# BAB II

**KAJIAN PUSTAKA**

Pada bab ini akan dibahas teori-teori terkait dengan penelitian seperti teori mengenai audit, teori mengenai audit operasional, persediaan, dan efektivitas serta efisiensi. Semua pembahasan tersebut tertuang pada sub bab landasan teoritis. Selain teori-teori yang digunakan untuk menjelaskan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian, pada bab ini juga akan dijabarkan mengenai kerangka pemikiran yang merupakan pola pikir hubungan dari setiap variabel yang diteliti.

## Landasan Teoritis

### Auditing

Pada bagian ini penulis akan menjelaskan mengenai pengertian *auditing* dan jenis-jenis *auditing*.

1. Pengertian Auditing

Pengertian Auditing menurut Arens, Elder and Beasley ( 2014:24 ),

Audit adalah pengumpulan dan evaluasi bukti mengenai informasi untuk menentukan dan melaporkan derajat kesesuaian antara informasi tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan. Audit harus dilakukan oleh orang yang kompeten dan independen.

 Pengertian Auditing menurut Messier, Glover, and Prawitt (2014:12),

Audit adalah suatu proses sistematis mendapatkan dan mengevaluasi bukti-bukti secara objektif sehubungan dengan asersi atas tindakan dan peristiwa ekonomi untuk memastikan tingkat kesesuaian antara asersi-asersi tersebut dan menetapkan kriteria serta mengkomunikasikan hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

 Dari pengertian para ahli di atas, penulis menyimpulkan bahwa auditing adalah suatu proses pemeriksaan yang dilakukan oleh pihak independen terhadap informasi yang disusun manajemen. Sehingga informasi tersebut dapat digunakan oleh pihak-pihak yang berkepentingan untuk pengambilan keputusan.

1. Jenis-jenis Auditing

Beberapa jenis audit menurut Jusup (2010:15), audit dikelompokan menjadi 3 golongan yaitu:

1. Audit Laporan Keuangan

Audit laporan keuangan dilakukan untuk menentukan apakah laporan keuangan sebagai keseluruhan – yaitu informasi kuantitatif yang akan diperiksa – dinyatakan sesuai dengan kriteria tertentu yang telah ditetapkan. Pada umumnya kriteria yang digunakan adalah prinsip akuntansi berlaku umum, meskipun audit lazim juga dilakukan atas laporan keuangan yang disusun berdasarkan dasar tunai (*cash basis*) atau dasar akuntansi lain yang cocok untuk organisasi yang diaudit. Laporan keuangan yang diperiksa biasanya meliputi neraca (laporan posisi keuangan), laporan laba-rugi, dan laporan arus kas, termasuk catatan kaki (*foot-notes*).

1. Audit Kesesuaian

Tujuan audit kesesuaian adalah untuk menentukan apakah pihak yang diaudit telah mengikuti prosedur atau aturan tertentu yang ditetapkan oleh pihak yang berwenang.

1. Audit Operasional

Audit operasional adalah pengkajian atas setiap bagian dari prosedur dan metode yang diterapkan suatu organisasi dengan tujuan untuk mengevaluasi efisiensi dan efektivitas. Hasil akhir dari suatu audit operasional biasanya berupa rekomendasi kepada manajemen untuk perbaikan operasi.

Sementara terdapat beberapa jenis auditing menurut Arens, Elder and Beasley ( 2014:32 ),

1. Audit Operasional

 Audit operasional mengevaluasi efisiensi dan efektivitas setiap bagian dari prosedur dan metode operasi organisasi. Pada akhir audit operasional, manajemen biasanya mengharapkan saran-saran untuk memperbaiki operasi. Dalam audit operasional, review atau penelaahan yang dilakukan tidak terbatas pada akuntansi, tetapi dapat mencakup evaluasi atas struktur organisasi, operasi komputer, metode produksi, pemasaran, dan semua bidang lain di mana auditor menguasai.

