



**AUDIT OPERASIONAL UNTUK MENILAI EFISIENSI DAN  
EFEKTIVITAS FUNGSI PRODUKSI PADA PG. ASEMBAGUS  
KABUPATEN SITUBONDO**

**SKRIPSI**

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Studi Akuntansi (S1)  
dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi

Oleh

**SITI BAQIATUS SHOLEHA**

**NIM 120810301005**

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2017**

**SKRIPSI**

**AUDIT OPERASIONAL UNTUK MENILAI EFISIENSI DAN  
EFEKTIVITAS FUNGSI PRODUKSI PADA PG. ASEMBAGUS  
KABUPATEN SITUBONDO**

Oleh

**SITI BAQIATUS SHOLEHA**

**NIM 120810301005**

Pembimbing :

Dosen Pembimbing I : Drs. Wasito, M.Si., Ak.

Dosen Pembimbing II : Dr. Siti Maria Wardayati, M.Si., Ak.

**PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Siti Baqiatu Sholeha

NIM : 120810301005

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul “Audit Operasional Untuk Menilai Efisiensi dan Efektivitas Fungsi Produksi Pada PG. Asembagus Kabupaten Situbondo” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi mana pun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 20 Desember 2016

Yang menyatakan,

Siti Baqiatu Sholeha

NIM. 120810301005

**LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI**

Judul Skripsi :AUDIT OPERASIONAL UNTUK MENILAI  
EFISIENSI DAN EFEKTIVITAS FUNGSI  
PRODUKSI PADA PG. ASEMBAGUS  
KABUPATEN SITUBONDO  
Nama Mahasiswa : Siti Baqiatu Sholeha  
Nomor Induk Mahasiswa : 120810301005  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Jurusan : Akuntansi / S1 Akuntansi  
Tanggal Persetujuan : 20 Desember 2016

Yang Menyetujui,

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Drs. Wasito, M.Si., Ak.

Dr. Siti Maria Wardayati. M.Si,Ak

NIP. 19600103 199103 1001

NIP. 19660805 199201 2 001

Mengetahui,  
Ketua Program Studi S1 Akuntansi,

Dr. Yosefa Sayekti M. Com, Ak

NIP. 196408091990032001

**HALAMAN PENGESAHAN**

**AUDIT OPERASIONAL UNTUK MENILAI EFISIENSI DAN  
EFEKTIVITAS FUNGSI PRODUKSI PADA PG. ASEMBAGUS  
KABUPATEN SITUBONDO**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama : Siti Baqiatus Sholeha

NIM : 120810301005

Jurusan : Akuntansi

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal :

13 Februari 2017

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Susunan Panitia Penguji

Ketua : Kartika Se, M.Sc, Ak (.....)  
NIP. 198202072008122002

Sekretaris : Drs. Sudarno M.Si, Ak (.....)  
NIP. 195911101989021001

Anggota : Dr. Yosefa Sayekti M.Com,Ak (.....)  
NIP. 196408091990032001

Mengetahui/ Menyetujui  
Universitas Jember  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Dekan,

Dr. Muhammad Miqdad., SE., M.M., Ak  
NIP. 197107271995121001

## PERSEMBAHAN

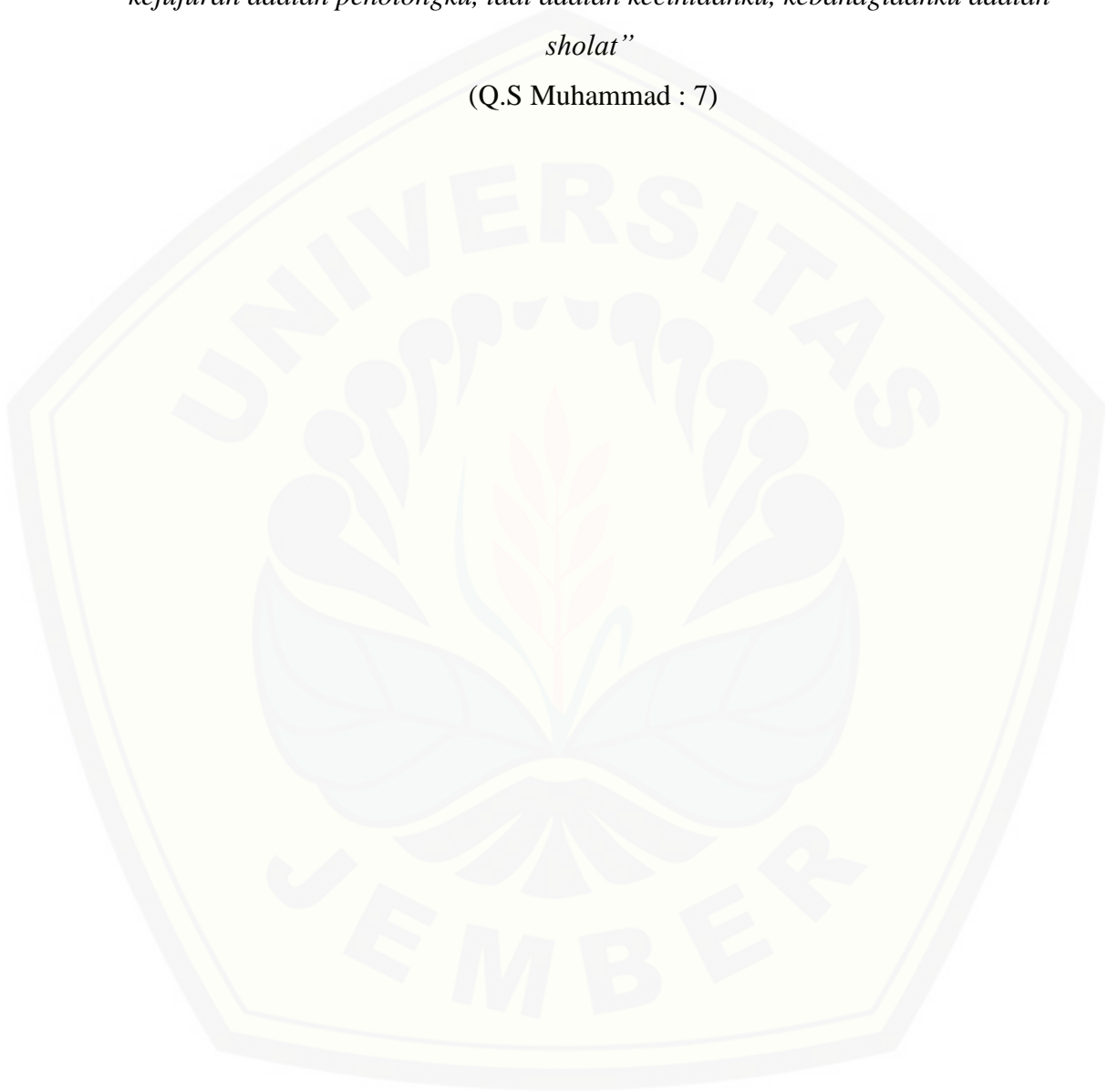
Dengan menyebut nama Allah SWT. serta shalawat dan salam kepada junjungan Nabi Besar Muhammad SAW., skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Ibunda Siti Lailatul Qodriyah dan Ayahanda Jumaddin, terimakasih yang tak terhingga atas do'a yang selalu tucurahkan dalam mengiringi setiap langkahku, cucuran keringat, kesabaran, dan kasih sayang, serta pengorbanan sampai saat ini demi tercapainya cita-cita di masa depan;
2. Adikku tersayang, Moh. Romli serta keluarga besar tersayang, terimakasih atas candaan, do'a, dukungan dan perhatian yang diberikan untuk semua keberhasilanku selama ini ;
3. Guru-guruku dan dosen-dosenku yang aku sayangi, terimakasih telah mengantarkanku menuju masa depan yang lebih cerah atas ilmu yang telah diberikan, serta membimbingku dengan penuh kesabaran dan keikhlasan;
4. Almamater Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang kubanggakan.

**MOTTO**

*“Ilmu adalah senjatakmu, sabar adalah pakaianmu, yakin adalah kekuatanku,  
kejujuran adalah penolongmu, taat adalah kecintaanku, kebahagiaanmu adalah  
sholat”*

(Q.S Muhammad : 7)



**Siti Baqiatu Sholeha**

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui indikator-indikator audit manajemen dari pelaksanaan fungsi produksi yang dilaksanakan oleh PG. Asebagus Kabupaten Situbondo serta mengidentifikasi kelemahan dan memberikan rekomendasi untuk tindakan perbaikan. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan metode penelitian deskriptif. Proses analisis data dilakukan dengan membandingkan tiga elemen audit manajemen yaitu kriteria, penyebab dan akibat. Ruang lingkup penelitian ini yaitu fungsi produksi yang diselenggarakan oleh PG. Asebagus Kabupaten Situbondo mencakup efisiensi dan efektivitas diantaranya efisiensi bahan baku, efisiensi penggunaan tenaga kerja, efisiensi kapasitas mesin, dan pengukuran efektivitas bagian produksi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa masih ada beberapa kelemahan yang ditemukan dalam fungsi produksi yang diselenggarakan oleh PG. Asebagus Kabupaten Situbondo. Kelemahan-kelemahan tersebut adalah pada bahan baku yang masih belum dikatakan efisien dan belum memenuhi target yang ditentukan pada tahun 2010 dan 2012. Efisiensi tenaga kerja yang masih belum efisien pada tahun 2010-2011 dalam penggunaan atau memperkerjakan tenaga kerja yang seharusnya dibutuhkan. Efisiensi kapasitas mesin yang belum efisien dalam melakukan operasi produksi dan belum mengalami peningkatan dari tahun 2010-2012. Efektivitas bagian produksi pada tahun 2010-2012 mengalami penurunan dan tidak sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan.

**Kata kunci:** Audit Manajemen, Efisiensi, Efektivitas, Kriteria, Sebab dan Akibat, Fungsi Produksi



**Siti Baqiatu Sholeha**

*Accounting Department, Economics and Business Faculty, Jember University*

**ABSTRACT**

*This study aims to determine the indicators management audit of the implementation of the production function which is carried out by PG. Asebagus Situbondo and to identify the weaknesses and to recommend the solution. This research is a qualitative research with descriptive method. The data analysis is done by comparing three elements, namely the criteria of management audit, cause and effect. The scope of this research is the production function organized by PG. Asebagus Situbondo include the efficiency and effectiveness of raw material efficiency, the efficiency of labor, the efficiency of engine capacity, and the effectiveness of the production. The results showed that there are weaknesses were found in the production function organized by PG. Asebagus Situbondo. These weaknesses come from raw material that is not efficient and do not reach the targets set in 2010 and 2012. The efficiency of labor is still not efficient in 2010-2011 in the use or employment the labor that should be required. The efficiency of the engine capacity has not been efficient in conducting production operations and has not increased from 2010-2012. The effectiveness of the production in 2010-2012 decreased and inappropriate with the predetermined plan.*

**Keywords:** *Management Audit, efficiency, Effectiveness, Criteria, Cause and Effect, Production function*

## RINGKASAN

**Audit Operasional Untuk Menilai Efisiensi Dan Efektivitas Fungsi Produksi Pada PG. Asembagus Kabupaten Situbondo; Siti Baqiatu Sholeha; 120810301005; 2017; 69 halaman; Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.**

Perkembangan dunia bisnis yang semakin ketat menyebabkan adanya perubahan besar dalam persaingan di bidang produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya, dan sumber dana yang dimiliki perusahaan, serta adanya pengolahan hubungan baik dengan konsumen dan perusahaan pesaing lainnya. Pada dasarnya perusahaan telah menentukan tujuan yang akan dicapai, baik tujuan dalam jangka pendek maupun tujuan jangka panjang, seperti mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Hal ini menuntut pihak manajemen perusahaan untuk lebih bertanggungjawab agar cepat tanggap dalam menghadapi permasalahan yang nantinya akan menghambat kegiatan produksi perusahaan. Perusahaan harus memiliki alat yang mampu mengukur seberapa baik penggunaan sumber daya yang dimilikinya untuk mengelola manajemen agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Alat yang dimaksud adalah audit.

Audit yang dilakukan oleh setiap perusahaan tidak hanya terpaku pada audit keuangan, tetapi juga pada penilaian sistematis dan obyektif yang berorientasi pada tujuan untuk memperoleh keyakinan tentang efisiensi, efektifitas, dan ekonomisasi atas kegiatan operasional perusahaan. Audit yang dimaksud dalam hal ini adalah audit operasional. Efisiensi merupakan ukuran proses yang menghubungkan antara *input* dan *output* dalam operasional perusahaan. Efektivitas itu sendiri merupakan sebagai tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Berdasarkan pada keterbatasan yang dimiliki oleh perusahaan maka dibutuhkan audit operasional untuk menyajikan informasi yang tidak hanya berhubungan dengan keuangan perusahaan saja. Hasil audit operasional menyajikan informasi tentang objek audit yang memungkinkan untuk dilakukan perbaikan pada masa yang akan datang serta untuk mencegah adanya berbagai

kerugian pada kegiatan operasional yang dilakukan oleh perusahaan pada masa yang akan datang.

PT. Perkebunan Nusantara XI atau PTPN XI adalah perusahaan yang bersatus sebagai badan usaha milik negara (BUMN). Perusahaan ini merupakan perusahaan yang komoditas tunggal, yakni gula dengan kontribusi sekitar 16-18% terhadap produksi gula nasional. Sebagian besar bahan baku berasal dari tebu rakyat yang diusahakan para petani sekitar melalui kemitraan dengan pabrik gula. Objek penelitian ini adalah Pabrik Gula Asembagus yang merupakan unit dari PTPN XI terletak di Desa Trigono, Asembagus, Kabupaten Situbondo. Permasalahan yang terjadi pada Pabrik Gula Asembagus yaitu adanya penurunan tingkat produksi gula pada tahun 2011 dan adanya ketidak setabilan antara realisasi produksi gula dengan target yang telah ditentukan oleh perusahaan. Penurunan tersebut mengakibatkan kurang optimalnya kinerja perusahaan. Berikut catatan mengenai data produksi realisasi dan target Pabrik Gula Asembagus tahun 2010-2012. Tahun 2010-2012 pabrik gula dapat memproduksi gula sebanyak 31,964.60, 31,958.70, 37,620.20. Sedangkan target yang ditetapkan perusahaan pada tahun 2010-2012 sebesar 38,199.86, 32,564.90, 40,218.10. Dapat dilihat bahwa produksi gula pada tahun tersebut tidak memenuhi target yang ditetapkan oleh perusahaan. Sehingga mengakibatkan ke tidak efektif dalam memenuhi target produksi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan audit operasional dalam menilai efisiensi dan efektivitas bagian produksi pada Pabrik Gula Asembagus.

