang Jadi
Tugas dan tanggung jawab Gudang Barang Jadi adalah :
- 1) Penyimpanan dan perawatan bahan baku.
 - 2) Pengemasan barang jadi.
- N. Ekspedisi
Tugas dan tanggung jawab bagian Ekspedisi adalah mengirim dan menyederhanakan produk ke pelanggan.
- O. Internal Auditing
- 1) Memberikan informasi dan nasehat kepada manajemen dan menjalankan tanggung jawab ini dengan cara konsisten dengan kode etik *Institute of Internal Auditor*.
 - 2) Mengkoordinasikan kegiatan dengan orang lain agar berhasil mencapai sasaran audit dan sasaran perusahaan.
 - 3) Mencari informasi awal terkait bagian yang akan diaudit (*auditee*)
 - 4) Melakukan tinjauan dokumen dan persyaratan lain yang berkaitan dengan *auditee*.
 - 5) Mempersiapkan program audit tahunan dan jadwal pelaksanaan audit secara terperinci.
 - 6) Membuat daftar pertanyaan audit (*audit checklist*).
 - 7) Melaksanakan pemeriksaan sistem secara menyeluruh.

- 8) Melaporkan temuan audit atau masalah-masalah yang ditemukan selama audit internal.
- 9) Memantau tindak lanjut hasil audit internal sampai dinyatakan selesai.

4.1.4 Kegiatan Perusahaan

Setiap perusahaan baik itu perusahaan kecil maupun perusahaan besar dalam menjalankan kegiatan operasionalnya tidaklah lepas dari tujuan yang ingin dicapai baik dimasa sekarang maupun dimasa yang akan datang. Dengan adanya tujuan maka akan lebih mudah suatu perusahaan dalam merencanakan dan menetapkan sarana yang akan dicapainya.

Demikian halnya dengan PT. Kuda Laut Mass Buduran Sidoarjo mempunyai tujuan, baik jangka panjang maupun jangka pendek yaitu :

4.1.4.1 Tujuan Perusahaan Jangka Panjang

Tujuan yang harus dicapai dalam jangka waktu yang relatif panjang biasanya lebih dari tiga tahun. Keberhasilan pencapaian tujuan jangka pendek akan menunjang jangka panjang. Adapun tujuan jangka panjang adalah :

- 1) Mengadakan perluasan usaha (ekspansi)
- 2) Ekspansi dilakukan setelah berhasil meningkatkan produksinya sampai pada *full capacity* dan tingkat penjualan semakin meningkat dan semakin luas, sehingga dapat dicapai oleh PT. Kuda Laut Mass Buduran Sidoarjo.
- 3) Meningkatkan reputasi perusahaan
- 4) Dengan reputasi yang baik dapat menempatkan perusahaan pada posisi yang sangat menguntungkan karena perusahaan akan mendapatkan kepercayaan dari konsumen atau pembeli di mana masyarakat dan relasinya (pelanggan).
- 5) Memaksimumkan laba atau keuntungan
- 6) Tujuan perusahaan untuk mendapatkan laba atau keuntungan yang maksimum diperoleh dari total penjualan. Yang mana diperoleh oleh perusahaan dalam memproduksi produk jadi bukan dari per unit yang besar.

4.1.4.2 Tujuan Perusahaan Jangka Pendek

Merupakan sasaran yang harus dicapai dalam jangka waktu yang relatif pendek atau singkat. Pada umumnya diukur dalam masa satu tahun. Tujuan jangka pendek tersebut akan digunakan sebagai dasar untuk tujuan jangka panjang perusahaan. Adapun tujuan jangka pendek adalah :

- 1) Peningkatan produktivitas
- 2) Tingkat produksi dan tingkat penjualan yang tinggi merupakan suatu keadaan yang ingin dicapai oleh setiap perusahaan, sebab akan dapat menunjukkan keberhasilan manajemen perusahaan dalam menjalankan aktivitas produksinya.
- 3) Menjaga kelancaran proses produksi
- 4) Kelangsungan proses produksi perusahaan sangat penting, sebab terganggunya kontinuitas produksi akan dapat berpengaruh pada laba secara umum sehingga dapat berakibat terganggunya pencapaian suatu tujuan perusahaan.
- 5) Meningkatkan volume penjualan
- 6) Penjualan merupakan ujung tombak dari kelangsungan produksi perusahaan, sebab dengan meningkatkan penjualan akan meningkatkan laba perusahaan.

4.2. Data Penelitian

4.2.1 Proses Produksi dan Jenis yang Dihasilkan

Sebelum mengetahui apa yang diproduksi oleh PT. Kuda Laut Mass Buduran Sidoarjo, maka penulis kemukakan pengertian bahwa produksi adalah pengubahan bahan baku menjadi barang jadi yang dihasilkan bisa dimiliki konsumen. PT. Kuda Laut Mass Buduran Sidoarjo adalah salah satu perusahaan keramik di Jawa Timur yang memproduksi diantaranya *ceramic, ceramic tile wall, mining dan parquet dan Mosaic* Perlu diketahui juga faktor-faktor yang menunjang proses PT. Kuda Laut Mass Buduran Sidoarjo.

4.2.1.1 Bahan Baku yang Digunakan

Adalah bahan-bahan yang diperlukan dalam kegiatan proses produksi, bahan ini sifatnya utama dan mutlak diperlukan *adalah felspar, ball clay, kwarsa, kolin*, dan air. Keramik sangat ditentukan oleh struktur Kristal, komposisi kimia dan mineral bawaannya. Oleh karena itu sifat keramik juga tergantung pada lingkungan geologi dimana bahan diperoleh. Secara umum strukturnya diperoleh sangat rumit dengan sedikit electron – electron bebas. Kurangnya beberapa electron bebas bahan keramik secara kelistrikan bukan merupakan konduktor panas yang jelek. Di samping itu keramik mempunyai sifat mudah pecah, keras dan kaku. Keramik secara umum mempunyai kekuatan tekan lebih baik dibanding kekuatan tarikannya.

1) Pengolahan Bahan

Tujuan pengolahan bahan ini adalah untuk mengolah bahan baku dari berbagai material yang belum siap pakai menjadi badan keramik plastis yang telah siap pakai. Pengolahan bahan dapat dilakukan dengan metode basah maupun kering, dengan cara manual ataupun masinal. Didalam pengolahan bahan ini ada proses-proses tertentu yang harus dilakukan antara lain pengurangan ukuran butir, penyaringan, pencampuran, pengadukan (mixing), dan pengurangan kadar air. Pengurangan ukuran butir dapat dilakukan dengan penumbukan atau penggilingan dengan ballmill. Penyaringan dimaksudkan untuk memisahkan material dengan ukuran yang tidak seragam. Ukuran butir biasanya menggunakan ukuran mesh. Ukuran yang lazim digunakan adalah 60 – 100 mesh.