1. Audit Ketaatan

 Audit ketaatan (*compliance audit*) dilaksanakan untuk menentukan apakah pihak yang diaudit telah mengikuti prosedur, aturan, atau ketentuan tertentu yang ditetapkan oleh otoritas yang lebih tinggi.

1. Audit laporan keuangan

 Audit laporan keuangan (*financial statement audit*) dilakukan untuk menentukan apakah laporan keuangan (informasi yang diverifikasi) telah dinyatakan sesuai dengan kriteria tertentu. Biasanya, kriteria yang berlaku adalah prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku umum (GAAP), walaupun auditor mungkin saja karena melakukan audit atas laporan keuangan yang disusun dengan menggunakan akuntansi dasar kas atau beberapa dasar lainnya yang cocok untuk organisasi tersebut. Dalam menentukan apakah laporan keuangan telah dinyatakan secara wajar sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku umum, auditor mengumpulkan bukti untuk menetapkan apakah laporan keuangan itu mengandung kesalahan yang material atau salah saji lainnya.

### Audit Operasional

Pada bagian ini penulis akan membahas mengenai audit operasional yang di antaranya mengenai pengertian, tujuan, manfaat, jenis, tahapan, batasan-batasan, perbedaan dengan audit keuangan, serta kertas kerja audit yang diperlukan.

1. Pengertian Audit Operasional

Pengertian audit operasional menurut Kumaat (2011:45), Audit operasional pada hakikatnya bertujuan memberi gambaran yang lebih gamblang mengenai berbagai pelaksanaan, peristiwa, atau masalah aktual di balik fakta yang ditunjukkan oleh angka-angka keuangan seperti penjualan ke pelanggan (yang membentuk *sales receivable & revenues*), pembelian dari pemasok (yang tercatat pada *trade payables* maupun *purchase expenses*), dan berbagai aktivitas operasi yang menimbulkan biaya/beban (*expenses*) perusahaan. Audit operasional juga memberikan gambaran tentang lingkup yang tidak berhubungan langsung dengan keuangan meliputi pengelolaan fisik aset non keuangan (lebih tepatnya *no liquid assets*) seperti stok *inventory* beserta penyimpanannya, pengendalian dan perawatan fisik *fixed assets*, dan sebagainya; pengelolaan rutin aset lainnya yaitu aset yang dikategorikan sulit diukur secara keuangan (*intangible assets*) yang hanya dapat dinilai secara kualitatif. Sebagai contoh, kualitas pelayanan, kecepatan distribusi informasi, tingkat kepuasan pelanggan, kompetensi SDM, tingkat keandalan, dan utilisasi fasilitas kerja.

Pengertian audit operasional menurut Messier, Glover and Prawitt (2014:38),

“Audit operasional merupakan *examination* secara sistematis terhadap sebagian atau semua kegiatan organisasi untuk mengevaluasi apakah sumber-sumber daya telah digunakan secara efektif dan efisien.”

Pengertian audit operasional menurut Christian, Meiden and Winarso (2018:162),

“Audit operasional dilakukan untuk mengevaluasi tingkat efisiensi dan efektivitas pelaksanaan aktivitas suatu organisasi. Audit operasional mengidentifikasi timbulnya penyelewengan dan penyimpangan yang terjadi dan kemudian membuat laporan yang berisi rekomendasi tindakan perbaikan selanjutnya.”

 Dari pengertian yang telah disampaikan oleh para ahli di atas maka dapat penulis simpulkan bahwa audit operasional adalah suatu kegitan pemeriksaan yang dilakukan atas suatu perusahaan atau divisi tertentu untuk menilai apakah kegiatan operasi di dalamnya sudah berjalan secara efektif dan efisien.

1. Tujuan Audit Operasional

Menurut Kumaat (2011:45) terdapat beberapa tujuan audit operasional secara umum adalah sebagai berikut:

1. Menggali berbagai akar masalah di balik kinerja yang tergambar dalam laporan keuangan yang terkait dengan efektivitas dan efisiensi kinerja pengelolaan berbagai objek.
2. Memastikan bahwa seluruh asset nonkeuangan menjadi asset yang produktif bagi bisnis perusahaan yaitu memberi manfaat yang sepadan dibanding biaya atau risiko yang timbul.
3. Memastikan bahwa seluruh sistem (*business process*) berjalan dalam koridor standar (kualitas) yang ditetapkan dengan tingkat pengendalian internal yang memadai.