Berdasarkan uraian penjelasan mengenai latar belakang dan pentingnya audit manajemen serta fungsi produksi maka peneliti terdorong untuk melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui indikator-indikator audit manajemen dari pelaksanaan fungsi produksi yang dilaksanakan oleh PG. Asembagus Kabupaten Situbondo serta mengidentifikasi kelemahan dan memberikan rekomendasi untuk tindakan perbaikan. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan metode penelitian deskriptif. Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan berdasarkan langkah-langkah audit (audit pendahuluan, *review* dan

pengujian pengendalian manajemen, audit terinci, rekomendasi dan tindak lanjut) dengan menggunakan metode deskriptif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa masih ada beberapa kelemahan yang ditemukan dalam fungsi produksi yang diselenggarakan oleh PG. Asembagus Kabupaten Situbondo. Kelemahan-kelemahan tersebut adalah pada bahan baku yang masih belum dikatakan efisien dan belum memenuhi target yang ditentukan pada tahun 2010 dan 2012. Efisiensi tenaga kerja yang masih belum efisien pada tahun 2010-2011 dalam penggunaan atau memperkerjakan tenaga kerja yang seharusnya dibutuhkan. Efisiensi kapasitas mesin yang belum efisien dalam melakukan operasi produksi dan belum mengalami peningkatan dari tahun 2010-2012. Efektivitas bagian produksi pada tahun 2010-2012 mengalami penurunan dan tidak sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Berdasarkan kelemahan-kelemahan yang ditemukan pada fungsi produksi PG. Asembagus Kabupaten Situbondo, penulis memberikan beberapa rekomendasi untuk tindakan perbaikan yang dapat dijadikan pertimbangan dalam manajemen produksi yang akan datang.

## PRAKATA

Puji syukur kehadirat Allah SWT. atas rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Evaluasi Audit Manajemen Fungsi Sumber Daya Manusia pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) pada Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Dr. Muhammad Miqdad., SE., M.M., Ak., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;
2. Dr. Ahmad Roziq, SE.,MM.,Ak., selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah membimbing saya selama menjadi mahasiswa;
3. Bapak Drs. Wasito, M.Si, Ak. selaku Dosen Pembimbing I dan ibu Dr. Siti Maria Wardayati, M.Si., Ak., selaku Dosen Pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, saran, dan pengarahannya dalam penulisan skripsi ini sehingga dapat terselesaikan dengan baik;
4. Seluruh staf karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, perpustakaan, POMA Ekonomi dan Bisnis, dan perpustakaan pusat Universitas Jember;
5. PG. Asembagus Kabupaten Situbondo, yang bersedia untuk di jadikan obyek dan lokasi penelitian, terimakasih untuk waktu dan kebersediaannya untuk menjawab pertanyaan serta memberikan data yang saya butuhkan untuk menyelesaikan skripsi ini;
6. Kedua Orangtuaku tersayang Jumaddin dan Siti Lailatul Qodriyah yang selalu mendoakan dengan tulus dan memberikan dukungan semangat, kasih sayang yang berlimpah, dan juga meteri dalam penyusunan skripsi ini;
7. Adikku tersayang Moh. Romli yang selalu memberikan senyuman dan juga kebahagiaan yang tidak ternilai, seluruh keluarga besar yang selalu

memberikan doa dan juga semangat yang tinggi untuk segera menyelesaikan penyusunan skripsi ini;

8. Sahabat-sahabatku Triyana Yuliawati, Binti Nur Janah dan Siana Yunita yang selalu menceriakan hari-hariku, memberikan banyak cerita dan membuat semangat dalam penyusunan skripsi;
9. Teman-teman kos Jl. Jawa 4A No.19A dan teman sekamarku Nila Sriwahyuni yang selalu membuat suasana menjadi ramai dan menyenangkan, terimakasih telah memberikan banyak kenangan serta dukungan dalam menyusun skripsi;
10. Teman-teman Akuntansi 2012, terimakasih untuk kebersamaan, kekompakan, keceriaan, semangat, dukungan, dan doa serta harapan. Semoga kita semua menjadi golongan yang sukses.
11. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah mendukung sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

Penulis juga menerima segala kritik dan saran dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua.

Jember, 20 Desember 2016

Penulis

**DAFTAR ISI**

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PEMBIMBING</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	iv
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	v
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	vi
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	vii
<b>ABSTRAK</b> .....	viii
<b>ABSTRACT</b> .....	ix
<b>HALAMAN RINGKASAN</b> .....	x
<b>PRAKATA</b> .....	xiii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xv
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xviii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xix
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xx
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	1
<b>1.1 Latar Belakang</b> .....	1
<b>1.2 Rumusan Masalah</b> .....	3
<b>1.3 Tujuan Penelitian</b> .....	3
<b>1.4 Manfaat Penelitian</b> .....	4
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	5
<b>2.1 Konsep Audit Operasional</b> .....	5
2.1.1 Definisi Audit .....	5
2.1.2 Macam-macam Audit .....	5
2.1.3 Pengertian Audit Operasional .....	6
2.1.4 Tujuan dan Elemen Audit Operasional .....	7
2.1.5 Manfaat Audit Operasional .....	8
2.1.6 Ruang Lingkup Audit Operasional .....	9
2.1.7 Efisiensi dan Efektivitas .....	9

2.1.8 Tahap-tahap dalam Audit Operasional .....	10
2.1.9 Laporan Hasil Audit Operasional .....	12
<b>2.2 Konsep Manajemen Produksi .....</b>	<b>12</b>
2.2.1 Pengertian Produksi .....	12
2.2.2 Pengertian Manajemen Produksi .....	13
<b>2.3 Audit Operasional atas Produksi .....</b>	<b>13</b>
2.3.1 Pengertian Audit Produksi .....	13
2.3.2 Tujuan Audit Produksi .....	14
2.3.3 Manfaat Audit Produksi .....	15
<b>2.4 Penelitian Terdahulu .....</b>	<b>15</b>
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>18</b>
<b>3.1 Jenis Penelitian .....</b>	<b>18</b>
<b>3.2 Objek Penelitian .....</b>	<b>18</b>
<b>3.3 Sumber Data .....</b>	<b>18</b>
<b>3.4 Metode Pengumpulan Data .....</b>	<b>19</b>
<b>3.5 Indikator-indikator Pelaksanaan efisiensi dan efektivitas .....</b>	<b>20</b>
<b>3.6 Metode Analisis Data .....</b>	<b>21</b>
<b>3.7 Keabsahan Data .....</b>	<b>23</b>
<b>3.8 Kerangka Pemecahan Masalah .....</b>	<b>25</b>
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>26</b>
<b>4.1 Audit Pendahuluan .....</b>	<b>26</b>
4.1.1 Sejarah Pabrik Gula Asembagus Kabupaten Situbondo .....	26
4.1.2 <i>Meaning Statement</i> , Visi, Misi, Nilai dan Kebijakan Mutu Pabrik Gula Asembagus Kabupaten Situbondo .....	28
4.1.3 Struktur Organisasi Pabrik Gula Asembagus Kabupaten Situbondo .....	29
4.1.4 Pembagian Tugas Pabrik Gula Asembagus Kabupaten Situbondo .....	31
4.1.5 Proses Produksi Pabrik Gula Asembagus Kabupaten Situbondo .....	40



<b>4.2 Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen</b> .....	43
4.2.1 Analisis Struktur Organisasi .....	43
4.2.2 Analisis Perencanaan dan Pengendalian Produksi .....	44
<b>4.3 Audit Lanjutan (Terinci)</b> .....	45
4.3.1 Pengukuran Efisiensi Bagian Produksi .....	45
4.3.2 Pengukuran Efektivitas Bagian Produksi .....	58
<b>4.4 Pelaporan</b> .....	62
4.5.1 Temuan .....	62
4.5.2 Rekomendasi .....	64
<b>4.5 Tindak Lanjut</b> .....	65
<b>BAB 5. KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN</b> .....	66
<b>5.1 Kesimpulan</b> .....	66
<b>5.2 Keterbatasan Penelitian</b> .....	67
<b>5.3 Saran</b> .....	67
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	69
<b>LAMPIRAN</b> .....	71

**DAFTAR TABEL**

	Halaman
Tabel 1.1 Realisasi dan Target Produksi Pabrik Gula Asembagus .....	2
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu dan Peneliti .....	15
Tabel 4.1 Realisasi dan Target Bahan Baku Pabrik Gula Asembagus .....	46
Tabel 4.2 Persentase Realisasi dan Target Pabrik Gula Asembagus .....	47
Tabel 4.3 Perhitungan Selisih Target dan Realisasi Produktivitas Pemakaian Bahan Baku Pabrik Gula Asembagus Tahun 2010-2012 .....	48
Tabel 4.4 Tenaga Kerja Pabrik Gula Asembagus .....	51
Tabel 4.5 Persentase Realisasi dan Target Pabrik Gula Asembagus .....	52
Tabel 4.6 Perhitungan Selisih Target Tenaga Kerja Pabrik Gula Asembagus Tahun 2010-2012 .....	53
Tabel 4.7 Kapasitas Mesin Produksi Pabrik Gula Asembagus .....	55
Tabel 4.8 Perhitungan Tingkat Kapasitas Menganggur Mesin Produksi Pabrik Gula Asembagus .....	56
Tabel 4.9 Realisasi dan Target Produksi Pabrik Gula Asembagus .....	59
Tabel 4.10 Perhitungan Efektivitas Bagian Produksi .....	60

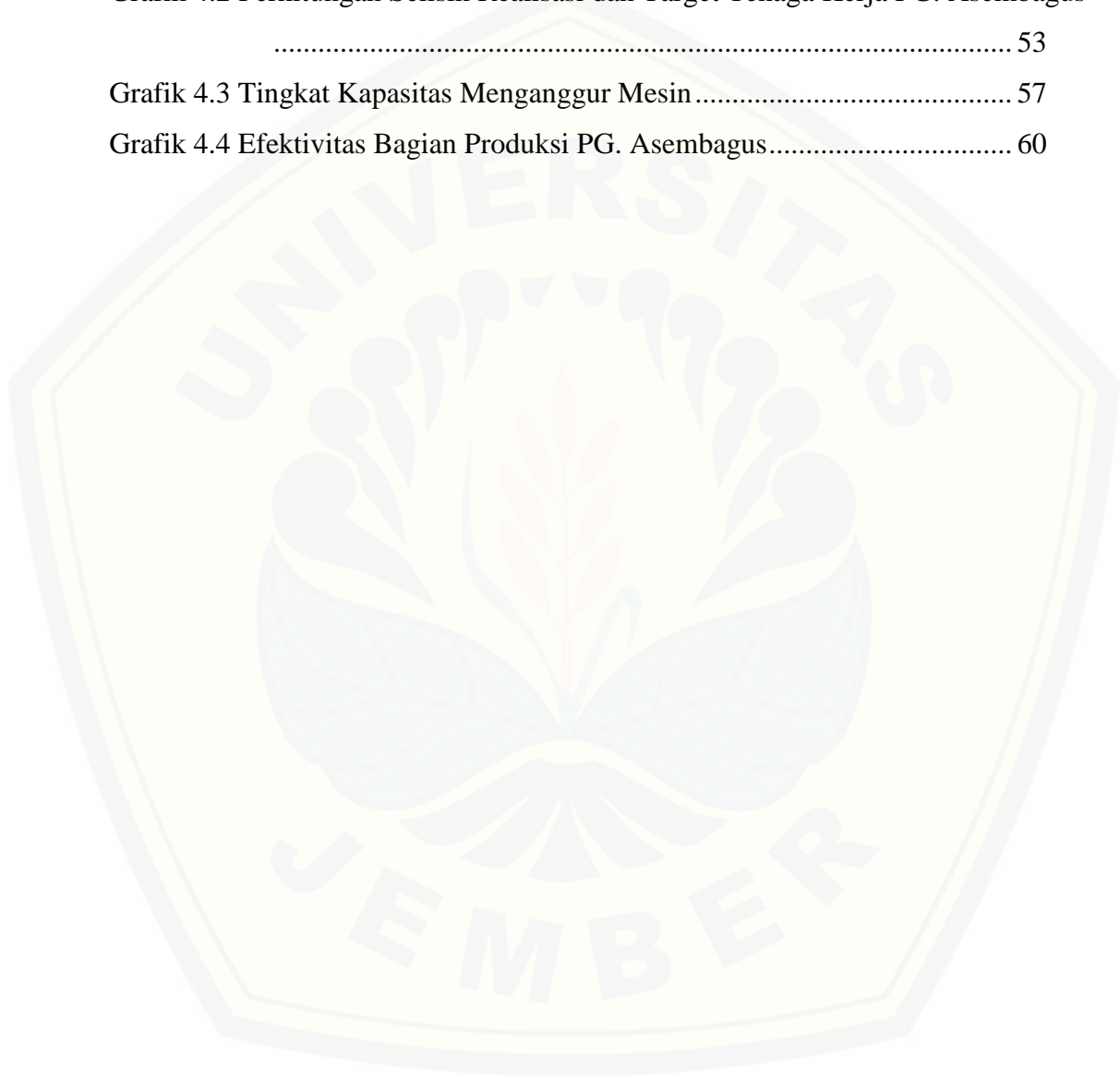
**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah .....	25
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Pabrik Gula Asembagus .....	30
Gambar 4.2 Proses Produksi Pabrik Gula Asembagus .....	41