Pencampuran dan pengadukan bertujuan untuk mendapatkan campuran bahan yang homogen/seragam. Pengadukan dapat dilakukan dengan cara manual maupun masinal dengan blunger maupun mixer.

Pengurangan kadar air dilakukan pada proses basah, dimana hasil campuran bahan yang berwujud lumpur dilakukan proses lanjutan, yaitu pengentalan untuk mengurangi jumlah air yang terkandung sehingga menjadi badan keramik plastis. Proses ini dapat dilakukan dengan diangin-anginkan diatas meja gips atau dilakukan dengan alat filterpress.

Tahap terakhir adalah pengulian. Pengulian dimaksudkan untuk menghomogenkan massa badan tanah liat dan membebaskan gelembung-gelembung udara yang mungkin terjebak. Massa badan keramik yang telah diuli, disimpan dalam wadah tertutup, kemudian diperam agar didapatkan keplastisan yang maksimal.

Suatu perusahaan dalam usaha untuk mencapai tujuannya akan selalu dihadapkan pada suatu masalah, dimana masalah tersebut merupakan faktor-faktor penghambat dalam mencapai tujuan.

Secara garis besar, proses produksi keramik adalah sebagai berikut : Material mentah yang dibutuhkan dicampur dan dituang ke dalam cetakan

atau di ekstrusi menjadi bentuk yang diinginkan. Air digunakan untuk mencampurkan dan membentuk kandungan keramik, air ini akan menguap pada tanur pengering. Produk yang telah selesai dibentuk kemudian diletakkan ke dalam pembakaran dengan alat angkut. Struktur permanen keramik yang retas didapatkan di dalam dan selama proses pembakaran terjadi. Penghitungan suhu yang presisi sangat dibutuhkan dalam pembakaran. Setelah itu pendinginan yang presisi juga sangat diperlukan, Agar produk dapat mengeluarkan panasnya secara bertahap dan tidak kehilangan strukturnya, produk kemudian dikemas. Berdasarkan suhu pembakaran, keramik dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

- a. Produk Tanah Liat (Clayware): 900 °C - 1000 °C
- b. Periuk-Belanga dan Tembikar (Stoneware & earthenware): 1100 °C - 1300 °C
- c. Porselen (Porcelain): 1300 °C - 1450 °C
- d. Produk Tahan Panas (Refractory Products): 1500 °C - 2100 °C

Keramik Khusus (Special Ceramic): hingga 2500 °C. Hasil produksi keramik yang lebih spesifik, yaitu keramik yang dipakai sehari-hari sebagai ubin atau lantai. Membahas melalui bahan yang dibutuhkan untuk membuat model keramik yang digunakan untuk fungsi tersebut sampai proses produksinya menjadi produk yang jadi.

2) Bahan Baku Utama dan Tambahan

Pembahasan pertama mengenai keramik lantai yang dipakai sehari-hari adalah bahan yang digunakan untuk membuatnya.

Berikut adalah bahan-bahan utama dan tambahan yang merupakan bahan dasar lantai keramik.

- a. Material Plastis (Clay) Ada dua macam material plastis yang diketahui, yaitu BJ2 dan MG2.
Clay adalah suatu tanah yang berbentuk liat. Liat ini digunakan untuk membuat keramik, dan sifatnya ada bermacam-macam. Berdasarkan sifatnya, liat ini dapat digolongkan menjadi
 - i. Plastisitas Sifat ini muncul akibat perbedaan ukuran penyusun liat itu sendiri. Berdasarkan plastisitasnya, liat dapat dibedakan menjadi: Plastis, Semi plastis dan Non plastis
 - ii. Warna liat Perbedaan warna liat merupakan akibat dari perbedaan unsure logam penyusunnya. Antara lain : Merah, Putih dan Abu-abu.
- b. Pasir Silika Pasir silika atau sering juga disebut pasir kuarsa merupakan bahan utama pada keramik yang digunakan untuk mengeraskan dan menguatkan produk keramik. Pasir silika juga berfungsi untuk menurunkan plastisitas produk. Komposisi pasir silika dalam satu produk keramik adalah cukup besar, karena reaksi dari pembakaran pasir silika dengan kapur akan menghasilkan suatu kerangka yang tahan terhadap suhu sangat tinggi dan memiliki titik lebur yang tinggi pula.
- c. Dolomit Dolomit adalah suatu batuan kapur dari gunung yang telah mengalami metamorphosis dari morfologinya.
- d. U5 adalah juga merupakan batuan gunung seperti dolomit. Tetapi, jika dihancurkan, U5 memiliki struktur yang lebih kasar dibandingkan dengan dolomit dan berwarna cokelat muda. Selain bahan-bahan utama yang telah disebutkan di atas, ada juga beberapa bahan

tambahan dalam pembuatan keramik, seperti Water Glass , untuk mengencerkan clay, air, dan pigmen untuk memberi warna.

4.2.1.2 Mesin dan Peralatan yang Digunakan

Mesin adalah peralatan yang digunakan untuk membantu manusia dalam mengerjakan produk atau bagian produk tertentu. Mesin sangat berpengaruh yang dihasilkan kurang sempurna dan perolehan produksi makin berkurang.

Adapun mesin yang digunakan untuk menunjang proses produksi pembuatan adalah sebagai berikut :

Keramik yang menggunakan bahan bahan yang disebutkan diatas kemudian akan melewati proses proses produksi sampai menjadi keramik lantai atau biasa disebut ubin sebagai produk jadinya. Untuk mencapai produk jadi tersebut, tahapan produksinya dibagi menjadi dua tipe, yaitu single firing dan double firing.

Perbedaan kedua proses ini adalah, proses double firing dibagi menjadi tujuh tahap. Yaitu body preparation, pressing, biscuit firing, glaze preparation, glaze application, glost firing dan sorting and packing . Sedangkan pada proses single firing , proses produksi tidak melalui biscuit firing , melainkan langsung ke tahap glaze application.

Berikut akan dijelaskan sedikit mengenai tahapan produksi keramik lantai dengan metode single firing.