Sementara terdapat empat tujuan audit operasional menurut Agoes ( 2008:173 ) yaitu sebagai berikut:

1. Untuk menilai kinerja (*performance*) dari manajemen dan berbagai fungsi dalam perusahaan.
2. Untuk menilai apakah persediaan perusahaan telah digunakan secara efisien dan ekonomis.
3. Untuk menilai efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh manajemen puncak.
4. Untuk memberikan rekomendasi-rekomendasi kepada manajemen puncak untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam penerapan sistem pengendalian internal dan prosedur operasional perusahaan dalam rangka meningkatkan efisiensi, keekonomisan dan keefektivan dari kegiatan operasional perusahaan.

Sehingga penulis dapat menyimpulkan bahwa tujuan audit operasional sendiri adalah untuk menilai kinerja dari manajemen dan untuk menilai apakah operasi perusahaan telah berjalan dengan efektif dan efisien.

1. Jenis-jenis Audit Operasional

Jenis-jenis audit operasional menurut Arens, Elder, and Beasley (2014:835) adalah sebagai berikut:

1. *Functional Audit*

Fungsi merupakan suatu alat penggolongan kegiatan suatu perusahaan, seperti fungsi penerimaan kas atau fungsi produksi. Seperti yang tersirat dalam namanya, audit fungsional berkaitan dengan sebuah fungsi atau lebih dalam suatu organisasi. Keunggulan audit fungsional adalah memungkinkan adanya spesialisasi oleh auditor. Auditor dapat lebih efisien memakai seluruh waktu mereka untuk memeriksa dalam bidang itu. Kekurangan audit fungsional adalah tidak dapat dievaluasinya fungsi yang saling berkaitan di dalam organisasi.

1. *Organizational Audit*

Audit operasional atas suatu organisasi menyangkut keseluruhan unit organisasi, seperti departemen, cabang, atau anak perusahaan. Penekanan dalam suatu audit organisasi adalah seberapa efisien dan efektif fungsi-fungsi yang saling berinteraksi.

1. *Special Assignment*

Penugasan audit operasional khusus timbul atas permintaan manajemen. Ada banyak variasi dalam audit seperti itu. Contoh-contohnya mencakup penentuan penyebab tidak efektifnya *IT system*, penyelidikan kemungkinan kecurangan dalam suatu divisi, dan membuat rekomendasi untuk mengurangi biaya produksi suatu barang.

1. Tahapan Audit Operasional

Terdapat 5 tahap-tahap audit operasional menurut Bayangkara (2008:10) adalah sebagai berikut:

1. Audit Pendahuluan

Audit pendahuluan dilakukan untuk mendapatkan informasi latar belakang terhadap objek yang diaudit. Pada tahap audit 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.

1. Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Pada tahap ini auditor melakukan review dan pengujian terhadap pengendalian manajemen objek audit dengan tujuan untuk menilai efektivitas pengendalian manajemen dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

1. Audit Rinci / Lanjutan

Pada tahap ini auditor melakukan pengumpulan bukti yang cukup dan kompeten untuk mendukung tujuan audit yang telah ditentukan. Pada tahap ini juga dilakukan pengembangan temuan untuk mencari keterkaitan antara satu temuan dengan temua yang lain dalam menguji permasalahan yang berkaitan dengan tujuan audit.

1. Pelaporan

Tahapan ini bertujuan untuk mengkomunikasikan hasil audit termasuk rekomendasi yang diberikan kepada berbagai pihak yang berkepentingan. Hal ini pernting untuk meyakinkan pihak manajemen (objek audit) tentang keabsahan hasil audit dan mendorong pihak-pihak yang berwenang untuk melakukan perbaikan terhadap berbagai kelemahan yang ditemukan.