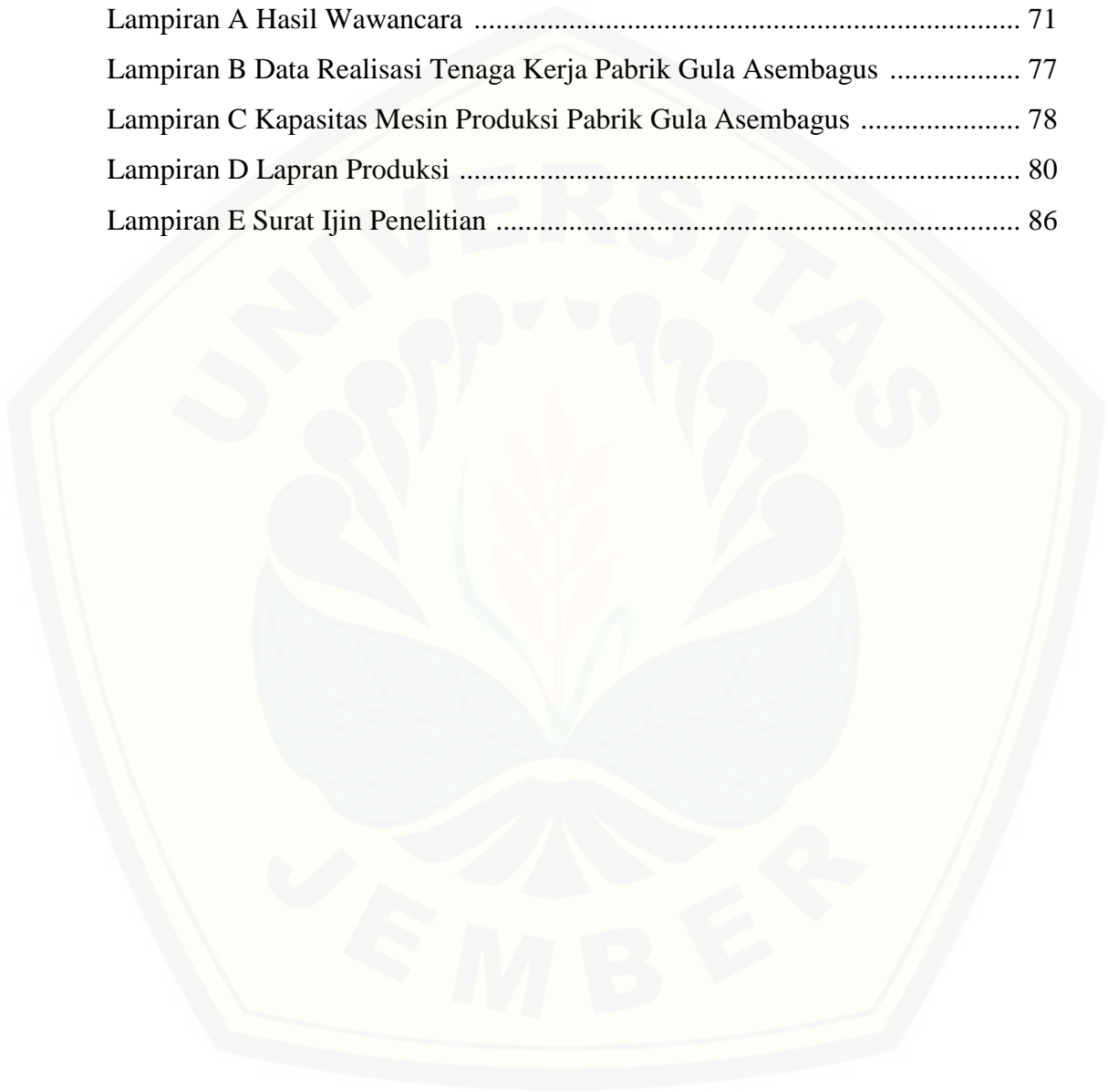
**DAFTAR GRAFIK**

Grafik 4.1 Perhitungan Selisih Target dan Realisasi Produktivitas Pemakaian Bahan Baku PG. Asembagus .....	48
Grafik 4.2 Perhitungan Selisih Realisasi dan Target Tenaga Kerja PG. Asembagus .....	53
Grafik 4.3 Tingkat Kapasitas Menganggur Mesin .....	57
Grafik 4.4 Efektivitas Bagian Produksi PG. Asembagus.....	60



**DAFTAR LAMPIRAN**

	Halaman
Lampiran A Hasil Wawancara .....	71
Lampiran B Data Realisasi Tenaga Kerja Pabrik Gula Asembagus .....	77
Lampiran C Kapasitas Mesin Produksi Pabrik Gula Asembagus .....	78
Lampiran D Lapran Produksi .....	80
Lampiran E Surat Ijin Penelitian .....	86



## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Perkembangan dunia bisnis yang semakin ketat menyebabkan adanya perubahan besar dalam persaingan di bidang produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya, dan sumber dana yang dimiliki perusahaan, serta adanya pengolahan hubungan baik dengan konsumen dan perusahaan pesaing lainnya. Pada dasarnya perusahaan telah menentukan tujuan yang akan dicapai, baik tujuan dalam jangka pendek maupun tujuan jangka panjang, seperti mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Hal ini menuntut pihak manajemen perusahaan untuk lebih bertanggungjawab agar cepat tanggap dalam menghadapi permasalahan yang nantinya akan menghambat kegiatan produksi perusahaan. Perusahaan harus memiliki alat yang mampu mengukur seberapa baik penggunaan sumber daya yang dimilikinya untuk mengelola manajemen agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Alat yang dimaksud adalah audit.

Audit yang dilakukan oleh setiap perusahaan tidak hanya terpaku pada audit keuangan, tetapi juga pada penilaian sistematis dan obyektif yang berorientasi pada tujuan untuk memperoleh keyakinan tentang efisiensi, efektivitas, dan ekonomisasi atas kegiatan operasional perusahaan. Audit yang dimaksud dalam hal ini adalah audit operasional. Audit operasional 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 (Agoes, 2013:172).

Bayangkara (2011: 13) mengatakan bahwa efisiensi berhubungan erat dengan konsep produktifitas. Efisiensi merupakan ukuran proses yang menghubungkan antara *input* dan *output* dalam operasional perusahaan. Efektivitas itu sendiri merupakan sebagai tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Berdasarkan pada keterbatasan yang dimiliki oleh perusahaan maka dibutuhkan audit operasional untuk menyajikan informasi yang tidak hanya berhubungan dengan keuangan perusahaan saja. Hasil audit operasional

menyajikan informasi tentang objek audit yang memungkinkan untuk dilakukan perbaikan pada masa yang akan datang serta untuk mencegah adanya berbagai kerugian pada kegiatan operasional yang dilakukan oleh perusahaan pada masa yang akan datang.

PT. Perkebunan Nusantara XI atau PTPN XI adalah perusahaan yang bersetatus sebagai badan usaha milik negara (BUMN). Perusahaan ini merupakan perusahaan yang komoditas tunggal, yakni gula dengan kontribusi sekitar 16-18% terhadap produksi gula nasional. Sebagian besar bahan baku berasal dari tebu rakyat yang diusahakan para petani sekitar melalui kemitraan dengan pabrik gula.

Objek penelitian ini adalah Pabrik Gula Asembagus yang merupakan unit dari PTPN XI terletak di Desa Trigonco, Asembagus, Kabupaten Situbondo. Permasalahan yang terjadi pada Pabrik Gula Asembagus yaitu adanya penurunan tingkat produksi gula pada tahun 2011 dan adanya ketidak setabilan antara realisasi produksi gula dengan target yang telah ditentukan oleh perusahaan. Penurunan tersebut mengakibatkan kurang optimalnya kinerja perusahaan. Berikut catatan mengenai data produksi realisasi dan target Pabrik Gula Asembagus tahun 2010-2012.

**Tabel 1.1 Realisasi dan Target Produksi Pabrik Gula Asembagus**

No	Uraian	Tahun		
		2010	2011	2012
1	Produksi SHS (ton)	31,964.60	31,958.70	37,620.20
2	RKAP (ton)	38,199.86	32,564.90	40,218.10

Sumber: Pabrik Gula Asembagus, 2016

Tabel 1.1 menjelaskan, pada tahun 2010-2012 pabrik gula dapat memproduksi gula sebanyak 31,964.60, 31,958.70, 37,620.20. Sedangkan target yang ditetapkan perusahaan pada tahun 2010-2012 sebesar 38,199.86, 32,564.90, 40,218.10. Dapat dilihat bahwa produksi gula pada tahun tersebut tidak memenuhi target yang ditetapkan oleh perusahaan. Sehingga mengakibatkan ke tidak efektifan dalam memenuhi target produksi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan audit operasional dalam menilai efisiensi dan efektivitas bagian produksi pada Pabrik Gula Asembagus.

Penelitian ini merupakan replika dari penelitian Suryani (2015), Sahara (2015), dan Hijayanti (2014). Dari penelitian Suryani (2015) dapat disimpulkan bahwa, penggunaan bahan baku dan penggunaan kapasitas mesin dinilai efisien, sedangkan penggunaan tenaga kerja belum efisien. Efektivitas produksi selama tahun 2010-2013 mengalami peningkatan, hanya saja presentasi produksi mengalami penurunan. Sedangkan ekonomisasi tahun 2010-2013 dinilai cukup baik. Perbedaan dari penelitian terdahulu adalah objek penelitian yang diteliti oleh peneliti di Pabrik Gula Asembagus pada tahun 2010-2012.

Berdasarkan uraian penjelasan latar belakang di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai audit oprasional dalam fungsi produksi dengan judul **AUDIT OPERASIONAL UNTUK MENILAI EFISIENSI DAN EFEKTIVITAS FUNGSI PRODUKSI PADA PG. ASEMBAGUS KABUPATEN SITUBONDO**

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, dapat dirumuskan beberapa permasalahan sebagai berikut:

- a. Bagaimana menilai efisiensi dan efektivitas fungsi produksi pada PG. Asembagus?
- b. Rekomendasi perbaikan apa yang diberikan dalam mencapai efisien, dan efektivitas fungsi produksi pada PG. Asembagus?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

- a. Untuk mengetahui nilai efisiensi dan efektivitas fungsi produksi pada PG. Asembagus.
- b. Untuk memberikan rekomendasi perbaikan yang efisiensi, dan efektivitas pada fungsi produksi PG. Asembagus.



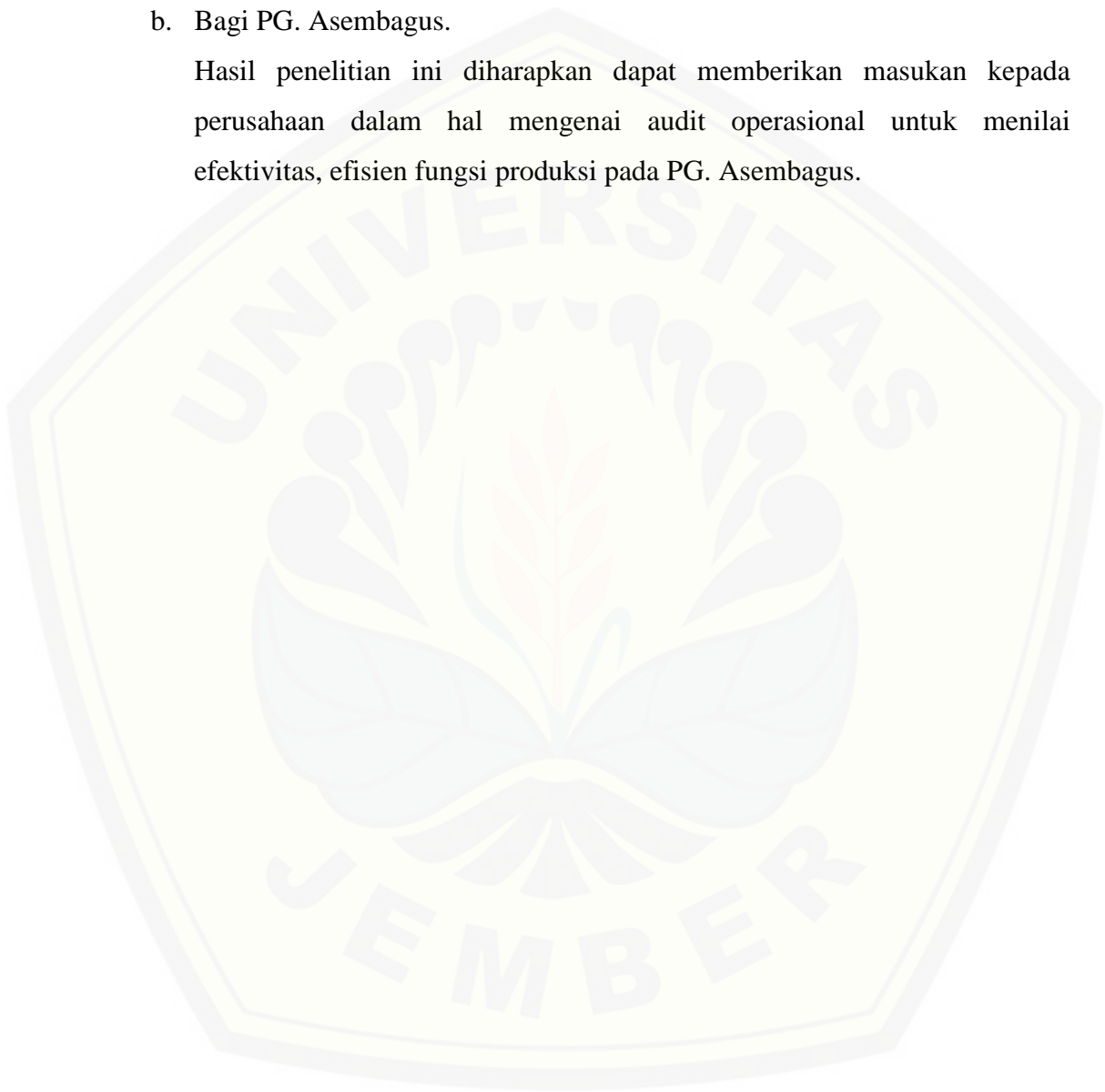
#### 1.4 Manfaat penelitian

a. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi suatu proses pembelajaran yang dapat menambah pengetahuan dan wawasan bagi peneliti selanjutnya.

b. Bagi PG. Asembagus.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada perusahaan dalam hal mengenai audit operasional untuk menilai efektivitas, efisien fungsi produksi pada PG. Asembagus.



## **BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Konsep Audit Operasional**

#### **2.1.1 Definisi Audit**

Pengawasan dan pengendalian yang memadai diperlukan untuk memastikan jalan dari suatu operasional perusahaan sudah sesuai dengan rencana atau belum. Adanya pengawasan dan pengendalian itulah yang menyebabkan diperlukannya aktivitas auditing. Auditing dibutuhkan dalam perusahaan untuk memberikan nilai pertanggungjawaban manajemen kepada berbagai pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan.

Audit adalah suatu proses yang sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif mengenai informasi tingkat kesesuaian antara tindakan dan peristiwa ekonomi dengan kriteria yang telah ditetapkan, serta melaporkan hasil kepada pihak yang membutuhkan, dimana auditing harus dilakukan oleh orang yang kompeten dan independen (Rahayu dan Suhayati, 2013:1). Sedangkan menurut Arens, Elder dan Beasley (2008:4), auditing adalah pengumpulan serta pengevaluasian bukti-bukti atas informasi untuk menentukan dan melaporkan tingkat kesesuaian informasi tersebut dengan kriteria-kriteria yang ditetapkan.