1) *Body preparation*

Merupakan proses paling awal dalam produksi keramik. Bertujuan untuk mengubah bahan baku awal menjadi bentuk powder , yang merupakan bahan baku pembuatan keramik. Bahan baku awal merupakan beberapa material yang kemudian diolah menjadi adonan seperti bubur yang disebut slip , yang kemudian diproses dengan mesin tertentu menjadi bentuk powder.

2) *Pressing*

Merupakan tahapan setelah body preparation, pada dasarnya, tujuan proses ini adalah membuat biscuit tile dari powder yang telah diproduksi di awal.

3) *Biscuit tile*

Hasil proses ini kemudian disebut green tile . Hasil proses ini merupakan tile yang masih bentukan dari powder sehingga kekuatannya masih belum sempurna karena masih mengandung banyak air

4) *Glaze preparation*

Proses ini adalah proses persiapan alat alat yang dibutuhkan untuk membuat motif atau hiasan permukaan depan tile. Hal hal yang dipersiapkan diantaranya adalah englobe, berfungsi untuk menyatukan badan keramik dengan glasir. Juga berfungsi sebagai penahan air dari bagian belakang agar tidak tembus ke bagian depan. Untuk itu, englobe diletakkan pada lapisan pertama. Englobe juga berfungsi untuk mencegah tile lengket pada roller saat pembakaran. Glasir, merupakan bahan yang melapisi keramik dan menjadi warna dasar keramik. Mengatur tingkat kekilapan keramik dan mengandung banyak frit. Pasta, digunakan untuk memberi warna pada cetakan motif yang digunakan. Kemudian, bahan bahan tersebut ditimbang dan digiling dalam ball mill sampai mencapai spesifikasi tertentu. Untuk mencapai spesifikasi yang diinginkan.

Setelah itu bahan akan dicek melalui proses pengecekan yang memenuhi spesifikasi produk yang diinginkan. Contoh proses pengecekan adalah pengecekan warna, permukaan, kemengkilapan, serta ketahanan keramik terhadap cuaca.

5) *Glaze application*

Proses ini adalah pengaplikasian bahan yang telah disiapkan dalam proses glaze preparation.

6) *Gloss firing*

Proses ini adalah proses yang paling penting dalam tahapan produksi keramik, karena pada tahap inilah keramik sebenarnya terbentuk. Gloss firing adalah proses pembakaran keramik, yang telah diaplikasikan dengan glasir atau glaze di dalam roller. Temperature dan lama pembakaran akan sangat mempengaruhi spesifikasi produk keramik yang diproduksi. Bahan bakar yang digunakan untuk proses ini adalah gas alam cair yang dialirkan melalui pipa, tetapi terlebih dahulu disaring agar tidak ada kotoran yang masuk ke dalam roller.

7) *Sorting and packing*

Proses ini adalah proses inspeksi produk terakhir sebelum produk dikirim ke konsumen dan pasar. Pada proses ini tidak lagi dilakukan pembedaan produk, melainkan hanya pelaporan jika terjadi *defect* yang terlalu fatal untuk terjadi pada produksi selanjutnya.

4.2.2 Hasil Produksi

PT. Kuda Laut Mass Buduran Sidoarjo yang bergerak dalam bidang produksi dimana perusahaan telah mampu memproduksi diantaranya *ceramic, ceramic tile wall, Mining dan parquet dan mosaic*

4.2.3 Proses Produksi

Dalam masalah yang dihadapi oleh PT. Kuda Laut Mass Buduran Sidoarjo adalah dalam upaya menekan produk cacat. Yang dimaksud dengan produk cacat sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya adalah produk yang tidak sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan perusahaan. Pada PT. Kuda Laut Mass Buduran Sidoarjo, telah ditemukan bahwa produk cacat yang dihasilkan bagian proses produksi selama tiga tahun terakhir (tahun 2012, 2013 dan 2014). Adapun kategori produk cacat yang terjadi di PT. Kuda Laut Mass Buduran Sidoarjo yaitu

- 1) Kotoran sagger
- 2) Kotoran glasir / bintik hitam
- 3) Gupil produksi
- 4) Retak / laminasi
- 5) Buble / Pinhole

Perusahaan telah menetapkan bahwa : keramik ukuran 18cm x 18cm ; 25cm x 25cm ; 50cm x 50cm : 75cm x 75cm dan 100cm x 100cm Tingkat produk cacat yang ditolerir adalah 3,5 %.

Tabel 4.1
Laporan Total Produksi
Tahun 2012 (dalam box = 1 meter)

Jenis Produk	Produk Baik	Produk Cacat	Total Produk	Prosentase %
JLI – 2 (18x18)	27.190	356	27.546	1,31%
MIX - 3 (25X25)	27.490	458	27.948	1,67%
SQ – 0127 (50X50)	27.170	150	27.320	0,55%
TSQ – 331 S (75X75)	27.350	880	28.230	3,22%
GRN – 043 (100X100)	27.470	940	28.410	3,42%
Total	136.670	2.784	139.454	2,04%

Sumber : PT. Kuda Laut Mass Buduran Sidoarjo

Tabel 4.2
Laporan Total Produksi
Tahun 2013 (dalam box = 1 meter)

Jenis Produk	Produk Baik	Produk Cacat	Total Produk	Prosentase %
JLI – 2 (18x18)	29.640	387	30.027	1,31%
MIX - 3 (25X25)	28.960	510	29.470	1,76%
SQ – 0127 (50X50)	28.930	145	29.075	0,50%
TSQ – 331 S (75X75)	29.980	972	30.952	3,24%
GRN – 043 (100X100)	30.290	980	31.270	3,24%
Total	147.800	2.994	150.794	2,03%

Sumber : PT. Kuda Laut Mass Buduran Sidoarjo

Tabel 4.3
Laporan Total Produksi
Tahun 2014 (dalam box = 1 meter)

Jenis Produk	Produk Baik	Produk Cacat	Total Produk	Prosentase %
JLI – 2 (18x18)	29.750	356	30.106	1,20%
MIX - 3 (25X25)	30.350	575	30.925	1,89%
SQ – 0127 (50X50)	30.290	195	30.485	0,64%
TSQ – 331 S (75X75)	31.280	995	32.275	3,18%
GRN – 043 (100X100)	29.100	1.005	30.105	3,45%
Total	150.770	3.126	153.896	2,07%