1. Tindak Lanjut

Sebagai tahap akhir dari audit manajemen, tindak lanjut bertujuan untuk mendorong pihak-pihak yang berwenang untuk melaksanakan tindak lanjut (perbaikan) sesuai dengan rekomendasi yang diberikan.

1. Perbedaan Audit Keuangan dengan Audit Operasional

Perbedaan audit keuangan dengan audit operasional menurut Arens, Elder, and Beasley (2014:834) adalah sebagai berikut:

1. Tujuan Audit

Tujuan audit merupakan hal yang memberikan perbedaan sangat signifikan. Audit keuangan menekankan apakah informasi masa lampau telah dicatat dengan benar, sementara audit operasional lebih menekankan efektivitas dan efisiensi. Audit keuangan berorientasi terhadap masa lampau sementara audit operasional fokus agar dapat semakin baik di masa yang akan datang. Seorang operasional auditor, sebagai contoh, mampu mengevaluasi apakah jenis bahan baku telah dibeli pada harga terendah guna menghemat saat pembelian berikutnya.

1. Distribusi Laporan

Laporan audit keuangan biasanya ditujukan untuk pengguna eksternal laporan keuangan, seperti pihak bank dan para pemegang saham, sementara laporan audit operasional ditujukan bagi manajemen.

1. Penyertaan Area Non Finansial

Audit keuangan terbatas pada hal-hal yang dapat mempengaruhi kewajaran penyajian laporan keuangan secara langsung, sementara audit operasional mencakup aspek efisiensi dan efektivitas pada suatu organisasi. Sebagai contoh, audit operasional dapat mengatasi keefektifan program periklanan atau efisiensi karyawan pabrik.

### Efektivitas dan Efisiensi

Pada bagian ini penulis akan membahas mengenai kedua istilah yang sering kita dengar sehari-hari yaitu efektivitas dan efisiensi. Namun tidak sedikit orang yang masih belum memahami perbedaan antara dua istilah tersebut, berikut penjelasannya.

1. Efektivitas

Pengertian istilah efektivitas menurut Mahmudi (2015:86) adalah sebagai berikut,

“Efektivitas adalah kemampuan untuk memilih tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran yang tepat dan mencapainya. Karena itu efektivitas menunjuk pada kaitan antara *output* atau apa yang sudah dicapai atau hasil yang sesungguhnya dicapai dengan tujuan atau apa yang sudah ditetapkan dalam rencana atau hasil yang diharapkan. Suatu organisasi dikatakan efektif jika *output* yang dihasilkan bisa memenuhi tujuan yang diharapkan.*”*

Dari pengertian tersebut, penulis dapat menyimpulkan bahwa efektivitas mengacu pada tercapainya objektif atau tujuan organisasi.

1. Efisiensi

Pengertian istilah efisiensi menurut Arens, Elder and Beasley (2014:834) adalah sebagai berikut,

*“Like effectiveness, there must be defined criteria for what is meant by doing things more efficiently before operational auditing can be meaningful. It is often easier to set efficiency than effectiveness criteria if efficiency is defined as reducing cost without reducing effectiveness. For example, if two different production processes manufacture a product of identical quality, the process with the lower cost is considered more efficient.”*

Dari pengertian tersebut, penulis dapat menyimpulkan bahwa efisiensi mengacu pada rendahnya biaya yang dikeluarkan untuk mencapai suatu tujuan. Sehingga dapat penulis dapat meringkas perbedaan antara efektivitas dan efisiensi, bahwa efektivitas lebih mengarah kepada bagaimana organisasi mencapai tujuannya sementara efisiensi lebih mengarah kepada bagaimana organisasi menekan biaya untuk mencapai tujuannya.

### Produk Unggas

Pada setiap usaha peternakan tentunya ada produk yang dihasilkan baik produk hewani misalnya telur dan susu ataupun daging dari hewan tersebut. Pada penelitian ini, penulis memiliki kesempatan untuk meneliti produk unggas. Produk unggas yang diteliti oleh peneliti adalah ayam pedaging. Berikut adalah penjelasan mengenai produk unggas.

