

**ANALISIS AUDIT MANAJEMEN FUNGSI PRODUKSI UNTUK
MENINGKATKAN EFEKTIVITAS PT.SEMEN BOSOWA
MAROS**

SKRIPSI

ERMI

NIM 105730522715



**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
MAKASSAR
2019**

**ANALISIS AUDIT MANAJEMEN FUNGSI PRODUKSI UNTUK
MENINGKATKAN EFEKTIVITAS PT.SEMEN BOSOWA
MAROS**

**ERMI
105730522715**

Diajukan guna memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Ekonomi (S1)
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
MAKASSAR
2019**

PERSEMBAHAN

Kupersembahkan karya ini untuk:

Orang tuaku, Ayahanda **Payang** dan Ibunda **Fatimah**

Seluruh **Keluarga** dan **Sahabat**

Yang senantiasa menyebut namaku disetiap doanya, serta
Yang selalu memberikan semangat dalam setiap langkahku.

MOTTO

Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan,
sesungguhnya kesulitan itu kemudahan

(Q.S. AL -Insyirah 4-5)

Manfaatkan waktu yang tersisa sebab, waktu tidak dapat diputar kemasa
lalu, tatap masa depan dan jangan lakukan kesalahan yang sama.

(PENULIS)

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS JURUSAN AKUNTANSI
JL. Sultan Alauddin No.259 Makassar, Telp (0411) 866972



HALAMAN PERSETUJUAN

Judul Penelitian : Analisis Audit Manajemen Fungsi Produksi Untuk Meningkatkan Efektivitas PT Semen Bosowa Maros

Nama mahasiswa : ERMI
No. Stambuk/NIM : 105730522715
Program studi : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Makassar

Menyatakan bahwa skripsi ini telah diperiksa dan diajukan di depan Tim Penguji Skripsi Strata Satu (S1) pada hari Sabtu, 31 Agustus 2019 di Ruang IQ 7.1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Makassar, 14 September 2019

Menyetujui;

Pembimbing I

Dr. Ansyarif Khalid, S.E., M.Si., Ak.CA.
NIDN:0916096601

Pembimbing II

Samsul Rizal, S.E., M.M.
NIDN:0907028401

Mengetahui;

Dekan Fakultas Ekonomi



Ismail Rasulong, S.E., MM.

NBM : 903678

Ketua Jurusan Akuntansi

Dr. Ismail Badollahi, S.E., M.Si., Ak., CA.CSP

NBM : 1073428



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

Jl. Sultan Alauddin No. 259 Gedung Iqra Lt. 7 Tel.(0411) 866972 Makassar

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi atas Nama **ERMI, NIM 105730522715**, diterima dan disahkan oleh Panitia Ujian Skripsi berdasarkan Surat Keputusan Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar Nomor : 130/ Tahun 1440 H/ 2019 M, Tanggal 30 Dzulhijjah 1440 H/ 31 Agustus 2019 M, sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Makassar, 14 Muharram 1441 H
14 September 2019 M

PANITIA UJIAN

1. Pengawas Umum : Prof. Dr. Rahman Rahim, SE., MM

(Rektor Unismuh Makassar)

2. Ketua : Ismail Rasulong, SE., MM

(Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis)

3. Sekretaris : Dr. Agus Salim HR, SE., MM

(Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis)

4. Penguji : 1. Dr. Hj. Ruliaty, MM

2. Faidul Adzim Musa, SE., M.Si.

3. Ramly, SE., M.Si.

4. Mukminati Ridwan, SE., M.Si.



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

Jl. Sultan Alauddin No. 259 Gedung Iqra Lt. 7 Tel.(0411) 866972 Makassar

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : ERM
Stambuk : 105730522715
Program Studi : Akuntansi
Dengan Judul : "Analisis Audit Manajemen Fungsi Produksi Untuk Meningkatkan Efektivitas PT Semen Bosowa Maros"

Dengan ini menyatakan bahwa:

Skripsi yang saya ajukan di depan Tim Penguji adalah ASLI hasil karya sendiri, bukan hasil jiplakan dan tidak dibuat oleh siapa pun.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan saya bersedia menerima sanksi apabila pernyataan ini tidak benar.