#### **2.1.2 Macam-macam Audit**

Beberapa macam audit dilakukan untuk memastikan bahwa proses operasi didalam perusahaan telah berjalan sesuai dengan peraturan dan kebijakan yang berlaku serta pengelolaan terhadap sumber daya dalam proses tersebut berjalan secara efisien dan efektif. Bayangkara (2011:2-3) menjelaskan bahwa terdapat beberapa macam audit, yaitu:

1. Audit Kepatuhan, auditor berusaha mendapatkan dan mengevaluasi informasi untuk menentukan apakah pengelolaan keuangan, operasi, atau aktivitas yang lain dari suatu entitas telah sesuai dengan kriteria, kebijakan, atau regulasi yang mendasarinya.

2. Audit Internal, auditor melakukan penilaian secara independen terhadap berbagai aktivitas dalam memberikan jasanya kepada perusahaan. Secara lengkap *Institute Of Audit Internalor* (IIA) mendefinisikan audit internal merupakan kegiatan penilai independen yang dibentuk dalam organisasi untuk menguji dan mengevaluasi kegiatan sebagai pelayanan kepada organisasi. Tujuan dari audit internal adalah untuk membantu anggota dalam organisasi untuk melaksanakan tugasnya dengan efektif.
3. Audit Operasional memfokuskan penilaiannya pada efisiensi dan efektifitas operasi suatu perusahaan. AICPA mendefinisikan audit operasional merupakan review sistematis dari sesuatu organisasi terkait dalam tujuan tertentu. Tujuan dari keterlibatan: (a) untuk menilai kinerja, (b) untuk mengidentifikasi peluang untuk perbaikan, dan (c) untuk mengembangkan rekomendasi untuk perbaikan atau tindakan lebih lanjut.
4. Audit Keuangan dilaksanakan dengan melakukan pengkajian dan penilaian terhadap sistem pelaporan akuntansi dan keuangan. Audit keuangan memiliki prosedur dan teknik yang paling lengkap dan baku. Pelaksanaan auditnya telah dipimpin dengan norma audit yang standar, karena dikeluarkan oleh asosiasi profesi dibidangnya, juga objek yang diaudit telah dipimpin dengan suatu prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku umum.

Dari berbagai jenis audit yang dilakukan kecuali audit keuangan, keseluruhan audit memiliki tujuan yang hampir sama yaitu menilai bagaimana manajemen mengoperasikan perusahaan, mengelola sumber daya yang dimiliki, meningkatkan efisiensi dalam mencapai tujuan perusahaan.

### **2.1.3 Pengertian Audit Operasional**

Evaluasi suatu divisi pada perusahaan adalah dengan melakukan audit terhadap kinerja divisi tersebut. Audit dilakukan untuk mengetahui sejauh mana suatu divisi melakukan tugasnya sesuai dengan tujuan dari perusahaan. Audit ditinjau dari jenis pemeriksaannya, salah satunya yaitu audit operasional. Audit

yang dilakukan untuk menilai efisiensi dan efektivitas dari fungsi yang terdapat dari perusahaan.

Agoes (2013: 172) mengemukakan bahwa audit operasional 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. Kayo (2013: 44) menjelaskan bahwa audit operasional adalah suatu pemeriksaan yang independen, sistematis, selektif, dan analitis untuk menilai bagaimana cara pengelolaan atau operasi suatu organisasi diatur dan dilaksanakan dengan tujuan untuk membantu semua peringkat manajemen dalam pelaksanaan tugas yang lebih baik dengan memberikan informasi kelemahan yang dijumpai berikut usul-usul rekomendasi perbaikannya.

Audit operasional merupakan suatu kegiatan operasi untuk pemeriksaan efisiensi, efektivitas dan ekonomis kinerja bagian dalam perusahaan. Hasil dari audit operasional diberikan kepada manajemen untuk memperbaiki kesalahan yang ditemukan untuk mencapai tujuan perusahaan.

#### **2.1.4 Tujuan dan Elemen Audit Operasional**

Audit operasional memiliki tujuan dan elemen tujuan. Bayangkara (2011: 3) menyebutkan bahwa audit operasional menekankan pada seluruh area dalam perusahaan yang diketahui atau diidentifikasi masih memerlukan perbaikan peningkatan hak dari segi ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas dalam perusahaan.

Bayangkara (2011: 4) menjelaskan ada tiga elemen audit yaitu:

1. Kriteria (*Criteria*)

Kriteria merupakan standar (pedoman, norma) bagi setiap individu / kelompok di dalam perusahaan dalam melakukan aktivitasnya. Kriteria dapat berupa peraturan pemerintah, kebijakan manajemen perusahaan, Standar Operating Procedure (SOP) dan lain sebagainya.

## 2. Penyebab (*Cause*)

Penyebab merupakan tindakan (aktivitas) yang dilakukan oleh setiap individu atau kelompok di dalam perusahaan. Penyebab dapat bersifat positif atau negatif.

## 3. Dampak (*Effect*)

Akibat merupakan perbandingan antara penyebab dengan kriteria yang berhubungan dengan penyebab tersebut.

### 2.1.5 Manfaat Audit Operasioanl

Tunggal (2012: 96) mengemukakan audit operasional dapat memberikan manfaat melalui beberapa cara sebagai berikut:

1. mengidentifikasi permasalahan yang timbul, penyebabnya alternatif solusi perbaikannya.
2. Menemukan peluang untuk menekan pemborosan dan efisiensi biaya.
3. Menemukan peluang untuk peningkatan pendapatan.
4. Mengidentifikasi sasaran, tujuan, kebijakan dan prosedur organisasi yang belum ditentukan.
5. Mengidentifikasi kriteria untuk mengukur pencapaian sasaran dan tujuan organisasi.
6. Merekomendasikan perbaikan kebijakan, prosedur dan struktur organisasi.
7. Melaksanakan pemeriksaan atas kinerja individu dan unit organisasi.
8. Menelaah ketaatan/keputusan terhadap ketentuan hukum, tujuan organisasi, sasaran, kebijakan dan prosedur.
9. Menguji adanya tindakan-tindakan yang tidak di otorisasi, kecurangan, atau ketidak sesuaian lainnya.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manfaat audit operasional adalah untuk menilai dan mengevaluasi kebijakan dan prosedur mengenai kegiatan atau aktivitas yang telah ditetapkan oleh suatu entitas serta mengidentifikasi setiap fungsi yang bermasalah untuk dicarikan solusi perbaikan. Hal tersebut membuat kegiatan di suatu entitas dapat berjalan secara efektif dan efisien.

### 2.1.6 Ruang Lingkup Audit Operasional

Ruang lingkup audit operasional sangat luas jika dibandingkan dengan audit keuangan. Bayangkara (2011: 7) mengemukakan bahwa audit operasional ditujukan untuk mencapai perbaikan atas berbagai program/aktivitas dalam pengelolaan perusahaan yang masih memerlukan perbaikan. Sesuai dengan tujuannya, audit operasional dilakukan untuk meningkatkan ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas untuk mencapai tujuan perusahaan. Luas audit operasional lebih menekankan keyakinan pada efektivitas pengendalian manajemen yang dimiliki perusahaan.

### 2.1.7 Efisiensi dan Efektivitas

Efisiensi (daya guna), dan efektifitas (hasil guna) merupakan hal penting yang tidak dapat dipisahkan yang harus dicapai perusahaan dalam meningkatkan kemampuan bersaingnya (Bayangkara, 2011: 13).

#### 1. Efisiensi

Efisiensi merupakan ukuran proses yang menghubungkan antara *input* dan *output* dalam operasional perusahaan. Efisien menggambarkan perbandingan antara pengeluaran (*output*) dengan masukan (*input*) sebagai perwujudan kemampuan perusahaan dalam menggunakan sumber-sumber daya yang mereka miliki, guna menghasilkan pengeluaran yang diharapkan (Bayangkara, 2011: 13).

Pengukuran terhadap efisiensi bahan baku dapat dihitung menggunakan rumus:

$$PB = \frac{\text{Jumlah Keluaran yang Dihasilkan}}{\text{Jumlah Bahan Baku yang Dipakai}} \times 100\%$$

(Tunggal, 2003:165)

Pengukuran terhadap Produktivitas Tenaga Kerja (PTK), dapat dihitung menggunakan rumus:

$$PTK = \frac{\text{Volume (unit) produksi yang dihasilkan}}{\text{Total direct labour} \times \text{jumlah jam kerja}} \times 100\%$$

(Tunggal, 2003:165)

Pengukuran terhadap kapasitas menganggur (*Idle Capacity*), dapat dihitung menggunakan rumus:

$$\text{Loading} = \frac{\text{Target Produksi}}{\text{Kapasitas yang Tersedia}} \times 100\%$$

$$\text{Idle Capacity} = 100\% - \text{loading}$$

(Tunggal, 2003:162)

## 2. Efektifitas

Efektifitas dapat dipahami sebagai tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Efektifitas ini dapat dikatakan sebagai drajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya (Bayangkara, 2011: 13).

Analisis untuk menilai efektivitas bagian produksi dapat dihitung menggunakan rumus:

$$AR = \frac{\text{Keluaran Aktual yang dicapai}}{\text{Target produksi yang ditetapkan}} \times 100\%$$

(Tunggal, 2003:162)

### 2.1.8 Tahap-tahap dalam Audit Operasional

Beberapa tahapan yang harus dijalankan dalam audit operasional. Bayangkara (2011: 10-11) menyebutkan secara garis besar tahapan-tahapan audit operasional dapat dikelompokkan menjadi lima, yaitu:

#### 1. Audit Pendahuluan

Audit pendahuluan dilakukan untuk mendapatkan informasi latar belakang terhadap objek yang diaudit. Pada tahap ini juga dilakukan penelaahan terhadap berbagai peraturan, ketentuan dan kebijakan berkaitan dengan aktivitas yang diaudit, serta menganalisis berbagai informasi yang telah diperoleh untuk mengidentifikasi hal-hal yang potensial mengandung kelemahan pada perusahaan yang diaudit. Dari informasi tersebut auditor akan menentukan tujuan audit sementara (*tentative audit objective*).

#### 2. *Review* dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Pada tahap ini auditor melakukan *review* dan pengujian terhadap pengendalian manajemen terhadap objek audit. Tujuan dalam tahap ini

adalah untuk menilai efektivitas pengendalian manajemen dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Dari hasil pengujian tersebut auditor dapat menentukan tujuan audit sesungguhnya (*definitive audit objective*) dari tujuan audit sementara (*tentative audit objective*) ataupun menggugurkan beberapa tujuan audit sementara karena tidak cukup bukti untuk mendukung tujuan tersebut.

### 3. Audit Terinci

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

### 4. Pelaporan

Tahapan ini memiliki tujuan untuk mengkomunikasikan hasil audit termasuk rekomendasi yang diberikan kepada berbagai pihak yang berkepentingan. Hal ini penting untuk meyakinkan pihak manajemen mengenai keabsahan hasil audit dan untuk mendorong pihak-pihak yang berkepentingan untuk melakukan tindakan perbaikan terhadap berbagai kelemahan yang ditemukan. Laporan disajikan dalam bentuk komprehensif (menyajikan temuan-temuan penting hasil audit untuk mendukung kesimpulan audit dan rekomendasi).

### 5. Tindak Lanjut

Tahap ini merupakan tahap terakhir dari tahap-tahap dalam melakukan audit manajemen. Tindak lanjut ini bertujuan untuk mendorong pihak-pihak yang berwenang untuk melaksanakan tindak lanjut (perbaikan) sesuai dengan rekomendasi yang diberikan. Namun, pada tahapan ini auditor tidak memiliki wewenang untuk mengharuskan manajemen



melakukan tindak lanjut sesuai dengan rekomendasi. Tindak lanjut disini sepenuhnya merupakan tanggung jawab dari manajemen.

### **2.1.9 Laporan Hasil Audit Operasional**

Hasil akhir dari pelaksanaan audit operasional berupa laporan tertulis yang ditujukan kepada manajemen. Ada dua cara dalam penyajian laporan audit manajemen (Bayangkara, 2011: 47-48), yaitu :

1. Penyajian laporan mengikuti arus informasi.

Dalam cara ini, laporan hasil audit disajikan auditor berdasarkan informasi yang diperoleh sesuai dengan tahapan-tahapan audit yang dilakukan oleh auditor.

2. Penyajian laporan yang menitikberatkan pada kepentingan pengguna.

Dalam penyajian ini, laporan hasil audit disajikan dengan menitikberatkan pada kepentingan para pengguna laporan hasil tersebut. Para pengguna laporan biasanya lebih berkepentingan terhadap temuan audit daripada bagaimana auditor melakukan audit.

## **2.2 Konsep Manajemen Produksi**

### **2.2.1 Pengertian Produksi**

Produksi merupakan suatu kegiatan yang dikerjakan untuk menambah nilai guna suatu benda atau menciptakan benda baru sehingga lebih bermanfaat dalam memenuhi kebutuhan. Kegiatan menambah daya guna benda tamabah mengubah bentuknya dinamakan produksi jasa sedangkan kegiatan menambah daya guna suatu benda dengan mengubah sifat dan bentuknya dinamakan produksi barang. Produksi bertujuan untuk memenuhi kebutuhan manusia untuk mencapai kemakmuran. Kemakmuran dapat tercapai jika tersedia barang dan jasa dalam jumlah yang mencukupi.

Heizer dan Render (2012: 4) menjelaskan produksi adalah proses penciptaan barang dan jasa. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa produksi adalah suatu tugas atau aktivitas yang dikatakan memiliki nilai tambah apabila penambahan

beberapa input pada tugas itu akan memberikan nilai tambah produk (barang/jasa).

### **2.2.2 Pengertian Manajemen Produksi**

Kegiatan produksi suatu perusahaan memerlukan suatu manajemen yang berguna untuk menerapkan keputusan-keputusan dalam upaya pengolahan dan pengkoordinasian penggunaan sumber daya dari kegiatan operasional yang dikenal sebagai manajemen operasi. Manajemen produksi bertanggungjawab atas kegiatan di dalam produksi perusahaan yang akan dilaksanakan.

Heizer and Render (2012: 4) mendefinisikan manajemen produksi adalah serangkaian aktivitas yang menghasilkan nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah *input* menjadi *output*. Manajemen produksi merupakan usaha-usaha pengelolaan sumber daya yang dimiliki suatu perusahaan secara optimal di dalam proses produksi dalam rangka menciptakan dan menambah nilai atau kegunaan suatu produk atau jasa.

## **2.3 Audit Operasional atas Produksi**

### **2.3.1 Pengertian Audit Produksi**

Audit produksi merupakan suatu bentuk audit yang dilaksanakan perusahaan dengan tujuan untuk mengetahui tingkat efisiensi dan efektifitas kegiatan dibidang produksi. Selain itu, produksi juga berfungsi untuk mengukur seberapa baik manajemen menjalankan fungsi perencanaan, organisasi, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan produksi dan seberapa efektifkah manajemen dalam membuat keputusan yang tepat untuk mencapai tujuan produksi yang telah ditetapkan.

Bayangkara (2011: 177) menyatakan bahwa audit produksi melakukan penilaian secara komprehensif terhadap keseluruhan fungsi produksi dan operasi untuk menentukan apakah fungsi ini telah berjalan dengan memuaskan (efisien, efektif, dan ekonomis). Beberapa alasan yang mendasari perlunya dilakukan audit produksi, antara lain:

1. Proses produksi dan operasi harus berjalan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.
2. Kekurangan/kelemahan yang terjadi harus ditemukan sehingga segera dapat diperbaiki.
3. Konsistensi berjalannya proses harus diungkapkan.
4. Pendekatan proaktif harus menjadi dasar dalam peningkatan proses.
5. Berjalannya tindakan korektif harus mendapat dorongan dan dukungan dari beberapa pihak yang terkait.

### **2.3.2 Tujuan Audit Produksi**

Bayangkara (2011: 178) mengemukakan bahwa tujuan yang ingin dicapai melalui audit produksi yaitu:

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

### 2.3.3 Manfaat Audit Produksi

Manfaat audit produksi dapat membantu manajemen dalam menilai bagaimana fungsi ini berjalan dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan. Bayangkara (2011: 178) menjelaskan manfaat audit produksi sebagai berikut:

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

### 2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 menjelaskan tentang persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dan peneliti.

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu dan Peneliti**

No	Nama	Judul Penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Suryani (2015)	Analisis Audit Operasional Untuk Menilai Efisiensi, Efektivitas, Dan Ekonomisasi Bagian Produksi (Studi Pada PT. Sindu Amritha Pasuruan)	Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa penggunaan bahan baku dan penggunaan kapasitas mesin sudah dinilai efisien, sedangkan penggunaan tenaga kerja belum efisien. Efektivitas selama tahun 2010-2013 mengalami	Menggunakan audit operasional dalam fungsi produksi	Objek yang digunakan

			peningkatan, hanya saja presentasi mengalami penurunan. Sedangkan ekonomisasi selama tahun 2010-2013 dinilai cukup baik.		
2.	Sahara (2015)	Analisis Audit Operasional Untuk Menilai Efisiensi Dan Efektivitas Produksi (Studi Pada Bagian Produksi PT Netania Kasih Karunia, Pasuruan, Jawa Timur)	Hasil dari penelitian ini bahwa penerapan audit operasional yang dilakukan pada bagian produksi untuk menilai efisiensi dan efektivitas. Akan tetapi, efisiensi dari kegiatan operasional produksi tidak hanya di ukur dari aspek penggunaan bahan baku saja, penggunaan tenaga kerja serta besarnya kapasitas meganggur juga menjadi acuan dalam menilai efisiensi pada bagian produksi perusahaan.	Menggunakan audit operasional dalam fungsi produksi	Objek yang digunakan
3.	Hidayati (2014)	Analisis Audit Operasional Dalam Upaya Meningkatkan Efisiensi, Efektivitas, Dan Ekonomisasi Bagian Produksi (Studi Pada PT. Semen Gresik (Persero))	Hasil penelitian menunjukkan bahwa, tingkat efisiensi dalam bahan baku dan kapasitas mesin dinilai belum efisien, sedangkan penggunaan PTK dinilai telah efisien selama tahun 2011-2013. Efektifitas selama tahun 2011-2013 mengalami penurunan pada tahun 2012 dan	Menggunakan audit operasional dalam fungsi produksi	Objek yang digunakan

			peningkatan pada tahun 2013. Ekonomi yang dinilai dari <i>Product Value Economic (PVE)</i> selama tahun 2011-2013 mengalami pemborosan di tahun 2012 dan 2013.		
--	--	--	--	--	--

Sumber: beberapa penelitian terdahulu, diolah

Penelitian ini mengenai audit operasional dalam menilai efisiensi, efektifitas fungsi produksi pada Pabrik Gula Asembagus. Objek penelitian ini terletak pada Pabrik Gula Asembagus, pada periode 2010-2013. Fokus penelitian ini untuk menilai efisiensi dan efektifitas pada fungsi produksi.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu Suryani (2015) berbeda pada objek yang digunakan di PT. Sindu Amritha Pasuruan, tahun yang digunakan tahun 2010-2013, dan penilaian yang digunakan oleh peneliti. Pada penelitian Sahara (2015) berbeda pada objek yang digunakan di PT Netania Kasih Pasuruan. Hijayanti (2014) objek yang digunakan di PT Semen Gresik, tahun yang digunakan pada tahun 2011-2013 serta adanya perbedaan dalam penilaian yang digunakan.

## BAB 3. METODE PENELITIAN

### 3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian deskriptif, dimana pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif juga dapat disebut dengan diskriptif, dimana dalam metode diskriptif ini menjelaskan karakteristik suatu fenomena yang dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan. Penelitian deskriptif ini tidak digunakan untuk menguji hipotesis, tetapi pengujian ini memberikan gambaran apa adanya tentang suatu variable, gejala, atau keadaan yang sebenarnya. Metode deskriptif berfokus pada penjelasan sistematis tentang fakta yang diperoleh saat penelitian dilakukan (Sanusi, 2014: 13).

### 3.2 Objek Penelitian

Pada penelitian ini, yang menjadi objek penelitian di Pabrik Gula Asembagus yang terletak di Desa Trigonco, Asembagus, Kabupaten Situbondo, Jawa Timur Telp. (0338) 451018, Fax. 41874. PG. Asembagus merupakan perusahaan milik PTPN XI yang terletak di jl. Merak No. 1, Surabaya – 60175 Telp 031-3524596-9 Fax. 031-3532525, 3522992. Dengan website : [www.ptpn11.co.id](http://www.ptpn11.co.id) – Email : [sekper@ptpn11.co.id](mailto:sekper@ptpn11.co.id)

### 3.3 Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah sumber data yang secara langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2012: 225). Data primer dalam penelitian adalah wawancara dan observasi lapangan dan pengumpulan data dalam bentuk catatan tentang situasi dan kejadian merupakan data yang diberikan oleh pabrik gula asembagus yang berhubungan dengan produksi pada tahun 2010-2013.

Adapun data Primer yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah:

- a. Sejarah Pabrik Gula Asembagus.
- b. Visi Misi Pabrik Gula Asembagus.

- c. Struktur organisasi Pabrik Gula Asembagus yang disertai dengan *job description* secara rinci.
- d. Kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh Pabrik Gula Asembagus
- e. Meaning Statement Pabrik Gula Asembagus.
- f. Nilai-nilai Pabrik Gula Asembagus.
- g. Surat perijinan penelitian.
- h. Data produksi dan kinerja pabrik Gula Asembagus.
- i. Data bahan baku Pabrik Gula Asembagus.
- j. Data mesin produksi Pabrik Gula Asembagus.
- k. Data tenaga kerja Pabrik Gula Asembagus.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Ada beberapa metode yang dipilih dalam penelitian ini. Metode yang dipilih oleh peneliti merupakan metode yang dapat mendukung dalam pengumpulan informasi yang diperlukan. Metode-metode tersebut meliputi:

#### 1. Observasi

Metode ini menjelaskan peneliti terjun langsung ke tempat penelitian untuk mendapatkan data-data yang dibutuhkan. Sugiyono (2011: 310) menyatakan bahwa, observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Para ilmuwan hanya dapat bekerja berdasarkan data, yaitu fakta mengenai kenyataan yang diperoleh melalui observasi. Kegiatan observasi dalam penelitian ini meliputi pengamatan terhadap proses produksi pada pabrik gula, serta melihat data-data yang diperoleh.

#### 2. Wawancara

Peneliti melakukan wawancara dengan berbagai narasumber untuk mengumpulkan informasi. Wawancara merupakan kegiatan tanya jawab atau diskusi dengan narasumber. Sugiyono (2011: 317) menjelaskan bahwa wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah



respondennya sedikit. Dalam penelitian ini, penelitian melakukan wawancara kepada beberapa narasumber. Narasumber yang pertama yaitu salah satu staf bagian sumber daya manusia yang memiliki tugas untuk memproses perijinan dalam penelitian. Dari wawancara tersebut peneliti mendapatkan ijin untuk melakukan penelitian dan memperoleh beberapa data diantaranya tenaga kerja dan *company profil*. Narasumber yang kedua adalah asisten manajer pengolahan. Dari wawancara tersebut peneliti memperoleh beberapa data tentang pengolahan. Narasumber yang ketiga melakukan wawancara kepada manajer tanaman. Dari wawancara tersebut mendapatkan data dan penjelasan apa yang terjadi pada bahan baku. Narasumber yang keempat asisten manajer teknik. Wawancara tersebut peneliti memperoleh data dan penjelasan tentang mesin yang digunakan dalam proses penggilingan.

### 3. Dokumentasi

Metode yang mempelajari dokumen-dokumen yang didapat dari proses pencatatan dari dokumen perusahaan. Sugiyono (2011: 329-330) dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen yang diperoleh berupa *company profil* (sejarah perusahaan, visi misi perusahaan, kebijakan mutu, struktur organisasi dan *job description*) dan informasi khusus yang menjadi fokus dalam penelitian.

### 3.5 Indikator-indikator Pelaksanaan Efisiensi dan Efektivitas

Indikator efisiensi menggambarkan hubungan antara masukan sumber daya oleh suatu unit organisasi dan keluaran yang dihasilkan. Indikator tersebut memberikan informasi tentang konversi masukan menjadi keluaran.

Berikut indikator efektivitas menurut Kurniawan (2005) dalam bukunya “Transformasi Pelayanan Publik” yaitu:

1. kejelasan tujuan yang hendak dicapai, hal ini ditujukan supaya karyawan atau pekerja dalam melaksanakan tugasnya dapat mencapai target dan sasaran yang terarah sehingga tujuan organisasinya tercapai.

2. Kejelasan strategi pencapaian tujuan, merupakan penentuan cara, jalan atau upaya yang harus dilakukan dalam mencapai semua tujuan yang sudah ditetapkan agar para implementer tersesat dalam pencapaian tujuan organisasi. Seperti penentuan wawasan waktu, dampak dan pemusatan upaya.
3. Proses analisis dan perumusan kebijakan yang mantap, berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai dan strategi yang telah ditetapkan artinya kebijakan yang sudah dirumuskan tersebut harus mampu menjembatani tujuan-tujuan dengan usaha-usaha pelaksanaan kegiatan operasional.
4. Perencanaan yang matang, diperlukan untuk pengambilan keputusan yang akan dilakukan oleh organisasi untuk pengembangan program atau kegiatan dimasa yang akan datang.
5. Tersedianya sarana dan perasarana, sarana dan perasana dibutuhkan untuk menunjang proses dalam pelaksanaan suatu program agar berjalan secara efektif.
6. Pelaksanaan yang efektif dan efisien, apabila suatu program tidak dilaksanakan secara efektif dan efisien maka organisasi tersebut tidak dapat mencapai tujuannya.
7. Sistem pengawasan dan pengendalian, pengawasan ini diperlukan untuk mengatur dan mencegah kemungkinan-kemungkinan adanya penyimpangan dalam pelaksanaan suatu program atau kegiatan, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

### **3.6 Metode Analisis Data**

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

#### **1. Pendahuluan**

Dalam pendahuluan peneliti melakukan pengumpulan informasi latar belakang terhadap objek yang diaudit. Selain itu, dilakukan terhadap berbagai peraturan, ketentuan dan kebijakan dengan aktivitas yang akan diperiksa serta menganalisa berbagai informasi yang diperoleh untuk mengidentifikasi hal-hal yang potensial menimbulkan masalah maupun

kelemahan dalam perusahaan. beberapa informasi yang diperoleh antara lain:

- a. Gambaran umum Pabrik Gula Asembagus
- b. Penyelenggaraan fungsi produksi, terutama yang berkaitan dengan fungsi dan tugas produksi dalam perusahaan tersebut.

## 2. *Review* dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Peneliti melakukan *review* dan pengujian terhadap pengendalian manajemen Pabrik Gula Asembagus. Pengendalian manajemen bertujuan untuk menilai efisiensi dan efektifitas dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan, khususnya pada fungsi produksi.

## 3. Audit Terinci

Tahapan ini, peneliti menganalisis temuan-temuan yang didapat dari langkah sebelumnya dengan menggunakan kriteria sebagai berikut:

### a. Kriteria (*Criteria*)

Merupakan standar atau norma bagi setiap individu / kelompok dalam perusahaan yang melakukan aktivitasnya. Dengan kriteria, peneliti dapat menetapkan suatu kondisi dinyatakan menyimpang atau tidak. Dalam hal ini, kriteria yang dijadikan standar dalam penelitian ini adalah peraturan dan kebijakan manajemen yang telah ditetapkan oleh manajemen perusahaan.

### b. Penyebab (*Cause*)

Penyebab merupakan tindakan riil yang seharusnya dilakukan untuk memenuhi kriteria akan tetapi tidak dilakukan oleh manajemen atau karyawan perusahaan.

### c. Akibat (*effect*)

Akibat merupakan hasil dari perbandingan kriteria dan penyebab sehingga menghasilkan akibat. Suatu fungsi yang berjalan efektif apabila akibat dari aktivitas berjalan sesuai atau sudah memenuhi kriteria yang telah ditetapkan. Apabila kriteria tidak terpenuhi atau banyak kelemahan dalam aktivitasnya maka fungsi tersebut tidak dapat dikatakan efektif.

#### 4. Pelaporan

Pada tahap ini, peneliti menarik suatu kesimpulan dari hasil audit manajemen yang telah dilakukan dan memberikan rekomendasi yang diberikan kepada berbagai pihak yang berkepentingan. Rekomendasi dari peneliti memberikan solusi atau kendala yang dihadapi oleh perusahaan.

#### 5. Tindak Lanjut

Pada tahap akhir ini, peneliti memberikan dorongan kepada pihak-pihak yang berwenang untuk melaksanakan tindak lanjut sesuai dengan rekomendasi yang diberikan. Namun, peneliti tidak memiliki wewenang untuk mengharuskan tindak lanjut sesuai rekomendasi yang diberikan tanpa adanya keputusan dari berbagai pihak.

### 3.7 Keabsahan Data

Teknik pemeriksaan keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik triangulasi. Moleong (2012: 330) menjelaskan bahwa triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembending terhadap data itu. Teknik tersebut berdasarkan beberapa kriteria. Dalam penelitian ini teknik pemeriksaan yang digunakan adalah sebagai berikut :

#### 1. Triangulasi

Teknik ini dilakukan untuk pengecekan yaitu dengan menggunakan sesuatu yang lain dari data tersebut sebagai pembending. Hal tersebut dilakukan dengan cara sebagai berikut :

##### a. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara.

Perbandingan antara hasil pengamatan dengan hasil wawancara yang telah peneliti lakukan menunjukkan bahwa keduanya telah sesuai. Penjelasan atau informasi yang diberikan narasumber kepada peneliti sesuai dengan fakta yang terjadi di lapangan termasuk kelemahan-kelemahan dan kendala yang ada di perusahaan.