Sumber : PT. Kuda Laut Mass Buduran Sidoarjo

Dari tabel diatas dapat diketahui volume produksi dari tahun 2012 , 2013 dan 2014 selalu mengalami kenaikan, Pada tahun 2012 produk yang dihasilkan sejumlah 136.670 box, pada tahun 2013 produk yang dihasilkan sejumlah 147.800 box pada tahun 2014 juga terjadi kenaikan menjadi 150.770 box. Hal ini diikuti pula dengan jumlah produk cacat yang juga mengalami kenaikan. Pada tiga tahun terakhir terjadi kenaikan dari tahun 2012 jumlah produk cacat keramik sejumlah 2.784 box tahun 2013 kenaikan produk cacat keramik 2.994 box dan pada tahun 2014 produk cacat keramik sejumlah 3.126 box

Berdasarkan rincian informasi yang telah diberikan pada beberapa tabel diatas (laporan total produksi tahun 2012 sampai tahun 2014), maka dapat dibuat data produk cacat sebagai berikut :

Tabel 4.4
Laporan Tingkat Produk Cacat
Tahun 2012

Jenis Produk	Tingkat Produk Cacat (%)	Standar Produk Cacat (%)	Selisih Produk Cacat (%)
JLI – 2 (18x18)	1,31%	3,5%	2,19%
MIX - 3 (25X25)	1,67%	3,5%	1,83%
SQ – 0127 (50X50)	0,55%	3,5%	2,95%
TSQ – 331 S (75X75)	3,22%	3,5%	0,28%
GRN – 043 (100X100)	3,42%	3,5%	0,08%
Mean	2,03%		1,47%

Sumber : PT. Kuda Laut Mass Buduran Sidoarjo

Tabel 4.5
Laporan Tingkat Produk Cacat
Tahun 2013

Jenis Produk	Tingkat Produk Cacat (%)	Standar Produk Cacat (%)	Selisih Produk Cacat (%)
JLI – 2 (18x18)	1,31%	3,5%	2,19%
MIX - 3 (25X25)	1,76%	3,5%	1,74%
SQ – 0127 (50X50)	0,50%	3,5%	3,00%
TSQ – 331 S (75X75)	3,24%	3,5%	0,26%
GRN – 043 (100X100)	3,24%	3,5%	0,26%
Mean	2,01%		1,49%

Sumber : PT. Kuda Laut Mass Buduran Sidoarjo

Tabel 4.6
Laporan Tingkat Produk Cacat
Tahun 2014

Jenis Produk	Tingkat Produk Cacat (%)	Standar Produk Cacat (%)	Selisih Produk Cacat (%)
JLI – 2 (18x18)	1,20%	3,5%	2,30%
MIX - 3 (25X25)	1,89%	3,5%	1,61%
SQ – 0127 (50X50)	0,64%	3,5%	2,86%
TSQ – 331 S (75X75)	3,18%	3,5%	0,32%
GRN – 043 (100X100)	3,45%	3,5%	0,05%
Mean	2,07%		1,43%

Sumber : PT. Kuda Laut Mass Buduran Sidoarjo

Rata-rata produk cacat pada tahun 2012 sebesar 2,03 %, 2013 sebesar 2,01 %, dan pada tahun 2014 sebesar 2,07 %. Jadi rata-rata selisih produk cacat pada tahun 2012 adalah 1,47%, 2013 adalah 1,49 % dan pada tahun 2014 adalah 1,43%.

Berdasarkan informasi yang diberikan pada beberapa tabel diatas, maka dapat dibuat laporan kerugian akibat produk cacat sebagai berikut :

Tabel 4.7
Laporan Kerugian Akibat Produk Cacat
Tahun 2012
(Dalam Rp)

Jenis Produk	Jumlah Produk Cacat (A)	Harga Jual Satuan (B)	Nilai Rugi (AxB)
JLI – 2 (18x18)	356	175.500	62.478.000
MIX - 3 (25X25)	458	294.000	134.652.000
SQ – 0127 (50X50)	150	343.000	51.450.000
TSQ – 331 S (75X75)	880	486.000	427.680.000
GRN – 043 (100X100)	940	576.000	541.440.000
Total	2.784	1.874.500	1.217.700.000

Sumber : PT. Kuda Laut Mass Buduran Sidoarjo

Tabel 4.8
Laporan Kerugian Akibat Produk Cacat
Tahun 2013
(Dalam Rp)

Jenis Produk	Jumlah Produk Cacat (A)	Harga Jual Satuan (B)	Nilai Rugi (AxB)
JLI – 2 (18x18)	387	175.500	67.918.500
MIX - 3 (25X25)	510	294.000	149.940.000
SQ – 0127 (50X50)	145	343.000	49.735.000
TSQ – 331 S (75X75)	972	486.000	472.392.000
GRN – 043 (100X100)	980	576.000	564.480.000
Total	2.994	1.874.500	1.304.465.500

Sumber : PT. Kuda Laut Mass Buduran Sidoarjo

Tabel 4.9
Laporan Kerugian Akibat Produk Cacat
Tahun 2014
(Dalam Rp)

Jenis Produk	Jumlah Produk Cacat (A)	Harga Jual Satuan (B)	Nilai Rugi (AxB)
JLI – 2 (18x18)	356	175.500	62.478.000
MIX - 3 (25X25)	575	294.000	169.050.000
SQ – 0127 (50X50)	195	343.000	66.885.000
TSQ – 331 S (75X75)	995	486.000	483.570.000
GRN – 043 (100X100)	1.005	576.000	578.880.000
Total	3.126	1.874.500	1.360.863.000

Sumber : PT. Kuda Laut Mass Buduran Sidoarjo

Tabel 4.10
Laporan Hasil Produksi Baik
Tahun 2012
(Dalam Rp)

Jenis Produk	Jumlah Produk Baik (A)	Harga Jual Satuan (B)	Nilai (AxB)
JLI – 2 (18x18)	27.190	235.800	6.411.402.000
MIX - 3 (25X25)	27.490	345.000	9.484.050.000
SQ – 0127 (50X50)	27.170	465.000	12.634.050.000
TSQ – 331 S (75X75)	27.350	550.000	15.042.500.000
GRN – 043 (100X100)	27.470	625.000	17.168.750.000
Total	136.670	2.220.800	60.740.752.000

Sumber : PT. Kuda Laut Mass Buduran Sidoarjo

Tabel 4.11
Laporan Hasil Produksi Baik
Tahun 2013
(Dalam Rp)