Makassar, 14 Muharram 1441 H
14 September 2019 M

Yang membuat pernyataan,



Diketahui oleh:

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Program Studi Akuntansi




Dr. Ismail Badollahi, SE., M.Si. Ak. CA. CSP
NBM : 1073428

ABSTRAK

ERMI. 2019. Analisis Audit Manajemen Fungsi Produksi Untuk Meningkatkan Efektivitas PT. Semen Bosowa Maros, Skripsi Proram Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar. Dibimbing oleh Ansyarif Khalid dan Samsul Rizal.

Penelitian ini bertujuan untuk menilai kinerja audit manajemen fungsi produksi pada PT Semen Bosowa Maros. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian adalah deskriptif kualitatif. Analisis data dilakukan dengan membandingkan antara teori dengan fakta yang ada pada perusahaan yaitu membandingkan kondisi, kriteria sebab dan akibat. Sumber data diperoleh melalui wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian menyatakan bahwa Audit manajemen fungsi produksi pada PT. Semen Bosowa Maros secara umum telah efektif namun masih terdapat beberapa kelemahan.

Kata Kunci: Audit Manajemen, Fungsi Produksi.

ABSTRACT

ERMI. 2019. Analysis of Production Function Management Audit at PT. Semen Bosowa Maros, Proram Thesis of Accounting Studies in the Faculty of Economics and Business, University of Muhammadiyah Makassar. Supervised by Ansyarif Khalid and Samsul Rizal.

This study aims to assess the audit performance of the production function management at PT Semen Bosowa Maros. This type of research used in research is descriptive qualitative. Data analysis was performed by comparing theories with facts in the company, namely comparing conditions, cause and effect criteria. Data sources obtained through interviews and documentation. The results of the study stated that the audit of production function management at PT. Semen Bosowa Maros has been generally effective but there are still some weaknesses.

Keywords: Management Audit, Production Function.

KATA PENGANTAR



Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah yang tiada henti diberikan kepada hamba-Nya. Shalawat dan salam tak lupa penulis kirimkan kepada Rasulullah Muhammad SAW beserta para keluarga, sahabat dan para pengikutnya. Merupakan nikmat yang tiada ternilai manakala penulisan skripsi yang berjudul “Analisis Audit Manajemen Fungsi Produksi pada PT Semen Bosowa Maros”

Skripsi yang penulis buat ini bertujuan untuk memenuhi syarat dalam menyelesaikan program sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Teristimewa dan terutama penulis sampaikan ucapan terimakasih kepada kedua orang tua penulis bapak Payang dan ibu Fatimah yang senantiasa memberikan harapan, semangat, perhatian, kasih sayang dan doa tulus tak pamrih. Dan saudara-saudaraku tercinta yang senantiasa mendukung dan memberikan semangat sampa saat ini. Dan seluruh keluarga besar atas segala pengorbanan, dukungan dan doa restu yang telah diberikan demi keberhasilan penulis dalam dalam menuntut ilmu. Semoga apa yang telah mereka berikan kepada penulis menjadi ibadah dan cahaya penerang kehidupan di dunia dan di akhirat.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Begitupula

penghargaan yang setinggi-tingginya dan terimakasih disampaikan dengan segala rasa hormat kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Abd. Rahman Rahim, SE., MM., Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar.
2. Bapak Ismail Rasulung, SE., MM, Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.
3. Bapak Ismail Badollahi, S.E., M.Si.,Ak.,CA.CSP. Ketua program studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Makassar.
4. Bapak Dr. Ansyarif Khalid, S.E., M.Si., Ak.CA. selaku pembimbing I yang telah senantiasa meluangkan waktunya untuk membimbing dan mengarahkan penulis, sehingga skripsi selesai dengan baik.
5. Bapak Samsul Rizal, S.E., M.M. Selaku pembimbing II yang telah berkenan membantu selama dalam penyusunan skripsi hingga ujian skripsi.
6. Bapak, ibu dan asisten Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar yang tak kenal lelah dan telah banyak menuaikan ilmunya kepada penulis selama mengikuti kuliah.
7. Segenap staf dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.
8. Kepada rekan-rekan mahasiswa Faklutas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Akuntansi angkatan 2015, terkhusus kelas akuntansi 15.B yang telah banyak memberikan bantuan dalam aktivitas studi.
10. kepada sahabat Musdalifa Ramli dan Ratnasari yang telah mengorbankan waktunya dan membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi.