##### b. Membandingkan data hasil wawancara dengan isi dokumen yang berkaitan.

Peneliti telah melakukan perbandingan antara data hasil wawancara dengan dokumen yang berkaitan. Hasil yang diperoleh yaitu keduanya telah sesuai. Dokumen-dokumen tersebut antara lain adalah dokumen mengenai peraturan-peraturan yang berlaku di perusahaan, standar penilaian yang dimiliki perusahaan, catatan mengenai produksi, dan lain-lain.

c. Meneliti kembali hasil dan atau temuannya dari berbagai sumber.

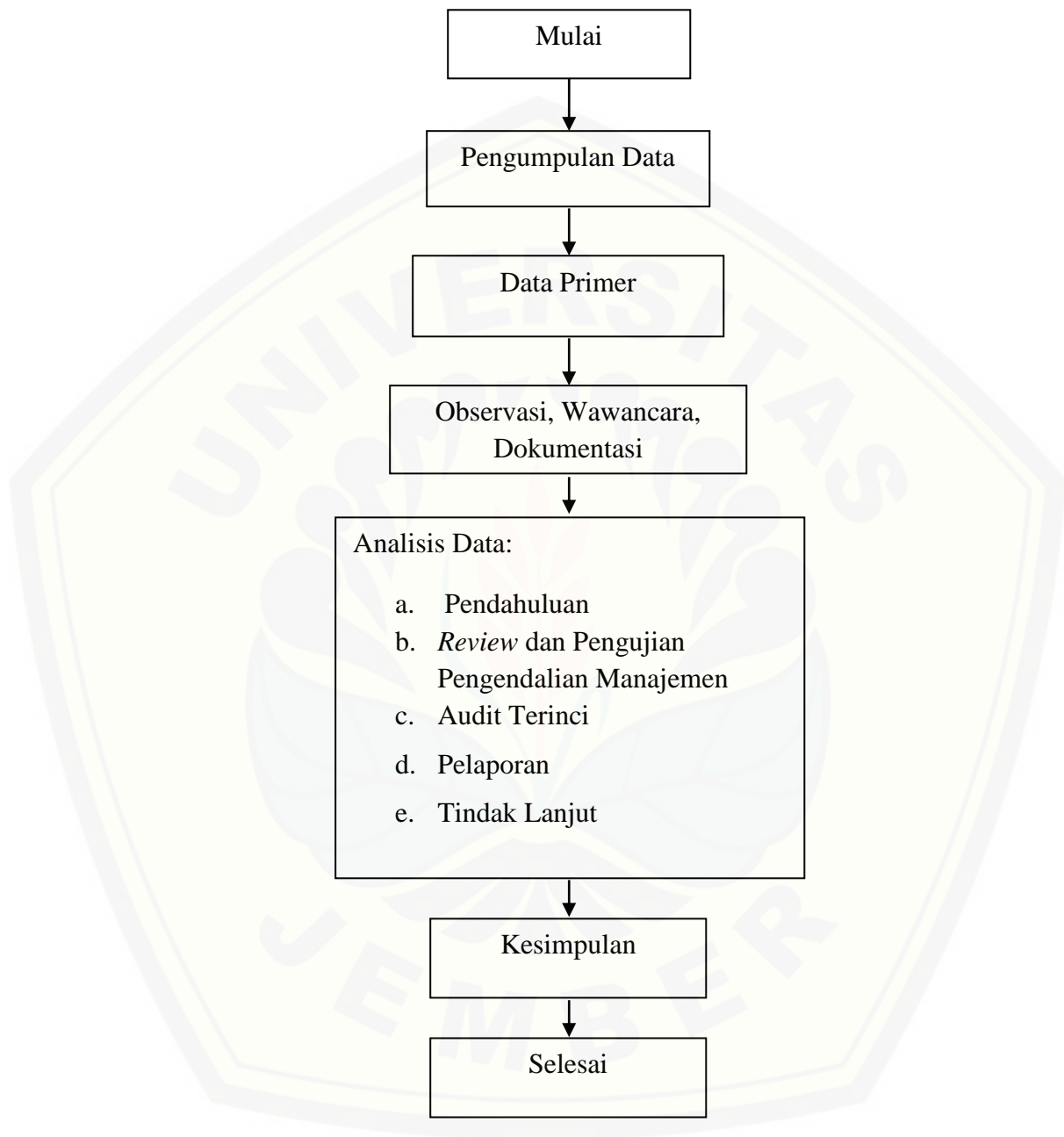
Hasil yang diperoleh peneliti menggunakan cara ini adalah berupa kelemahan-kelemahan yang masih terjadi pada setiap fungsi-fungsi dalam pengelolaan produksi serta rekomendasi yang dapat diberikan. Rekomendasi-rekomendasi yang diberikan peneliti sudah disesuaikan dengan keadaan perusahaan serta berdasarkan literatur ilmu baik berupa buku maupun penelitian terdahulu yang telah dipelajari oleh peneliti.

2. Uraian Rinci

Teknik ini menuntut peneliti untuk melaporkan hasil dari penelitiannya dengan uraian yang seteliti dan secermat mungkin yang menggambarkan konteks tempat penelitian diselenggarakan. Laporan yang dihasilkan harus berfokus pada penelitian. Uraiannya harus mengungkapkan fokus penelitian tersebut secara khusus. Dalam penelitian ini peneliti melaporkan hasil penelitian yang dilakukan pada Pabrik Gula Asembagus Kabupaten Situbondo dengan uraian yang seteliti dan secermat mungkin. Dari penelitian yang dilakukan dengan menggunakan berbagai data yang valid dari perusahaan dan observasi yang dilakukan sampai dirasa data tersebut telah cukup, maka hasil penelitian yang ditemukan adalah berupa kelemahan-kelemahan yang masih terdapat dalam beberapa fungsi pengelolaan fungsi produksi dan rekomendasi yang diberikan oleh peneliti. Uraian rinci dari berbagai kelemahan dan rekomendasi tersebut dijelaskan secara lebih rinci pada Bab 4 (pembahasan).

### 3.7 Kerangka Pemecahan Masalah

Kerangka pemecahan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah

## **BAB 5. KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN**

### **5.1 Kesimpulan**

Penerapan audit operasional Pabrik Gula Asembagus Kabupaten Situbondo bertujuan untuk menilai efisiensi dan efektivitas bagian produksi. Tingkat efisiensi penggunaan input perusahaan dapat dilihat dari hasil pengukuran tingkat produktivitas bahan baku, produktivitas tenaga kerja, dan produktivitas kapasitas mesin produksi. Tingkat efektivitas dapat dilihat dari hasil pengukuran tingkat achievement rate, dimana efektivitas ini berhubungan dengan tingkat tercapainya tujuan dari target yang telah dibuat dalam RKAP.

Efisiensi penggunaan bahan baku terjadi pada tahun 2011, sedangkan efisiensi penggunaan bahan baku pada tahun 2010 dan 2012 masih dikatakan belum efisien. Akan tetapi presentase efisiensi tahun 2012 lebih besar dari tahun 2010. Efisiensi produktivitas tenaga kerja pada tahun 2010-2012 belum dikatakan efisien. Akan tetapi presentase efisiensi tahun 2012 lebih besar dibanding tahun 2010-2011. Tingkat efisiensi terhadap penggunaan kapasitas mesin produksi selama tahun 2010-2012 belum dapat dikatakan efisien, dan belum mengalami peningkatan yang ditandai dengan presentase idle capacity.

Tingkat efektivitas selama tahun 2010-2012 mengalami penurunan. Hal tersebut menunjukkan bahwa tingkat ketercapaian tujuan perusahaan dari perencanaan perusahaan mengalami penurunan selama tahun 2010-2012. Tingkat efektivitas produksi tertinggi terjadi pada tahun 2011 sebesar 98,138%. Akan tetapi masih belum mencapai tingkat achievement rate.

Rekomendasi-rekomendasi yang diajukan pada PG. Asembagus Kabupaten Situbondo: (1) Struktur organisasi PG. Asembagus seharusnya membuat bagan struktur organisasi dengan selengkap-lengkapinya dari manajer puncak hingga staf paling bawah dan adanya jumlah yang sesuai dengan karyawan yang bekerja disana. (2) Pabrik Gula Asembagus seharusnya memberikan reward bagi para petani tebu yang memberikan hasil bahan baku dengan kualitas yang baik dan memenuhi kriteria kelayakan giling. Kelayakan giling bahan baku harus memenuhi syarat yang telah ditetapkan oleh Pabrik Gula Asembagus yaitu MBS

(Manis, Bersih, Segar). Syarat yang ditetapkan tersebut untuk mencapai target produksi gula yang ditetapkan perusahaan. (3) Produktivitas tenaga kerja sebaiknya disesuaikan dengan input bahan baku yang digunakan. Agar tenaga kerja tidak berlebih dalam proses produksi gula. Hal ini untuk mengurangi beban dari tenaga kerja itu sendiri. (4) Pemakaian kapasitas mesin produksi harus lebih dioptimalkan kembali, sehingga mencegah terjadinya biaya kesempatan yang hilang yang dapat berpotensi untuk dapat menghasilkan laba. Kapasitas mesin seharusnya memenuhi bahan baku yang ada agar produksi gula lebih baik. (5) Efektivitas produksi seharusnya melihat lagi pada tahun-tahun sebelumnya untuk dijadikan target produksi agar hasil realisasinya lebih baik.

## **5.2 Keterbatasan Penelitian**

Peneliti masih menghadapi kendala dan keterbatasan dalam pelaksanaan penelitian, yaitu keterbatasan waktu dimana pada keterbatasan waktu ini peneliti memerlukan waktu yang sangat panjang untuk melakukan penelitian ini karena pada saat penelitian PG. Asembagus dalam masa giling. Keterbatasan biaya peneliti menghabiskan biaya yang tidak sedikit dalam perjalanan menuju lokasi penelitian dan tempat peneliti. Tenaga dan luasnya lingkup pengelolaan produksi yang mengakibatkan adanya kemungkinan bahwa data atau informasi yang penting tidak dapat diteliti secara mendetail. Keterbatasan tahun penelitian, dalam hal ini peneliti hanya bisa dan diperbolehkan meneliti pada tahun 2010-2012. Rendeman yang tidak ditunjukkan pada tahun-tahun yang diteliti oleh peneliti. Peneliti tidak dapat berpartisipasi langsung dalam aktivitas atau kegiatan fungsi produksi yang dilaksanakan oleh perusahaan karena keterbatasan tersebut.

## **5.3 Saran**

Peneliti menyarankan untuk penelitian selanjutnya yaitu waktu yang akan digunakan oleh peneliti selanjutnya tidak diharapkan pada saat musim giling pada pabrik gula karena akan memakan waktu yang cukup lama dengan kesibukan yang ada pada pabrik gula tersebut. Biaya yang diharapkan setidaknya peneliti bisa tinggal didekat pabrik gula agar lebih menghemat biaya yang dibutuhkan.



Tenaga dan luasnya lingkup yang diteliti, seharusnya peneliti selanjutnya harus bisa berpartisipasi dengan baik yang akan ditelitinya. Tahun yang diteliti seharusnya tahun-tahun yang lebih up to date tahun yang bisa memberikan saran pada tahun selanjutnya. Peneliti harus mengetahui rendemen-rendeman yang dianggarkan dan realisasi pada tahun-tahun berikutnya.



**DAFTAR PUSTAKA**

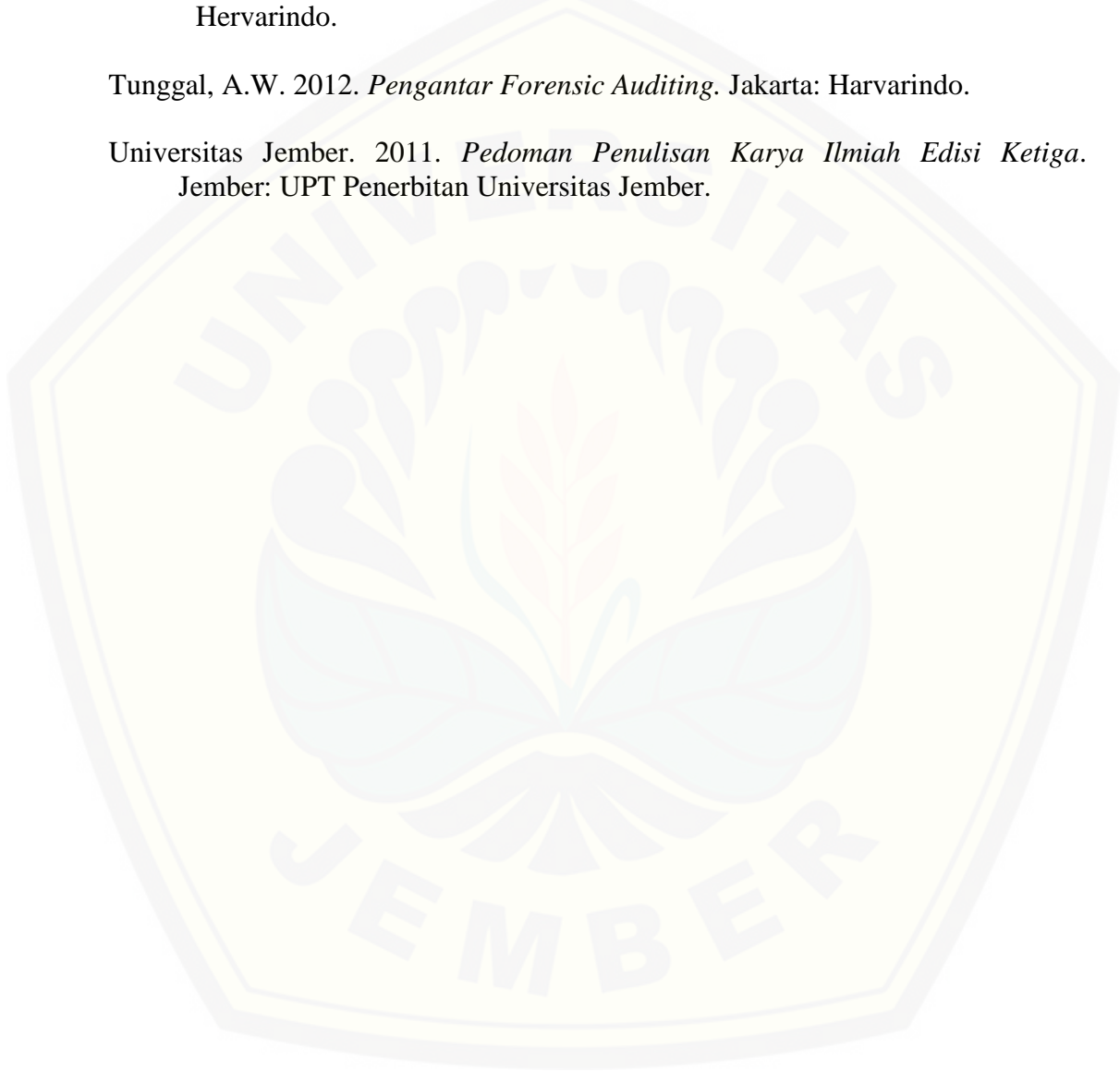
- Agoes, Sukrisno. 2013. *Auditing Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntansi oleh Akuntan Publik* Edisi 4 buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Arens, A.A, R.J. Elder and M.S. Beasley. 2008. *Auditing and Assurance Services an Integrated Approach*. 12<sup>th</sup> Edition. New Jersey: Person Education, Inc.
- Bayangkara, IBK. 2011. *Audit Manajemen:Prosedur dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hijayati, Roslia Ardiani. 2014. *Analisis Audit operasional Dalam Upaya Meningkatkan Efisiensi, Efektivitas, dan Ekonomisasi Bagian Produksi (Studi pada PT. Semen Gresik (Persero))*. [on line]. <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/download/496/692>. [23 Februari 2016].
- Heizer, J., dan Render, B. 2012. *Operations Management*. 9<sup>th</sup> Edition. Pearson Education Inc, New Jersey.
- Kayo, Dr. H. Amrizal Sutan. 2013. *Audit Forensik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Kurniawan, Agung. 2005. *Transformasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: PEMBARUAN.
- Kusumah, wijaya dan Dwitagama, Dedi. 2011. *Mengenal penelitian tindakan kelas*. Jakarta: PT Indeks.
- Moleong, Lexy. J. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung : PT RemajaRosdakarya.
- Rahayu, Siti Kurnia dan Ely Suhayati. 2013. *Auditing*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sahara, Rizka Intan. 2015. *Analisis Audit Operasional Untuk Menilai Efisiensi dan Efektifitas produksi (Studi pada Bagian Produksi PT Netania Kasih Kurnia, Pasuruan, Jawa Timur)*. [on line]. <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/770/956>. [23 Februari 2016].
- Sanusi, Anwar. 2014. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)* . Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Suryani, Irene Puspita. 2015. *Analisis Audit Operasional Untuk Menilai Efisiensi, Efektivitas, dan Ekonomisasi Bagian Produksi (Studi pada PT. Sindu Amritha Pasuruan)*. [on line]. <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/viewFile/827/1012>. [23 Februari 2016].

Tunggal, A.W. 2003. *Management Audit Suatu Pengantar*. Edisi Revisi. Jakarta: Hervarindo.

Tunggal, A.W. 2012. *Pengantar Forensic Auditing*. Jakarta: Harvarindo.

Universitas Jember. 2011. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Edisi Ketiga*. Jember: UPT Penerbitan Universitas Jember.



**Lampiran A****HASIL WAWANCARA**

A. Wawancara dilakukan dengan Aditya Pramono Asisten Manajer Teknik hasil wawancara sebagai berikut:

**1. Bagaimana penyiapan rencana produksi dari rencana pemakain mesin?**

“Dalam rencana produksi bagian mesin ada 2 masa yaitu luar masa giling (LMG) dan dalam masa gilang (DMG). Luar masa giling biasanya disebut mentenen dan memiliki rencana kerja disetiap masing-masing stasiun, biasanya ada yang rutin dan non rutin yang non rutin pekerjaan investasi. Dalam masa giling biasanya disebut pabrik operasional.

**2. Apakah jadwal produksi telah disusun berdasarkan penggunaan kapasitas produksi secara optimal?**

“Sudah memiliki RKAP setiap tahunnya dan memiliki patokan yang telah diolah oleh perusahaan.”

**3. Apakah perusahaan memiliki pedoman pemeliharaan fasilitas produksi secara tertulis?**

“Iya. Sudah mengikuti SOP yang dimiliki perusahaan.”

**4. Adakah sarana indikator di mesin yang menunjukkan besaran proses seperti kecepatan, temperatur, tekanan dan lain-lain yang dapat dengan mudah dibaca oleh orang lain selain operator?**

“Ada. Setiap mesin memiliki nama yang sudah tertera untuk memudahkan para pekerja dibagian mesin.

**5. Apakah pada tahun 2010-2012 kapasitas pemakaian mesin produksi hanya mencapai angka tersebut?**

“iya. Penggunaan kapasitas mesin yang dibutuhkan hanya sebesar itu saja, karena masih kurangnya mesin-mesin yang akan digunakan untuk kapasitas yang lebih tinggi. Jadi kapasitasnya hanya dapat memenuhi seperti itu saja.”

B. Wawancara dilakukan dengan Bapak Imam Fauzi sebagai Manajer Tanaman, hasil wawancara sebagai berikut:

**1. Bagaimana persiapan rencana pemakaian bahan baku yang akan di produksi?**

“Dibagian tanaman perencanaan di bagi menjadi 2 taksasi yaitu taksasi maret dan taksasi desember. Taksasi desember untuk menghitung tegak tebu diwilayah Asembagus Kabupaten Situbondo dan di Kabupaten Banyuwangi. Sedangkan taksasi maret dilakukan suatu pengecekan yang telah dilakukan pada taksasi desember sebagai bahan dasar tebu yang akan digiling.”

**2. Bagaimana ketepatan kualitas, kuantitas, dan waktu pada bahan baku?**

“Pada kualitas bahan baku sebagai bahan dasar tebu dilakukan terlebih dahulu seleksi bahan baku yang masuk. Biasanya kualitas yang dipakai bahan baku yang MBS (manis, bersih dan segar). Ketepatan kualitas menghitung dengan adanya taksasi maret sehingga bisa tau berapa totalnya. Ketepatan waktu dilihat pada masa tanam hingga bulan tebang dengan pengaturan jumlah.”

**3. Kenapa pada tahun 2011 bahan baku kurang dari target yang ditetapkan?**

“Permasalahan yang terjadi biasanya terdiri dari banyak faktor seperti:

1. Iklim,
2. Teknis pemeliharaan,
3. Pasca panen dan
4. Pengolahan hasil tebu.”

**4. Apakah perencanaan kebutuhan bahan baku telah sesuai dengan realisasi penggunaan bahan baku?**

“Target sudah jelas dengan kapasitas giling, sedangkan realisasi masih plus (+) minus (-) kadang tidak sesuai dengan yang diharapkan.”

C. Wawancara dilakukan dengan Bapak Abdul Salam sebagai Asisten Manjer Pengolahan, hasil wawancara sebagai berikut:

**1. Berapa lama produksi gula di proses?**

“biasanya proses gula selama 6 bulan, dan apabila ada permasalahan dalam produksi kita membuat skedul untuk di ajukan ke pusat dan produksi giling biasanya dilakukan setiap hari selama 24 jam.”

**2. Apakah ada standar produksi untuk melihat apakah sudah efisien dan efektif?**

“ada. Setiap standar kita melihat randeman yang sudah ditargetkan perusahaan dan untuk bisa mencapai tujuan tersebut dan mengikuti SOP yang sudah ada.”

**3. Bagaimana penyiapan rencana produksi?**

“melakukan penyiapan RKAP setiap tahunnya, untuk setiap tahun yang akan dilakukan dan biasanya bagi tanaman sendiri diambil oleh blog sedangkan tanaman rakyat itu di lelang.”

**4. Bagaimana cara manajer dalam memonitor pelaksanaan produksi terhadap rencana produksi?**

“mengevaluasi setiap harinya dari awal proses produksi hingga hasil produksi, apabila tidak sesuai maka kita mengadakan rapat untuk mencari solusinya.”

**5. Bagaimana tindakan pengendalian yang diambil dalam hal terjadinya penyimpangan antara rencana dan aktual produksi?**

“tindakan kita sesegara mungkin menangani apabila tidak sesuai dengan aktual yang ada, kita mengkonfirmasi dimana adanya ketidak sesuaian tersebut dari beberapa departemen.”

**6. Bagaimana seleksi tebu yang berkualitas untuk meningkatkan rendeman?**

“dengan melakukan seleksi dengan melihat tebu dengan MBS (Manis, Bersih dan Segar).”

**7. Berapa lama tebu yang harus sampai ke pabrik dari penebangan hingga pengolahan?**

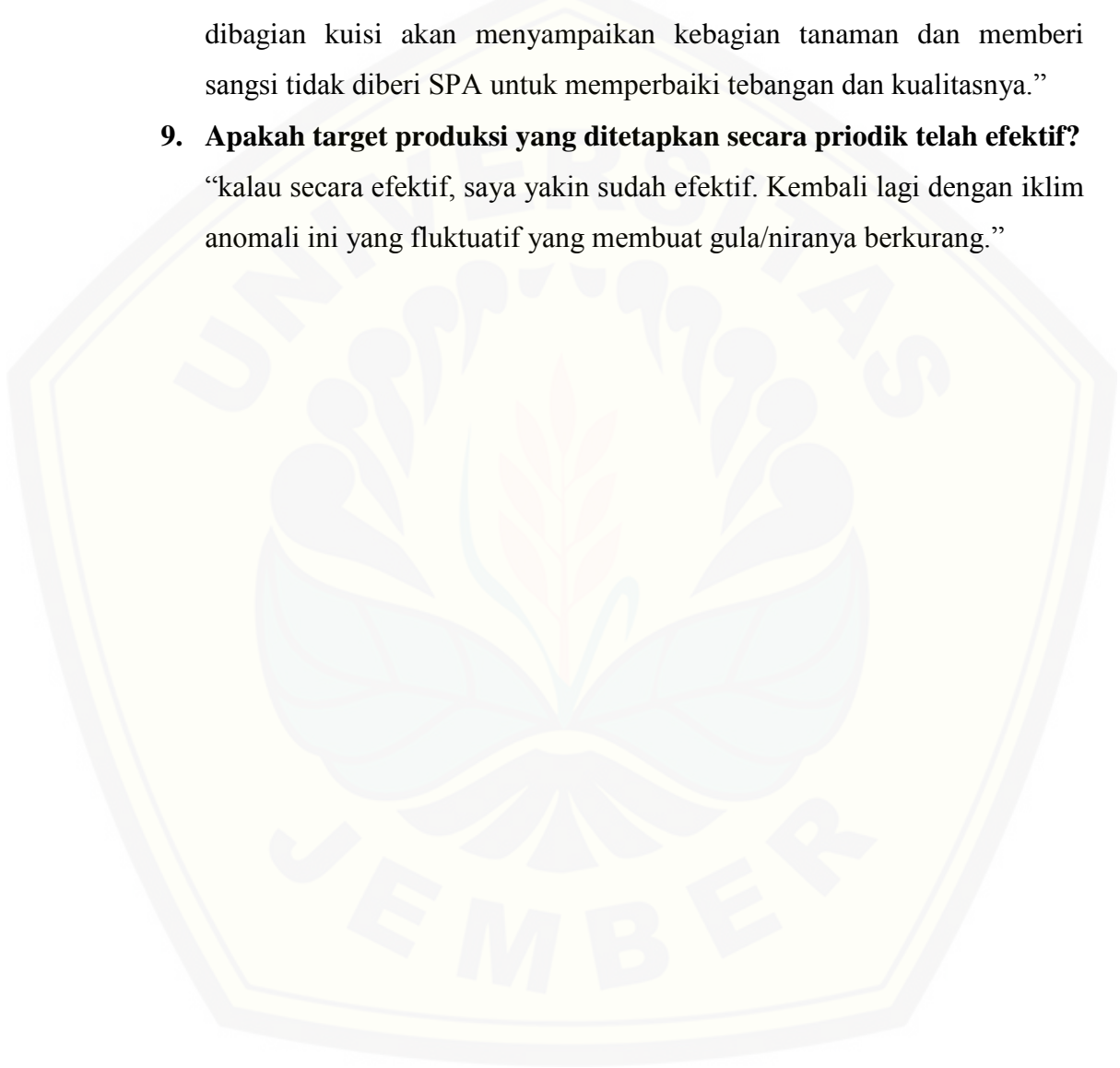
“menurut SOPnya setelah tebang maksimal 36 jam bahan baku di proses bebas dari kotoran bahan baku.”

**8. Bagaimana jika ada bahan baku yang tidak memenuhi seleksi produksi? Apakah dibuang begitu saja?**

“tidak dibuang, tetap diproses karna itu miliknya petani akan tetapi dibagian kuisi akan menyampaikan kebagian tanaman dan memberi sangsi tidak diberi SPA untuk memperbaiki tebang dan kualitasnya.”

**9. Apakah target produksi yang ditetapkan secara priodik telah efektif?**

“kalau secara efektif, saya yakin sudah efektif. Kembali lagi dengan iklim anomali ini yang fluktuatif yang membuat gula/niranya berkurang.”



D. Wawancara dilakukan dengan Bapak Eeng bagian Sumber Daya manusia, hasil wawancara sebagai berikut:

**1. Apakah perusahaan memiliki tahapan dalam proses rekrutmen pegawai?**

“Tahapan seleksi yaitu:

- a. Seleksi administrasi
- b. Tes tulis psikotest dan pengetahuan umum
- c. Wawancara”

**2. Apakah perusahaan melakukan penilaian prestasi kerja?**

“Penilaian prestasi kerja dilakukan satu tahun sekali tiap akhir tahun, adapun yang berhak menilai adalah seluruh kepala bagian masing-masing satuan kerja dan bagian pusat.”

**3. Apakah perusahaan menyediakan pengembangan karir bagi karyawan?**

“Apabila ada posisi yang kosong akan dilakukan assessment yang diikuti oleh karyawan dengan syarat mendapat rekomendasi dari masing-masing kepala bagiannya.”

**4. Apakah perusahaan memiliki dasar dalam pemberian upah atau gaji pokok?**

“Upah minimum sesuai dengan UMR Kabupaten.”

**5. Apakah perusahaan menanggung kecelakaan kerja yang terjadi pada karyawan?**

“Dicover oleh BPJS Ketenagakerjaan.”

**6. Apakah perusahaan memberikan jaminan keselamatan kerja pegawai?**

“Diberikan pelatihan dan perlengkapan kerja sesuai dengan SOP yang ada.”