Jenis Produk	Jumlah Produk Baik (A)	Harga Jual Satuan (B)	Nilai (AxB)
JLI – 2 (18x18)	29.640	237.900	7.051.356.000
MIX - 3 (25X25)	28.960	355.000	10.280.800.000
SQ – 0127 (50X50)	28.930	475.000	13.741.750.000
TSQ – 331 S (75X75)	29.980	575.000	17.238.500.000
GRN – 043 (100X100)	30.290	670.000	20.294.300.000
Total	147.800	2.312.900	68.606.706.000

Sumber : PT. Kuda Laut Mass Buduran Sidoarjo

Tabel 4.12
Laporan Hasil Produksi Baik
Tahun 2014
(Dalam Rp)

Jenis Produk	Jumlah Produk Baik (A)	Harga Jual Satuan (B)	Nilai (AxB)
JLI – 2 (18x18)	29.750	237.900	7.077.525.000
MIX - 3 (25X25)	30.350	355.000	10.774.250.000
SQ – 0127 (50X50)	30.290	475.000	14.387.750.000
TSQ – 331 S (75X75)	31.280	575.000	17.986.000.000
GRN – 043 (100X100)	29.100	670.000	19.497.000.000
Total	150.770	2.312.900	69.722.525.000

Sumber : PT. Kuda Laut Mass Buduran Sidoarjo

Nilai kerugian yang ditanggung perusahaan dengan adanya produk cacat pada tahun 2012 sebesar Rp 1.217.700.000,- pada tahun 2013, sebesar Rp 1.304.465.500,- dan pada tahun 2014 sebesar Rp 1.360.863.000,- Nilai tersebut diperoleh dari jumlah produk cacat dikalikan dengan harga jual satuan.

Sedangkan hasil penjualan produk baik pada tahun 2012 sebesar Rp 60.740.752.000, pada tahun 2013 sebesar Rp 68.606.706.000,- dan tahun 2014 sebesar Rp 69.722.525.000,-

Dengan demikian dapat dihitung prosentase kerugian dari hasil penjualan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Tahun ke} & : \frac{\text{Nilai Rugi Karena Produk Cacat}}{\text{Hasil Penjualan}} \times 100 \% \\ \text{Tahun 2012} & : \frac{\text{Rp } 1.217.700.000}{\text{Rp } 61.958.452.000} \times 100 \% = 2,00 \% \\ \text{Tahun 2013} & : \frac{\text{Rp } 1.304.465.500}{\text{Rp } 69.911.171.500} \times 100 \% = 1,90 \% \\ \text{Tahun 2014} & : \frac{\text{Rp } 1.360.860.000}{\text{Rp } 71.083.388.000} \times 100 \% = 1,95\% \end{aligned}$$

Dari perhitungan diatas dapat diketahui bahwa prosentase kerugian akibat produk cacat, jika dibandingkan dengan hasil penjualan dari tahun 2012, 2013 dan tahun 2014 terlihat mengalami penurunan. Hal ini dikarenakan berkurangnya kerugian yang disebabkan produk cacat diikuti pula dengan bertambahnya hasil penjualan dari tahun 2012, 2013 dan 2014.

Dari beberapa perhitungan diatas, maka nilai laba kotor yang sesungguhnya diperoleh perusahaan pada tahun 2012 sebesar Rp 60.740.752.000, tahun 2013 sebesar Rp 68.606.706.000 dan pada tahun 2014 sebesar Rp 69.722.525.000. Nilai laba kotor yang ada dalam laporan laba rugi dikurangi dengan nilai kerugian akibat produk cacat.

Nilai laba kotor yang sesungguhnya diperoleh dari perusahaan tersebut dalam tabel berikut :

Tabel 4.13
Laporan Laba Rugi
Tahun 2012, 2013 dan 2014
(Dalam Rp)

Tahun	Laba Kotor (A)	Nilai Rugi Produk Cacat (B)	Laba Kotor Sesungguhnya (A-B)
2012	61.958.452.000	1.217.700.000	60.740.752.000
2013	69.911.171.500	1.304.465.500	68.606.706.000
2014	71.083.388.000	1.360.863.000	69.722.525.000
Total	202.953.011.500	3.883.028.500	199.069.983.000

Sumber : Sumber : PT. Kuda Laut Mass Buduran Sidoarjo

Dari beberapa perhitungan diatas menunjukkan bahwa usaha untuk menekan produk cacat yang terjadi dalam perusahaan sangat diperlukan.

4.3 Hasil Penelitian

4.3.3 Audit Operasional Proses Produksi

4.3.3.1 Kedudukan Auditor Operasional PT. Kuda Laut Mass Buduran Sidoarjo.

Audit operasional atas proses produksi pada PT. Kuda Laut Mass Buduran Sidoarjo dilaksanakan oleh tim auditor yang dibentuk oleh fungsi auditor internal. Kedudukan auditor internal ini dalam struktur organisasi perusahaan sebagai fungsi staf administrasi terhadap pimpinan perusahaan (Direktur) dan tidak terlibat dalam kegiatan operasional yang ada di dalam perusahaan. Dengan kedudukan tersebut, maka auditor internal bertanggung jawab kepada pimpinan perusahaan.

Audit internal memiliki wewenang untuk memberikan saran dan rekomendasi perbaikan kepada manajemen mengenai keefisienan, keefektifan, dan keekonomisan proses produksi pada PT. Kuda Laut Mass Buduran Sidoarjo, Auditor internal juga mengevaluasi aktifitas proses produksi yang telah dicapai dan membandingkan dengan standar operasional produksi yang telah ditetapkan. Jika tidak sesuai berarti terdapat penyimpangan-penyimpangan dalam proses produksi pada PT. Kuda Laut Mass Buduran Sidoarjo dan auditor internal harus melakukan tindakan perbaikan sebagai tindak lanjut.

Berdasarkan uraian diatas, berarti kedudukan auditor operasional pada PT. Kuda Laut Mass Buduran Sidoarjo telah dinyatakan dengan jelas. Hal ini diperlukan agar auditor operasional mengetahui posisi di dalam perusahaan

4.3.3.2 Program Audit Operasional atas Proses Produksi

Program audit merupakan suatu rangkaian yang sistematis dari prosedur-prosedur audit untuk mencapai tujuan audit. Program audit pada PT. Kuda Laut Mass Buduran Sidoarjo dibuat secara tertulis dan meliputi :

- 1) Pendahuluan memuat informasi singkat mengenai latar belakang objek audit.
- 2) Pernyataan tujuan audit yang merupakan hasil akhir yang ingin dicapai dari pelaksanaan audit dan ruang lingkup audit.
- 3) Langkah-langkah kerja yang memuat kegiatan yang akan dilaksanakan dalam pelaksanaan audit.