1. Ayam Pedaging

Menurut Rasyaf (2012:6), definisi ayam pedaging adalah sebagai berikut,

“Ayam pedaging yang dimaksud adalah ayam jantan dan betina muda yang berumur di bawah 8 minggu dan ketika dijual memiliki bobot tubuh tertentu, mempunyai pertumbuhan yang cepat, serta mempunyai dada yang lebar dengan timbunan daging yang baik dan banyak. Demikian pula unggas yang memiliki pertumbuhan cepat per satuan waktu itulah yang dimasukkan ke dalam kategori unggas pedaging.”

Menurut Rasyaf (2012:6), ayam kampung sebagai ayam pedaging pertumbuhannya masih sangat lambat ketika dibandingkan dengan ayam broiler. Ayam kampung yang berumur 8 minggu masih sangat kecil dan berukuran tidak lebih dari kepalan jari orang dewasa. Hal tersebut menggambarkan bahwa pertumbuhan ayam kampung memang lambat. Sementara ayam broiler memiliki pertumbuhan yang fantastik sejak umur 1 – 5 minggu.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa saat ini hanya ayam broiler yang memenuhi kriteria sebagai ayam pedaging. Sehingga untuk saat ini istilah ayam broiler boleh disamakan sebagai ayam pedaging.

1. Bibit Ayam Broiler

Menurut Rasyaf (2012:11), di antara bibit ayam broiler ada beberapa perbedaan yakni sebagai berikut:

1. Pertumbuhan Ayam

Pertumbuhan ayam broiler pada saat masih bibit tidak selalu sama, ada bibit yang pada masa awalnya tumbuh cepat, tetapi di masa akhir biasa-biasa saja, atau sebaliknya. Perbedaan pertumbuhan ini sangat tergantung dari perlakuan peternak, pembibit, atau lembaga yang membibitkan ayam tersebut.

Pertumbuhan bibit yang cepat di masa awal (ini lebih sering terjadi) memang baik untuk kondisi di Indonesia yang umumnya memasarkan ayam pada umur 5-6 minggu karena sangat membantu manajemen peternakan dalam mencapai sasaran yang telah direncanakan. Apabila pertumbuhan yang cepat terjadi di masa akhir, peternak harus lebih memperhatikan waktu pemasarannya.

Peternak juga harus memperhatikan faktor penunjang lainnya seperti ransum. Pertumbuhan yang cepat sebenarnya berkorelasi dengan konsumsi akan ransum yang menjadi lebih banyak, tingkat mortalitas bibit yang tinggi, atau penumpukan lemak yang meningkat di akhir masa pemeliharaan. Hal ini tentu akan berdampak terhadap konversi ransum dan biaya produksi. Oleh karena itu, sebaiknya peternak harus memperhatikan konsumsi ransum dan mortalitasnya serta terus melakukan pengawasan dengan menjalankan fungsi pengendalian dan fungsi pengawasan. Dengan demikian, kelemahan bibit bisa ditekan sekecil mungkin, tanpa harus mengganggu penampilan ayam itu sendiri. Bila berbagai hal yang mendukung tersebut telah terpenuhi, kelemahan bibit yang muncul masih berada pada taraf yang normal atau berada di bawah 1% saja, terutama terjadi pada ayam-ayam yang lemah saja.

1. Konsumsi Ransum

Pertumbuhan yang cepat memang dipengaruhi oleh konsumsi ransum yang banyak. Terlebih ayam broiler termasuk ayam yang senang makan. Bila ransum diberikan tidak terbatas atau *ad libitum*, ayam broiler akan terus makan sepuasnya hingga kekenyangan. Oleh karena itu, sebaiknya setiap bibit ayam sudah ditentukan taraf konsumsi ransumnya pada batas tertentu sehingga kemampuan prima ayam akan muncul. Konsumsi inilah yang kemudian disebut sebagai konsumsi standar atau baku, yakni sesuai dengan arah pembentukan bibit. Pemberian ransum ada yang lebih banyak di masa awal sedangkan di masa akhir biasa saja, atau sebaliknya. Ada juga yang relatif sedikit (kumulatif) daripada bibit lain, tetapi bobot tubuh atau pertumbuhannya agak lambat. Hal ini tentu akan menimbulkan kelebihan dan kelemahan yang biasanya muncul bila faktor atau lingkungan tidak mendukung. Sementara bila lingkungan tidak, penampilan yang ditunjukkan ayam akan baik pula.