Terimakasih pula kepada semua kerabat yang tidak bisa saya tulis satu persatu yang telah memberikan semangat, kesabaran, motivasi dan dukungannya hingga penulis dapat merampungkan skripsi ini.

Penulis sangat menyadari bahwa Skripsi ini masih sangat jauh dari kesempurnaan oleh karena itu, kepada semua pihak utamanya para pembaca yang budiman, penulis senantiasa mengharapkan saran dan kritiknya demi kesempurnaan Skripsi ini.

Mudah-mudahan Skripsi yang sederhana ini dapat bermanfaat bagi semua pihak utamanya kepada Almamater Kampus Biru Universitas Muhammadiyah Makassar.

Billahi fii sabilil Haq, Fastabiul Khairat, Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Makassar, 06 Agustus 2019

Penulis

DAFTAR ISI

SAMPUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
PERSEMBAHAN DAN MOTTO	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian	4
D. Manfaat Penelitian	4
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	5
A. Konsep dan Ruang Lingkup Manajemen	5
B. Defenisi dan Audit Manajemen	6
C. Tujuan Audit Manajemen	11
D. Manfaat Audit Manajemen	12
E. Jenis-jenis Pemeriksaan Manajemen	14
F. Prinsip Dasar Audit Manajemen	16
G. Tahap Audit Manajemen	17
H. Prosedur Audit Manajemen	21
I. Manfaat Audit Manajemen Terhadap Fungsi Produksi	23

J. Keterkaitan Audit Manajemen Atas Fungsi Produksi	24
K. Tinjauan Empiris	27
L. Kerangka Konsep.....	30
BAB III. METODE PENELITIAN.....	32
A. Jenis Penelitian	32
B. Fokus Penelitian.....	32
C. Lokasi dan Waktu Penelitian	33
D. Sumber Data.....	33
E. Pengumpulan Data	33
F. Instrumen Penelitian	34
G. Metode Analisis.....	34
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	36
A. Hasil Audit pendahulu.....	36
1. Sejarah Berdirinya Perusahaan	36
2. Visi dan Misi perusahaan	38
3. Identitas Perusahaan.....	38
4. Struktur Organisasi	39
5. Kebijakan Integritas (mutu, lingkungan dan K3).....	47
6. Data karyawan.....	50
B. Analisis Hasil Penelitian	51
1. Penyebab cacat produk	51
2. Pedoman Pemeliharaan Fasilitas.....	52
3. Perolehan dan Persediaan Bahan Baku	53
4. Kemasan Kantong	55

C. Pembahasan Hasil Penelitian.....	56
1. Penyebab cacat produk	56
2. Kemasan kantong semen	57
3. Perolehan dan Persediaan Bahan Baku	58
4. Aktivitas pemeliharaan fasilitas Produksi	60
BAB V. SIMPULAN DAN SARAN.....	61
A. Simpulan	65
B. Saran	66
DAFTAR PUSTAKA.....	63

DAFTAR TABEL

Nomor	Halaman
2.1 Tinjauan Empiris	27
4.1 Data karyawan	50
4.2 Hasil Analisis Produksi Cacat	52
4.3 Pedoman Pemeliharaan Fasilitas.....	53
4.4 Perolehan dan Persediaan Bahan Baku	54
4.5 Kemasan Kantong Seman	55

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Halaman
2.1 Hubungan Ekonomisasi, Efisiensi dan Efektivita.....	8
2.2 Langkah-Langkah Audit	18
2.3 Skema Kerangka Konep	31
4.1 Struktur Organisasi	41