4.3.3.3 Kualifikasi Auditor Operasional

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan PT. Kuda Laut Mass Buduran Sidoarjo auditor operasional pada perusahaan ini memiliki kualifikasi sebagai berikut :

A. Independensi

Auditor operasional atas proses produksi dilakukan oleh auditor internal yang merupakan bagian yang terpisah dan tidak terlibat langsung dalam kegiatan bagian produksi serta tidak memiliki hubungan kekerabatan dengan staf / direktur bagian yang diaudit.

Dalam melaksanakan pekerjaannya auditor tidak mudah dipengaruhi oleh pihak lain, tidak memihak salah satu kepentingan audit pada bagian produksi dan dalam melaksanakan pekerjaannya akan lebih bebas dan objektif,

B. Kompetensi

Auditor internal yang melaksanakan kegiatan audit di PT. Kuda Laut Mass Buduran Sidoarjo memiliki tingkat pendidikan S1 Dengan latar belakang pendidikan di bidang akuntansi. Selain itu auditor telah memiliki pengalaman kerja dalam pelaksanaan audit. Untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan auditor, perusahaan mengikutsertakan auditornya pada pelatihan auditor internal melalui berbagai seminar dan lokakarya ilmiah.

C. Status Organisasi

Tujuan, kewenangan dan tanggung jawab tim auditor dalam melaksanakan auditor operasional atas proses produksi ditetapkan oleh direktur, sehingga tim auditor diangkat langsung, bertanggung jawab dan melaporkan hasil temuannya secara langsung kepada direktur.

4.3.3.4 Pelaksanaan Audit Operasional

Audit operasional yang dilakukan oleh auditor internal PT. Kuda Laut Mass Buduran Sidoarjo terdiri dari tiga tahap yaitu tahap pendahuluan, tahap pemeriksaan mendalam dan tahap pelaporan. Ketiga tahap tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

1) Tahap Pendahuluan

Langkah pertama yang dilakukan oleh auditor operasional untuk melakukan survei pendahuluan pada bagian produksi dan bagian lain yang terkait dengan produksi agar mempunyai pengetahuan yang cukup dan mengetahui keadaan bagian yang diaudit. Kemudian auditor akan mengidentifikasi permasalahan mengungkapkan hal-hal yang memerlukan penyelidikan lebih lanjut. Pada tahap ini auditor melakukan :

a) Pengamatan fisik sekilas.

Tujuan dilakukannya pengamatan fisik sekilas yaitu untuk memperoleh informasi atas fasilitas perusahaan, terutama yang mendukung kegiatan produksi. Di sini auditor melakukan pengamatan fisik sekilas atas fasilitas produksi yang dimiliki oleh perusahaan seperti ruangan produksi, bahan baku, dan peralatan lain yang digunakan untuk proses produksi.

Dari pengamatan tersebut diperoleh informasi bahwa mesin dan peralatan produksi yang ada cukup memadai dan dapat digunakan dengan baik, bahan baku yang diperlukan tersedia secara lengkap.

Auditor yang melakukan memperoleh informasi bahwa keadaan fisik gudang bahan baku masih memadai.

Temuan yang diperoleh :

- (i) Sumber daya manusianya kurang teliti, cermat dan hati-hati dalam memperlakukan produk jadi, misalnya meletakkan produk jadi dengan kasar atau tidak rapi dalam pengemasan.
- (ii) Bagian *quality control* hanya ada pada tahap konstruksi saja

b) Mencari data tertulis.

Auditor operasional mencari data tertulis dengan tujuan untuk memperoleh informasi apakah perusahaan telah menerapkan praktik-pratik manajemen secara konsisten.

Auditor mengumpulkan informasi yang dianggap perlu untuk dapat digunakan dalam kegiatan audit baik untuk dipelajari, dipertimbangkan, atau diperiksa. Auditor mencari data tertulis, seperti uraian tugas bagian produksi, laporan kecacatan produk dan dokumen lainnya.

Dari kegiatan tersebut auditor akan memperoleh informasi tentang tugas dan tanggung jawab pelaksanaan produksi, jumlah bahan baku yang diperlukan untuk proses produksi, jumlah barang jadi yang dihasilkan dan jumlah produk cacat serta penyebab kecacatan produk tersebut. Temuan yang diperoleh :

- (i) Tugas dan tanggung jawab bagian produksi telah diuraikan secara jelas
- (ii) Dokumen-dokumen seperti formulir permintaan bahan, laporan hasil produksi dan yang lainnya tidak memiliki nomor urut yang tercetak

c) Wawancara dengan manajemen

Tujuan auditor operasional melakukan wawancara dengan manajemen yaitu untuk lebih memahami kebijakan yang dijalankan perusahaan dan untuk memperoleh informasi mengenai proses produksi

d) Kegiatan analisis

Tujuan kegiatan analisis adalah untuk mengidentifikasi permasalahan yang ada dalam setiap tahap dalam proses produksi yang memerlukan pemeriksaan lebih mendalam. Analisis atas keadaan perusahaan dilakukan secara periodik setahun sekali yang meliputi analisis atas laporan intern manajemen.

Informasi atau data yang dianalisis dan ditelaah antara lain :

- (i) Melihat kembali kebijakan dan prosedur mulai dari tahap konstruksi sampai dengan tahap pemeriksaan.
- (ii) Membandingkan target produksi dengan laporan realisasi produksi bulanan.
- (iii) Menelusuri formulir / dokumen yang berhubungan dengan proses produksi.
- (iv) Menganalisis laporan-laporan *quality control*.
- (v) Membandingkan laporan *quality control* mengenai jumlah kecacatan produk yang terjadi bulan ini dengan bulan sebelumnya.
- (vi) Membandingkan tingkat kecacatan produk dengan tahun sebelumnya.
- (vii) Meneliti faktor-faktor penyebab kecacatan beserta jenis kecacatan yang sering terjadi.
- (viii) Menghitung kembali perhitungan rasio yang telah dibuat.
- (ix) Menganalisis sistem pengendalian yang diterapkan terhadap keadaan produksi yang sebenarnya.
- (x) Menganalisis persediaan bahan baku apakah tersedia pada saat dibutuhkan.

Setelah melakukan analisis biasanya auditor dapat melihat adanya penyimpangan atau kelalaian yang menyebabkan kerugian bagi

perusahaan terutama bagian-bagian yang memerlukan pemeriksaan lebih lanjut.