1. Konversi Ransum

Dari masa ke masa, konversi ransum selalu diperbaiki oleh banyak pembibit dan terus-menerus diperbaiki. Hal ini karena konversi ini melibatkan pertumbuhan ayam dan konsumsi ransum. Harapan yang dikehendaki peternak adalah pertumbuhan yang cepat walau hanya dengan makanan yang sedikit, dalam artian jumlah ransum yang digunakan ayam mampu menunjang pertumbuhan yang cepat. Hal ini mencerminkan efisiensi penggunaan pakan yang baik. Pertumbuhan yang cepat bermakna bahwa pertumbuhan ayam diusahakan sesuai dengan ambang atas genetisnya, sedangkan dari segi bisnis berarti waktu jual semakin cepat dicapai. Konversi inilah yang selalu diperbaiki dari masa ke masa oleh berbagai pembibit sesuai dengan kemampuan genetis ayam dan ditunjang dengan lingkungan yang baik.

Bila memperhatikan sudut konversi, sebaiknya dipilih angka konversi yang terendah. Namun, angka itu berbeda dari masa awal ke masa akhir karena di masa akhir pertumbuhan ayam menjadi lambat atau mulai menurun setelah umur 4 minggu, sedangkan ransumnya bertambah terus.

1. Faktor Pendukung Pertumbuhan Ayam Broiler

Menurut Rasyaf (2012:14), Keunggulan ayam broiler akan terbentuk bila didukung oleh lingkungan karena sifat genetis saja tidak menjamin keunggulan bisa segera terlihat. Hal-hal yang bisa mendukung keunggulan ayam broiler antara lain sebagai berikut:

1. Makanan

Makanan yang dimaksud adalah menyangkut kualitas dan kuantitasnya. Pertumbuhan yang sangat cepat tidak akan tampak bila tidak didukung dengan ransum yang mengandung protein dan asam amino yang seimbang sesuai kebutuhan ayam. Ransum juga harus memenuhi syarat kuantitas karena jumlah ransum yang dimakan berkaitan dengan jumlah unsur nutrisi yang harus masuk sempurna ke dalam tubuh ayam. Misalnya, ransum berbau tengik atau peternak salah menimbangnya maka jumlah unsur nutrisi yang masuk ke dalam usus dan kelak diserap tubuh ayam menjadi berkurang. Akibatnya akan sama, kemampuan ayam yang prima tidak tampak.

1. Temperatur Lingkungan

Ayam broiler akan tumbuh optimal pada temperatur lingkungan 19 – 21 derajat celcius. Bila temperatur lingkungan terlalu panas, bisa membuat ayam lebih memilih untuk banyak minum daripada makan karena untuk mengurangi beban panas. Bila sudah demikian, sejumlah unsur nutrisi dan keperluan nutrisi utama bagi ayam tidak masuk sehingga keunggulan ayam menjadi tidak tampak.

1. Pemeliharaan

Bibit yang baik tentunya membutuhkan pemelihataan yang baik pula. Apabila ayam broiler dipelihara secara “swalayan” layaknya ayam kampung di desa-desa maka keunggulannya tidak akan tampak. Oleh karena itu, perlu adanya perawatan dan pemberian makanan yang baik. Perawatan ini mencakup vaksinasi yang baik dan benar. Sebenarnya, memelihara ayam pedaging ini tidak repot. Hanya saja, sering kali peternak melakukan kelalaian dalam pemberian vaksinasi, misalnya menggunakan vaksin yang telah kadaluarsa. Hal ini tentu saja bisa berakibat fatal, yakni bisa menyebabkan kematian pada ayam. Bila sudah terjadi hal seperti ini biasanya peternak tidak menyadarinya dan cenderung menyalahkan ayam yang dipeliharanya.