**7. Apakah karyawan yang di PHK maupun yang mengundurkan diri mendapat pesangon?**



“Besarnya pesangon sesuai dengan peraturan perusahaan yang telah disahkan oleh Disnakertrans.”

**8. Apakah setiap musim penggilingan perusahaan selalu merekrut tenaga kerja baru?**

“iya. Karena setiap musim penggilingan biasanya membutuhkan tenaga kerja kampanye atau kontrak selama musim giling untuk mengimbangkan produksi selama musim giling.”

**9. Apakah sudah ada perencanaan dalam setiap kebutuhan pengrekrutan tenaga kerja baru?**

“sudah ada. Biasanya setiap tahun sudah menyiapkan RKAP karyawan yang dibutuhkan.”

**10. Apakah setiap tenaga kerja telah maksimal setiap tahunnya dan apakah telah sesuai dengan kebutuhan perusahaan?**

“biasanya setiap tahunnya kalau dalam masa giling penggunaan tenaga kerja itu fleksibel tergantung dengan berapa produksi yang telah di anggarkan. Kalau kebutuhan perusahaan saya kira sudah sesuai dengan kebutuhan perusahaan.”

**Lampiran B****Data Realisasi Tenaga Kerja Pabrik Gula Asembagus**

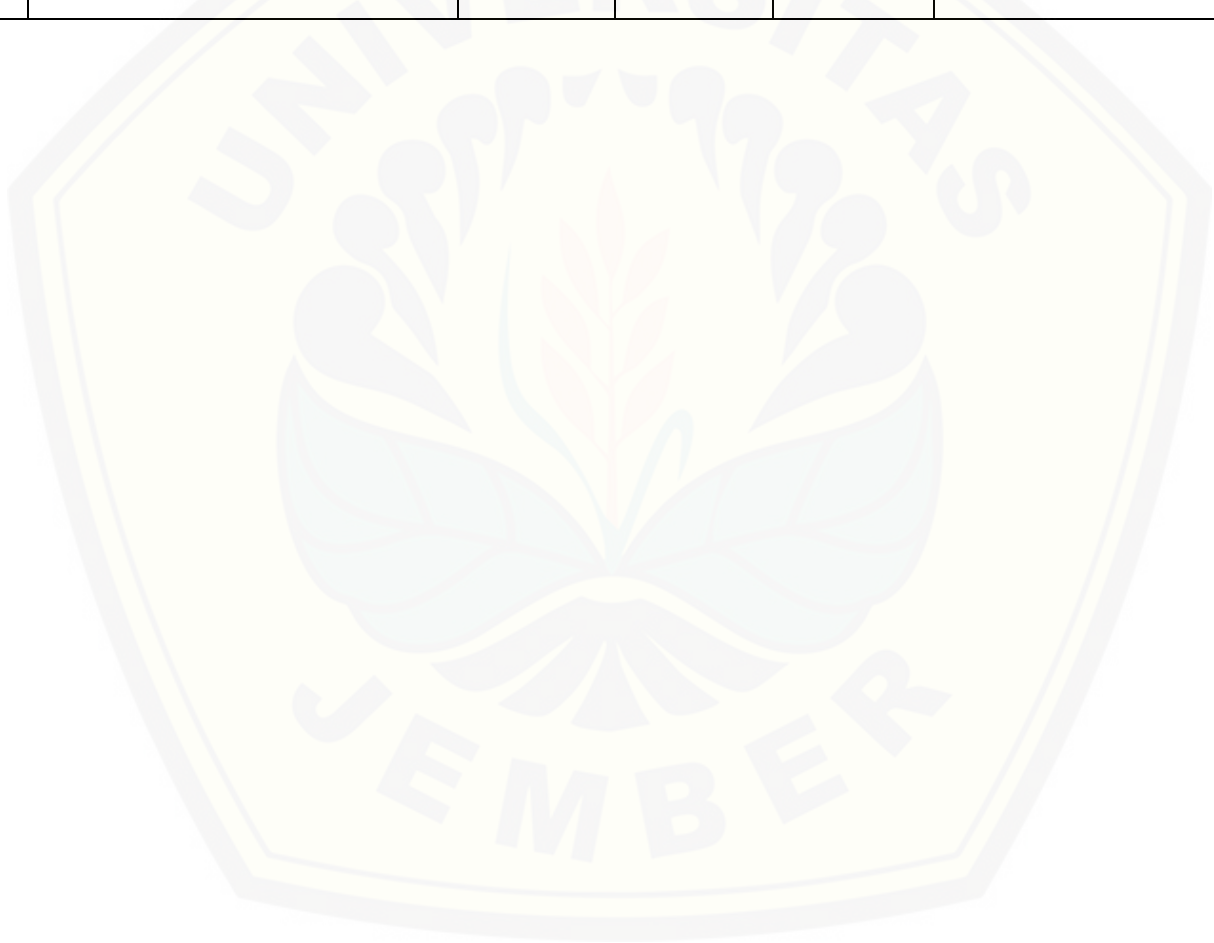
<b>Bagian</b>	<b>Tahun</b>		
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Jumlah karyawan I-II	327	300	269
Jumlah karyawan musiman	370	365	360
Jumlah karyawan PKWT LMG	82	79	75
jumlah tenaga borongan DMG	319	275	265
<b>Jumlah</b>	<b>1098</b>	<b>1019</b>	<b>969</b>

## LAMPIRAN C

## Kapasitas Mesin Produksi Pabrik Gula Asembagus

No	URAIAN	2010	2011	2012	GILINGAN DAN KETEL
<b>II</b>	<b>GILINGAN DAN KETEL</b>				
1	KES (TCD)	2.640,5	2.745,9	2.889,6	KES (TCD)
2	KIS (TCD) Excl HR	2.372,2	2.438,2	2.343,6	KIS (TCD) Excl HR
	KIS (TCD) Incl HR	2.273,2	2.298,7	2.233,3	KIS (TCD) Incl HR
3	% jam berhenti A	6,02	7,36	7,96	% jam berhenti A
4	% jam berhenti B	10,14	12,10	21,42	% jam berhenti B
5	% jam berhenti total	16,16	19,46	29,38	% jam berhenti total
6	Nira mentah% tebu	103,92	103,31	102,37	Nira mentah% tebu
7	Imbibisi % sabut	257	256	254	Imbibisi % sabut
8	HPB 1	66,40	65,90	65,99	HPB 1
9	HPB Total	90,70	90,80	90,66	HPB Total
10	HPG	92,87	92,93	92,59	HPG
11	HPG 12,5	92,54	92,79	92,34	HPG 12,5
12	Pol ampas	2,27	2,56	2,81	Pol ampas
13	ZK ampas	48,12	48,60	48,19	ZK ampas
14	Ampas % Tebu	26,58	27,90	28,03	Ampas % Tebu
15	Sabut % tebu	12,00	12,29	12,13	Sabut % tebu
16	PSHK	95,61	96,46	96,06	PSHK
17	Nira asli hilang % sabut	65,17	59,87	62,99	Nira asli hilang % sabut

18	Effisiensi gilingan	86,72	87,59	87,09	Effisiensi gilingan
19	Residu (Ton)	9.062,83	0,00	0,00	Residu (Ton)
20	Residu ‰ TT	19,02	0,00	0,00	Residu ‰ TT
21	BBA (Ton)	7.611,19	7.022,08	9.030,06	BBA (Ton)
22	BBA ‰ TT	1,60	1,73	1,99	BBA ‰ TT
23	Uap % tebu	55,61	56,84	56,94	Uap % tebu
24	Rendemen Ketel	67,30	67,30	66,84	Rendemen Ketel







Th. 2010

Jumlah Orang								
URAIAN	510	512	513	514	515	516	517	Jumlah
Kary Tetap	61	85	6	180	9	29	22	392
Kary Musiman	16	-	130	86	144	-	-	376
Kary Honorer	1	-	-	-	-	-	-	1
Kary PKWT	9	14	-	-	1	-	-	24
	87	99	136	266	154	29	22	793
Borongan								
Tng Harian	7	24	22	99	26	4	10	192
Tng Volume Pekerjaan	7	24	22	30	34	13	3	133
Tng Outsourcing	-	-	-	77	93	-	-	170
	14	48	44	206	153	17	13	495
Total Tenaga Kerja	101	147	180	472	307	46	35	1,288
Jumlah Nominal								
URAIAN	510	512	513	514	515	516	517	Jumlah
Kary Tetap	2,099,073	2,362,716	167,905	5,499,070	415,742	722,436	566,758	11,833,700
Kary Musiman	199,143	-	1,543,994	1,165,509	1,801,391	-	-	4,710,037
Kary Honorer	50,303	-	-	-	-	-	-	50,303
Kary PKWT	178,179	226,165	-	-	19,191	-	-	423,535
	2,526,698	2,588,881	1,711,899	6,664,579	2,236,324	722,436	566,758	17,017,575

URAIAN		REALISASI PRODUKSI			TAKSASI MARET		
		2010	2011	2012	2010	2011	2012
LUAS ( HA )	TS	1,412.797	1,394.374	1,396.397	1,374.018	1,367.530	1,342.400
	SPT		463.872				
	TR	3,967.360	4,252.699	4,953.250	4,075.308	3,782.470	4,111.000
	<b>TS + TR</b>	<b>5,380.157</b>	<b>6,110.945</b>	<b>6,349.647</b>	<b>5,449.326</b>	<b>5,150.000</b>	<b>5,453.400</b>
TEBU ( TON )	TS	132,910.9	95,294.2	101,984.6	111,431.4	121,507.8	113,553.8
	SPT		32,053.5				
	TR	357,062.5	289,816.2	361,236.6	335,585.7	305,947.8	333,642.6
	<b>TS + TR</b>	<b>489,973.4</b>	<b>417,164.0</b>	<b>463,221.2</b>	<b>447,017.1</b>	<b>427,455.7</b>	<b>447,196.4</b>



Th. 2012

Jumlah Orang		510	512	513	514	515	516	517	Jumlah
URAIAN									
Kary Tetap		48	59	3	127	9	28	18	302
Kary Musiman		17	-	88	73	108	-	-	286
Kary Honorer		-	-	-	-	-	-	-	1
Kary PKWT		9	12	9	26	16	-	-	72
Kary Borongan		17	69	62	201	142	-	11	502
		<b>92</b>	<b>150</b>	<b>162</b>	<b>427</b>	<b>275</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>1,163</b>
Borongan									
Tng Harian		-	-	-	-	-	-	-	-
Tng Volume Pekerjaan		14	39	36	135	42	-	-	266
Tng Outsourcing		3	30	26	66	100	-	11	236
		<b>17</b>	<b>69</b>	<b>62</b>	<b>201</b>	<b>142</b>	<b>-</b>	<b>11</b>	<b>502</b>
Total Tenaga Kerja		<b>92</b>	<b>150</b>	<b>162</b>	<b>427</b>	<b>275</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>1,163</b>
Jumlah Nominal		510	512	513	514	515	516	517	Jumlah
URAIAN									
Kary Tetap		1,988,175	2,327,209	90,369	4,745,811	492,486	829,302	550,210	11,023,562
Kary Musiman		246,762	-	1,215,828	1,162,433	1,668,728	-	-	4,193,751
Kary Honorer		38,908	-	-	-	-	-	-	38,908
Kary PKWT		116,212	127,532	111,072	375,335	200,510	-	-	930,661
Kary Borongan		192,198	645,178	586,965	2,041,361	1,038,129	-	48,378	4,552,209
		<b>2,582,255</b>	<b>3,099,919</b>	<b>2,004,234</b>	<b>8,324,940</b>	<b>3,239,853</b>	<b>829,302</b>	<b>598,588</b>	<b>20,739,091</b>
RINCIAN	Borongan Vol Pekerjaan dan Harian	176,983	493,024	455,099	1,706,623	530,949	-	-	3,362,678
	Borongan Outsourcing	15,215	152,154	131,866	334,738	507,180	-	48,378	1,189,531

URAIAN	Nominal
KARYAWAN TETAP	11,023,562
KARYAWAN KAMPANYE	4,193,751
KARYAWAN HONORER	38,908
KARYAWAN PKWT	930,661
TENAGA BORONGAN	4,552,209
<b>JUMLAH</b>	<b>20,739,091</b>

**DATA PRODUKSI DAN KINERJA PABRIK****PABRIK GULA ASSEMBAGOES**

No	URAIAN	TAHUN		
		2010	2011	2012
1	Produksi SHS (ton)	31,964.60	31,958.70	37,620.20
2	RKAP (ton)	38,199.86	32,564.90	40,218.10



## LAMPIRAN E

## Surat Ijin Penelitian



PTPN XI PT PERKEBUNAN NUSANTARA XI

Nomor : DD- RUPA2/16.151 Surabaya, 9 Juni 2016

Kepada Yth :  
SEKRETARIS LEMBAGA PENELITIAN  
UNIVERSITAS JEMBER

**IJIN PENELITIAN**

Berdasarkan surat Saudara No: 781/UN25.3.1/LT/2016 tentang permohonan ijin Penelitian, dengan ini diberitahukan bahwa Direksi PT Perkebunan Nusantara XI memberi ijin kepada :

➢ Siti Baqiatu Sholeha NIM 120810301005

Mahasiswa Jurusan Akuntansi-Fakultas Ekonomi Universitas Jember, untuk melaksanakan Penelitian di PG Asembagus PT Perkebunan Nusantara XI

Adapun ketentuan-ketentuan yang harus ditaati adalah sebagai berikut :

1. Waktu pelaksanaan Penelitian mulai : **17 Mei - 17 Agustus 2016**
2. Pemdokan selama Penelitian tidak disediakan oleh PT Perkebunan Nusantara XI
3. Biaya yang dikeluarkan untuk keperluan tersebut tidak menjadi tanggungan PT Perkebunan Nusantara XI
4. **Tidak diperkenankan** mengambil data yang berhubungan dengan keuangan dan rahasia Perusahaan
5. Selesai melaksanakan Penelitian, selambat-lambatnya 2 (dua) bulan yang bersangkutan wajib mengirimkan laporan hasil Penelitian yang telah diketahui oleh General Manager PG Asembagus serta disahkan oleh Dosen Pembimbing kepada PT Perkebunan Nusantara XI dalam hal ini ke Divisi Sumber Daya Manusia di Jalan Merak no.1 Surabaya

Demikian untuk menjadikan maklum.

PT PERKEBUNAN NUSANTARA XI  
DIVISI SUMBER DAYA MANUSIA



Subagiyo  
Kadiv. Sumber Daya Manusia

Tindasan  
➢ GM PG Asembagus

Jl. Merak No. 1, Surabaya - 60175  
Telp : 031-3524596 - 9 Fax. 031-3532525, 3522992  
Website : www.ptpn11.co.id - Email : sekper@ptpn11.co.id