2) Tahap pemeriksaan (*audit*) mendalam.

Kegiatan yang dilakukan oleh audit internal pada tahap pemeriksaan mendalam adalah sebagai berikut :

a) Studi Lapangan

Auditor melakukan pengamatan secara langsung terhadap proses produksi mulai dari tahap awal sampai dengan tahap pemeriksaan.

b) Analisis

Auditor operasional kemudian menganalisis temuan-temuan yang diperolehnya. Analisis yang dilakukan oleh auditor seperti :

(i) Menganalisis temuan yang diperoleh dengan alasan diberikan oleh pelaku kesalahan yang bersangkutan

(ii) Menganalisa sampai sejauh mana kesalahan tersebut dapat merugikan perusahaan

(iii) Memberikan saran dan rekomendasi untuk perbaikan.

3) Tahap Pelaporan

Setelah tahap pemeriksaan mendalam selesai maka dilakukan tahap pelaporan yang merupakan tahap akhir dari kegiatan audit operasional yang berupa kegiatan melaporkan hasil audit operasional.

Adapun pembuatan laporan melalui tahap ini adalah sebagai berikut :

a) Menulis laporan sejak mulai melakukan audit.

b) Mereview perkembangan hasil audit secara rutin.

c) Membuat konsep laporan yang meliputi pengutaraan temuan dan rekomendasi.

d) Mendiskusikan konsep laporan tersebut dengan tim audit dan manajer produksi.

e) Mengajukan laporan kepada direktur dan medistribusikan kepada manajer produksi.

Laporan audit operasional pada umumnya meliputi unsur-unsur sebagai berikut :

(i) Tujuan dan ruang lingkup, untuk memberikan gambaran manfaat tersebut kepada pembaca.

(ii) Temuan audit, yang dijelaskan secara objektif dalam bahasa yang jelas dan sederhana.

(iii) Saran dan rekomendasi untuk mengambil tindakan yang perlu dilakukan untuk mengatasi masalah yang ada.

(iv) Lakukan pembersihan terhadap kotoran yang menempel pada mesin dan melakukan perawatan mesin secara teratur.

4.4. Pembahasan

4.4.1 Penerapan Audit Manufakturing,

Tahapannya antara lain :

Dari hasil pengamatan atas struktur organisasi, maka struktur keorganisasian dapat didefinisikan secara luas sebagai ciri-ciri organisasi yang dapat digunakan untuk mengendalikan atau membedakan bagian-bagian yang ada dalam organisasi. Pada PT. Kuda Laut Mass Buduran Sidoarjo terdapat struktur organisasi dengan sistem *departementalization* dimana cara membagi-bagi organisasi secara struktural. Diantaranya berdasarkan fungsi, produk, konsumen dan proyek. Struktur organisasi ini

juga menggunakan rentang kendali (*span of control*) yaitu organisasi yang berhubungan dengan proses yang ditempuh para manajer untuk menciptakan struktur tugas dan wewenang. Struktur yang bertautan dengan hubungan yang relatif pasti terdapat diantara pekerjaan-pekerjaan dalam organisasi. Tugas dan wewenang dipecah dalam beberapa pekerjaan yang lebih kecil dan saling bertautan. Yakni, tugas dibagi-bagi atau dikhususkan diantara orang-orang dalam departemen atau unit dan dipimpin oleh seorang atasan yang kemudian setiap bawahan melapor kepada atasan. Struktur organisasi telah dimutakhirkan, artinya struktur organisasi yang selalu diperbarui, merupakan hasil keputusan Direksi PT. Kuda Laut Mass Buduran Sidoarjo yang tercantum dalam struktur organisasi sudah tersusun dengan format yang sesuai berdasarkan kebutuhan perusahaan dengan menilai keahlian karyawan dan latar belakang pendidikan sebagai standar kerja untuk proses produksinya PT. Kuda Laut Mass Buduran Sidoarjo menggunakan beberapa mesin dan peralatan antara lain : Penggilingan Bahan Baku, Mixer, Pressing, Glazing, dan Pembakaran

Produk-produk yang dihasilkan antara lain :

- 1) JLI – 2 (18x18)
- 2) MIX – 3 (25X25)
- 3) SQ – 0127 (50X50)
- 4) TSQ – 331 S (75X75)
- 5) GRN – 043 (100X100)

4.4.2 Analisis Realisasi Hasil Produksi dan Produk Cacat

Pada sub-sub ini disajikan realisasi hasil produksi dan produk cacat selama dua tahun terakhir dari tahun 2012, 2013 sampai dengan tahun 2014 seperti yang terlihat pada Tabel 4.1 sampai dengan Tabel 4.14 .

Berdasarkan tabel tersebut dapat disampaikan bahwa rata-rata kecacatan produk yang terjadi selama tiga tahun terakhir tersebut berkisar tahun 2012 = 1,49% -; tahun 2013 = 1,49%, tahun 2014 = 1,43%, masih dalam batas toleransi, yaitu sebesar 3,5 % dapat disimpulkan bahwa audit operasional atas fungsi produksi yang dapat menekan tingkat kecacatan produk **“dapat diterima”**

Pelaporan Hasil Audit Manufaktur yaitu :

- 1) Fasilitas-fasilitas yang ada diperusahaan baik itu mesin dan peralatan yang digunakan sudah diletakkan dengan baik.
- 2) Proses teknologi yang digunakan masih belum efektif dan efisien karena mesin dan peralatan yang digunakan masih kurang canggih atau modern.
- 3) Perusahaan sudah menerapkan metode standar waktu kerja yang cukup baik.
- 4) Pabrik dan gudang sudah terletak secara efektif karena lokasinya sangat strategis yang terletak dipinggir kota yang menghubungkan kedalam dan keluar kota serta mudah dijangkau oleh kendaraan umum atau transportasi.
- 5) Aktivitas pemuatan, pembuatan skedul dan pengiriman sudah dilakukan dengan efektif karena perusahaan harus bisa memenuhi pesanan konsumen dengan baik.

- 6) Sistem pengendalian produksi yang dimiliki oleh perusahaan sudah efektif dan efisien karena sistem pengendalian produksi sangat mempengaruhi proses produksinya.
- 7) Biaya penyimpangan persediaan sudah ditentukan oleh perusahaan karena untuk mencegah adanya penyimpangan-penyimpangan yang terjadi terutama biaya persediaan bahan bakunya.
- 8) Biaya pemesanan persediaan sudah ditentukan oleh perusahaan karena dengan ditentukan perusahaan dapat membandingkan untuk tahun berikutnya apakah mengalami peningkatan atau penurunan biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk biaya-biaya pemesanan persediaan yang dibutuhkan perusahaan tersebut.
- 9) Sistem dan prosedur dan sistem pelaporan yang diterapkan oleh perusahaan sudah cukup efektif.
- 10) Pegawai bagian manajemen produksi masih belum efektif karena masih ada beberapa staf atau karyawan yang tidak ahli pada bidangnya.
- 11) Standar produksi yang diterapkan oleh perusahaan sudah jelas, masuk akal dan efisien.
- 12) Kebijakan-kebijakan pengoperasian yang efektif sudah dibuat oleh perusahaan.
- 13) Perusahaan sudah mempunyai sistem mutu pengendalian yang efektif dan efisien karena dengan adanya sistem mutu pengendalian yang efektif dan efisien perusahaan bisa mencegah agar tidak terjadi produk cacat atau mutu yang tidak bagus.
- 14) Biaya pengendalian mutu sudah ditentukan sesuai dengan yang dikeluarkan perusahaan.
- 15) Biaya pengendalian mutu sudah ditentukan sesuai dengan yang dikeluarkan perusahaan

Rekomendasi

Agar perusahaan PT. Kuda Laut Mass Buduran Sidoarjo dapat mencapai keefektifan dalam fungsi produksi khususnya untuk menekan terjadinya produk cacat, maka perusahaan PT. Kuda Laut Mass Buduran Sidoarjo perlu adanya rekomendasi untuk perbaikan jalannya operasi perusahaan tersebut dimasa mendatang sebagai berikut :

- 1) Sebaiknya PT. Kuda Laut Mass Buduran Sidoarjo lebih meningkatkan lagi masalah proses teknologinya, sehingga proses produksinya bisa berjalan dengan efektif dan efisien.
- 2) Sebaiknya PT. Kuda Laut Mass Buduran Sidoarjo memiliki kebijakan dan peraturan perusahaan yang terstruktur dengan baik mengenai perekrutan dan penyeleksian calon karyawan baru sesuai dengan kriteria yang ditetapkan, sehingga *output* dari perekrutan dan penyeleksian tersebut sesuai dengan tujuan dan misi perusahaan.

BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil penelitian dan pembahasan yang telah diberikan pada bab terdahulu, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Pelaksanaan audit operasional fungsi produksi yang dilaksanakan PT. Kuda Laut Mass Buduran Sidoarjo telah memadai hal ini diketahui dari :
 - a) Audit operasional proses produksi dilaksanakan oleh auditor internal yang independen, kedudukan auditor terpisah dari bagian yang diauditnya dan auditor tidak terlibat dalam kegiatan operasional perusahaan.
 - b) Auditor internal cukup kompeten, karena memiliki latar belakang pendidikan akuntansi dan memiliki pengalaman dalam pekerjaan audit.
 - c) Adanya program audit yang mendasari pelaksanaan audit.
 - d) Auditor mempunyai status yang jelas dalam struktur organisasi dan auditor bertanggungjawab langsung kepada direktur.

Audit operasional proses produksi yang dilaksanakan pada PT. Kuda Laut Mass Buduran Sidoarjo sangat berperan dalam menekan tingkat kecacatan produk. Hal ini dapat diketahui dari :

- a) Tujuan perusahaan dalam usaha menekan tingkat kecacatan produk dapat tercapai.
 - b) Pelaksanaan audit operasional proses produksi yang telah memadai.
 - c) Berbagai temuan dan rekomendasi untuk tindakan perbaikan telah ditindak lanjuti.
 - d) Dilakukan inspeksi terhadap bahan baku, proses produksi dan hasil produksi.
2. Penekanan tingkat kecacatan produk pada PT. Kuda Laut Mass Buduran Sidoarjo telah dilaksanakan secara efektif. Hal tersebut dapat dilihat dari rata-rata kecacatan produk selama tiga periode pada tahun 2012 sebesar 1,47 % pada tahun 2013 sebesar 1,49 % dan pada tahun 2014 sebesar 1,43% yang berarti ada dibawah batas toleransi kecacatan produk yang ditetapkan oleh perusahaan yaitu : 3,5 % dan ini juga berarti ada penurunan tingkat kecacatan produk pada tahun 2013 dan 2014 sebesar 0,06%. Akan tetapi bila dibandingkan pada tahun 2012 ada terjadi sebesar 1,47%

5.2 Saran

Penulis memberikan saran atas hasil penelitian dan pembahasan sebagai berikut :

- 1) Perusahaan sebaiknya cepat mengambil keputusan untuk mendukung dan menindaklanjuti rekomendasi yang dikemukakan oleh auditor yaitu dengan meninjau penggunaan dan penerapan teknologi canggih yang dapat memberikan efektivitas dan efisiensi untuk meningkatkan produktivitas PT. Kuda Laut Mass Buduran Sidoarjo. Diharapkan pihak manajemen mengantisipasi dan mempertimbangkan pergantian mesin-mesin yang umur ekonomisnya sudah hampir habis dengan memelihara mesin-mesin tersebut secara berkalah sehingga tingkat kerusakan mesin-mesin bisa diminimalkan dan hasil produksi baik lebih ditingkatkan.
- 2) Menyimak kondisi PT. Kuda Laut Mass Buduran Sidoarjo yang sudah sedemikian maju sebaiknya seorang yang sudah berpengalaman agar

menurunkan pengalamannya kepada para supervisor dengan cara memberikan pelatihan khusus, rutin dalam bidang pemesinan yang dapat dilaksanakan selama satu jam sehari di luar jam kerja / setelah jam kerja (dengan tetap membayar jam di luar jam kerja tersebut).

- 3) Perusahaan sebaiknya memberi *prestise* kepada karyawan agar karyawan bisa lebih termotivasi dalam bekerja sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan dengan mudah.
- 4) PT. Kuda Laut Mass Buduran Sidoarjo lebih meningkatkan lagi masalah proses teknologinya, sehingga proses produksinya bisa berjalan dengan efektif dan efisien.
- 5) PT. Kuda Laut Mass Buduran Sidoarjo memiliki kebijakan dan peraturan perusahaan yang terstruktur dengan baik mengenai perekrutan dan penyeleksian calon karyawan baru sesuai dengan kriteria yang ditetapkan, sehingga *output* dari perekrutan dan penyeleksian tersebut sesuai dengan tujuan dan misi perusahaan.