1. Manajemen Produk Unggas

Terdapat 2 masa manajemen produk unggas yakni manajemen masa awal dan manajemen masa akhir. Menurut Rasyaf (2012:57), manajemen masa awal mencakup hal-hal sebagai berikut:

1. Paham terhadap tugas

Para pekerja sebaiknya paham terhadap tugas yang akan dilakukan dan mengetahui hak serta kewajibannyya sesuai peran yang diterimanya. Hal ini karena hak setiap pekerja memang selalu berdampingan dengan kewajibannya.

1. Pegangan Produksi

Pegangan produksi adalah standar produksi pada masa awal. Standar ini meliputi masa awal, konsumsi ransum standar, pertambahan bobot badan standar, dan konversi ransum standar.

1. Pengawasan dan pengendalian

Pengawasan dan pengendalian operasional di peternakan harus senantiasa dilakukan. Tujuannya untuk mendeteksi secara gejala-gejala yang mungkin dapat menyebabkan kematian ayam. Misalnya, gejala penurunan konsumsi ransum.

1. Evaluasi

Setelah masa awal berlalu dari kelompok, semua aktivitas masa awal di setiap kelompok itu dikaji; keberhasilan atau kegagalan perlu dipelajari dan direnungkan; data dan informasi dikumpulkan dan dikaji ulang; serta semua yang berkecimpung dalam produksi masa awal dilibatkan untuk membahas keluhan dan usulan.

Sementara menurut Rasyaf (2012:69), manajemen masa akhir merupakan suatu kesatuan utuh dengan manajemen produksi dalam suatu peternakan. Manajemen masa akhir juga berhubungan dengan manajemen awal. Hanya saja, perbedaannya terletak pada sasaran produksi karena standar produksi di masa akhir berbeda dengan masa awal.

1. Pemilihan DOC (*Day Old Chick*)

Menurut Rasyaf (2012:15) terdapat beberapa pedoman dalam pemilihan DOC atau anak ayam, di antaranya sebagai berikut:

1. Pilih anak ayam yang berasal dari induk yang sehat agar tidak membawa penyakit bawaan. Apabila baru tiga hari anak ayam sudah banyak yang mati, sementara tidak ada hal-hal lain yang patut dicurigai sebagai penyebab kematiannya, bisa jadi penyebabnya berasal dari indukya yang tidak beres. Jika kematian anak ayam disebabkan karena penyakit bawaan dari induk ayam, pembibit yang besar dan bertanggung jawab biasanya akan mengganti anak ayam yang mati tersebut.
2. Pilih anak ayam berdasarkan ukuran atau bobot yang baik. Apabila ukuran atau bobot anak ayam relatif kecil, kemungkinan dipengaruhi oleh telur tetas ayam tersebut. Telur tetas yang besar biasanya akan menghasilkan anak ayam yang besar, begitu pula sebaliknya. Umumnya, pembibit yang baik selalu menyeleksi telur tetas yang akan ditetaskan pada bobot rata-rata, tidak terlalu kecil dan tidak terlalu berat. Bahkan, ketika ayam keluar dari mesin tetas harus diseleksi dengan ketat.
3. Pilih anak ayam yang kondisi matanya cerah atau bercahaya, aktif, serta tampak tegar. Kecerahan mata inilah yang paling mudah untuk mendeteksi kondisi bangsa unggas. Unggas yang sehat dan baik akan memperlihatkan mata yang cerah dan bercahaya.
4. Pilih anak ayam yang tidak cacat secara fisik, misalnya kaki bengkok, mata buta, atau kelainan fisik lainnya yang mudah dilihat. Anak ayam yang normal biasanya memiliki bulu yang halus dan kering.
5. Tidak ada lekatan tinja di duburnya.

### Tindakan Koreksi

Dalam audit operasional, ketika ditemukan inefektivitas dan inefisiensi karena adanya masalah yang terjadi manajemen harus melakukan perbaikan. Namun untuk menyelesaikan suatu masalah manajemen harus mengidentifikasi faktor-faktor penyebab masalah timbul untuk kemudian dikoreksi. Berikut beberapa teknik tindakan koreksi menurut Blocher, Stout and Cokins (2010:768),

1. *Histogram*

*A histogram is a graphical representation of the frequency of attributes or events in a given set of data. Patterns or variations that are often difficult to see in a set of numbers become clear in a histogram.*

1. *Pareto Diagram*

*A Pareto diagram is a histogram of factors contributing to a specified quality problem, ordered from the most to the least frequent. Joseph Juran observed in the 1950s that a few causes usually account for most of the quality problems, thus the name Pareto.*

Gambar 2.1 Pareto Diagram



1. *Cause and Effect Diagram*

*The cause-and-effect, or “fish-bone” diagram organizes a chain of causes and effects to sort out root causes of an identified quality problem. Karou Ishikawa discovered that for situations with myriad factors the number of factors that influenced a process or contributed to a quality problem were often overwhelming. He developed cause-and-effect diagrams as an organizing aid.*

*A cause-and-effect diagram consists of a spine, ribs, and bones. At the right end of the horizontal spine is the quality problem at hand. The spine connects causes to the effect, the quality problem.*

*Typical main causes for quality problems in manufacturing operations are*

* *Machines*
* *Materials*
* *Methods*
* *Manpower*

*Some users refer to the four main categories as 4M.*

Gambar 2.2 Fish Bone Diagram



## Kerangka Pemikiran

Pada bagian audit pendahuluan penulis merumuskan tema audit operasional yang hendak dilakukan. Kemudian penulis melakukan kunjungan ke peternakan ayam potong yang hendak dilakukan audit operasional di wilayah Subang, Jawa Barat. Kunjungan ini dimanfaatkan oleh penulis untuk mengamati indikasi masalah yang timbul. Penulis kemudian melakukan wawancara dengan manajemen peternakan untuk mendapatkan informasi yang akurat mengenai pengendalian dan pengelolaan produk pada peternakan tersebut. Wawancara tersebut membantu penulis menemukan temuan audit sementara yang biasa disebut dengan *tentative audit findings*. Temuan-temuan tersebut dirangkum pada memoranda survey.

Pada tahap berikutnya, penulis melakukan *audit review* terhadap pengendalian manajemen peternakan. Pada tahap ini penulis membagikan kuisioner kepada beberapa pegawai peternakan. Dari kuisioner tersebut penulis akan menilai bagaimana pengendalian perusahaan terhadap pengendalian kualitas produk yang dihasilkan. Hasil yang didapat dari tahap ini akan ditambahkan dengan temuan sebelumnya, dan menghasilkan temuan audit sesungguhnya atau biasa disebut dengan *definitive audit findings.*

Pada tahap audit terinci, penulis akan melakukan penilaian atas kerugian yang timbul bagi peternakan tersebut sebagai akibat dari inefektivitas dan inefisiensi pengendalian atas produk unggas yang dihasilkan. Yang kemudian penulis akan melakukan analisa terhadap faktor-faktor penyebab inefektivitas dan inefisiensi pengendalian produk unggas yang dihasilkan.

Pada tahap pelaporan, penulis akan melaporkan hasil pemeriksaan serta memberikan rekomendasi solusi dalam bentuk laporan audit operasional. Laporan ini akan ditujukan kepada pihak manajemen peternakan dengan harapan pihak manajemen dapat mempertimbangkan rekomendasi yang telah diberikan penulis dan dapat menutupi inefisiensi dan inefektivitas yang terjadi.

Pada tahapan tindak lanjut yang merupakan tahapan terakhir, penulis akan memberikan rekomendasi dan mengimplementasikannya ke dalam peternakan. Hasil dari implementasi tersebut dapat dijadikan penilai bagaimana pengaruh rekomendasi penulis atas inefisiensi dan inefektivitas yang terjadi.

Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran