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
Lampiran 1 Pedoman Wawancara.....	66
Lampiran 2 dokumentasi Wawancara.....	67
Lampiran 3 Persuratan	69
Lampiran 4 Kebijakan Integrasi.....	71
Lampiran 5 laporan Audit Manajemen	72

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perusahaan Indonesia sedang dihadapkan pada tantangan yang memiliki implikasi terhadap permasalahan sosial kemasyarakatan terkait aktivitas peluang bisnis. Dalam satu dekade terakhir terlihat begitu banyak pembangunan perumahan, ruko, gedung perkantoran, gedung bisnis, pembangunan ruas-ruas jalan dan sebagainya, untuk pencapaian target tersebut tentu harus ditunjang oleh system perencanaan dan pengendalian yang baik dalam sebuah perusahaan. Sistem perencanaan dan pengendalian menganjurkan bagaimana seorang pemimpin mampu melihat fenomena yang ada di lingkungan internal maupun eksternal perusahaan guna mewujudkan visi dan misi suatu perusahaan. Melihat akibat persoalan tersebut, pihak manajemen perusahaan membutuhkan sebuah alat ukur atau sarana yang dapat mendeteksi apakah kegiatan operasional sebuah perusahaan telah berjalan dengan kriteria atau standar yang telah ditetapkan sehingga efisiensi dan efektivitas dapat tercapai. Pada umumnya alat ukur atau sarana yang digunakan untuk mengukur selama ini oleh pihak manajemen perusahaan adalah audit manajemen.

Amin Widjaya tunggal (2000:4), Audit operasional atau audit manajemen merupakan suatu proses yang sistimatis dari penilaian efektivitas, efisiensi dan ekonomis operasi suatu organisasi yang dibawah pengendalian manajemen dan pelaporan kepada orang yang tepat hasil penilaian beserta rekomendasi untuk perbaikan. Efektif berarti produk akhir dari satu kegiatan

operasional telah mencapai tujuannya baik ditinjau dari segi kualitas maupun kuantitas hasil kerja dalam batas waktu yang ditetapkan. Efisien apabila bertindak dengan cara yang dapat meminimalisir kegiatan atau tidak pemborosan sumber daya dalam menghasilkan sesuatu. Sedangkan ekonomis berarti cara penggunaan barang secara berhati-hati agar memperoleh hasil yang baik.

Produksi merupakan salah satu kegiatan yang berhubungan erat dengan kegiatan ekonomi. Melalui proses produksi dapat dihasilkan berbagai macam barang yang dibutuhkan oleh manusia. Tingkat produksi juga dijadikan sebagai patokan penilaian atas tingkat kesejahteraan suatu Negara. Setiap Negara berlomba-lomba meningkatkan hasil produksi secara global untuk meningkatkan pendapatan perkapita. Produksi sebagai sistem bahwa terdapat hubungan yang saling memberikan pengaruh dan mempengaruhi antara faktor produksi yang satu dan yang lainnya berdasarkan tahap demi tahap secara berurutan.

Fungsi produksi dalam suatu perusahaan sangat aktif sehingga memerlukan sebuah perencanaan dan pengendalian yang mampu diandalkan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang, begitupun dengan perusahaan manufaktur PT Semen Bosowa Maros yang bergerak di bidang perindustrian dan melibatkan kegiatan produksi semen yang berpusat dari Sulawesi Selatan serta merupakan grup semen terbesar keempat di Indonesia dan satu-satunya perusahaan semen swasta Nasional di Indonesia Timur.

Tidak bisa dipungkiri bahwa PT Semen Bosowa Maros tidak sendiri di dalam industry bidang produksi, ada beberapa pesaing yang bisa dikatakan sangat kuat di antaranya, PT Semen Gresik Tbk, PT Semen Tonasa, PT Semen

Padang dan PT Inocement Tunggul Pekasa TBK. PT Semen Bosowa Maros sendiri memegang 40% pangsa pasar untuk wilayah Indonesia Timur. Namun secara Nasional, PT. Semen Bosowa Maros baru menguasai 5% pangsa pasar semen di Indonesia. Dengan adanya persaingan yang kuat dalam pemanfaatan setiap peluang usaha yang ada, maka di anggap penting bagi setiap perusahaan untuk memperhatikan fungsi produksi dalam pengendalian manajemen. Sehubungan dengan keinginan fungsi produksi utama beroperasi secara efisien dan efektif, terkadang menimbulkan konsekuensi yang tidak diinginkan dalam artian tidak tercapainya sebuah tujuan dan fungsi produksi itu sendiri. Hal ini disebabkan karena kurangnya sosialisasi dari manajemen fungsi produksi.

Penyimpangan-penyimpangan seperti inilah yang dapat menyebabkan perusahaan kurang efisien dan efektif dalam melaksanakan fungsi produksinya. Untuk memperoleh informasi yang lebih rinci tentang fungsi produksi, perusahaan perlu mengadakan suatu audit manajemen. Audit manajemen merupakan suatu kegiatan pemeriksaan yang dilakukan untuk memberikan efektivitas yang konstruktif ke arah perkembangan perusahaan dimasa mendatang.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penulis tertarik untuk mengangkat judul “Analisis Audit Manajemen Fungsi Produksi Pada PT Semen Bosowa Maros”

B. Rumuan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang sebelumnya maka rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah "bagaimana audit manajemen fungsi produksi untuk meningkatkan eektivitas Pada PT.Semen Bosowa Maros?.

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk menilai kinerja audit manajemen fungsi produksi dalam meningkatkan efektivitas pada PT Semen Bosowa Maros.

D. Manfaat Hasil Penelitian

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Bagi perusahaan, sebagai bahan masukan kepada pihak perusahaan bila dalam penelitian ini ditemukan hal-hal yang sifatnya positif untuk dijalankan, dipertahankan atau perlu diadakan perubahan yang dinamis.
2. Bagi penulis, agar dapat mengaplikasikan dan membandingkan segala teori-teori yang telah dipelajari dan sebagai salah satu syarat yang harus ditempuh dalam upaya menyelesaikan studi pada Universitas Muhammadiyah Makassar Program studi Akuntansi Stara Satu (S1).
3. bagi pembaca atau peniti selanjutnya dapat digunakan sebagai bahanmasukan bagi pihak-pihak yang akan melanjutkan penelitian sesuai dengan topik penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Ruang Lingkup Manajemen

Ruang lingkup audit manajemen meliputi seluruh aspek kegiatan manajemen. Menurut IBK Bayangkara (2015:5), ruang lingkup audit manajemen adalah seluruh kegiatan atau dapat juga hanya mencakup bagian tertentu dari program/aktivitas yang dilakukan. Periode audit juga bervariasi, bisa untuk jangka waktu satu minggu, beberapa bulan, satu tahun, bahkan untuk beberapa tahun, sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Sementara yang menjadi sarana dalam audit manajemen adalah kegiatan, aktivitas, program, dan bidang-bidang dalam perusahaan yang diketahui atau didefinisikan masih memerlukan perbaikan/peningkatan, baik dari segi ekonomisasi, efisiensi dan efektivitas. Ada tiga elemen pokok dalam sarana Audit:

1. Kriteria (*criteria*)

Kriteria merupakan standar (pedoman, norma) bagi setiap individu/kelompok di dalam perusahaan dalam melakukan aktivitasnya.

2. Penyebab (*cause*)

Penyebab merupakan tindakan yang dilakukan oleh setiap individu/kelompok di dalam perusahaan. Penyebab dapat bersifat positif, program/aktivitas berjalan dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang lebih tinggi atau sebaliknya bersifat negative, program/aktivitas berjalan dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang lebih rendah dari standar yang telah ditetapkan.

3. Akibat (*effect*)

Akibat merupakan perbandingan antara penyebab dengan kriteria yang berhubungan dengan penyebab tersebut. Akibat negative menunjukkan program/aktivitas berjalan dengan tingkat pencapaian yang lebih rendah dari kriteria yang ditetapkan. Sementara akibat positif menunjukkan bahwa program/aktivitas telah terselenggara secara baik dengan tingkat pencapaian yang lebih tinggi dari kriteria yang ditetapkan.

B. Definisi Audit Manajemen

Menurut Mulyadi (2002:9), mengemukakan bahwa audit adalah suatu proses sistematis untuk mengevaluasi bukti secara objektif mengenai pernyataan-pernyataan tentang kegiatan dan kajian ekonomi, dengan tujuan untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara pernyataan-pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan, serta menyimpan hasil-hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan.

Siagan (2001:6), mendefinisikan audit manajemen sebagai suatu bentuk pemeriksaan yang bertujuan untuk meneliti dan menilai kinerja perusahaan yang disoroti dari sudut pandang peningkatan efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerja dalam berbagai komponen.

Menurut Amin Widjaya (2000:5), mendefinisikan audit manajemen adalah suatu pemeriksaan yang menyeluruh dan konstruktif dari suatu struktur organisasi suatu perusahaan, lembaga atau cabang dari pemerintah atau setiap komponen, seperti suatu divisi atau departemen, rencana dan tujuan, alat operasinya dan utilisasi manusia dan fasilitas fisik.

Kemudian audit manajemen menurut Taylor dan Perry (2001:6), adalah metode untuk menilai efisiensi manajemen pada seluruh tingkah organisasi.

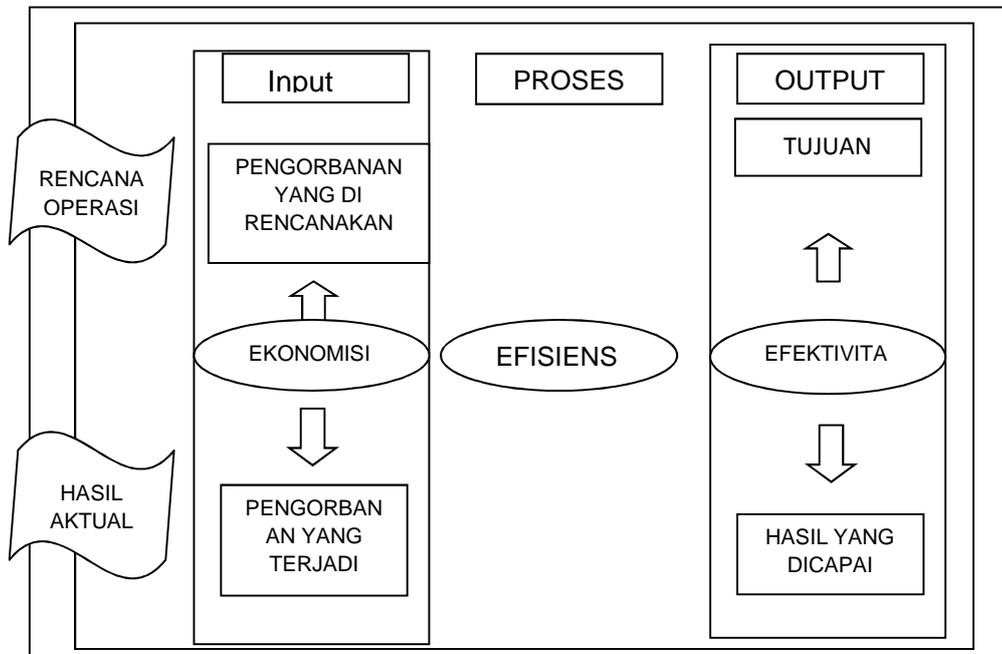
Selanjutnya menurut tando et al (2001:7), bahwa audit manajemen adalah pengujian, penelahan dan penilaian sebagai kebijakan dan tindakan.

IBK Bayangkara (2015:2), menyatakan audit manajemen merupakan pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan yang harus dipertanggungjawabkan kepada berbagai pihak yang memiliki wewenang yang lebih tinggi. audit manajemen dirancang secara sistematis untuk mengaudit aktivitas, program-program yang diselenggarakan atau sebagian dari etnis yang bisa diaudit untuk menilai dan melaporkan apakah sumber daya dan dana telah digunakan secara ekonomisasi, efisiensi dan efektivitas, yang lebih besar didalam usaha dan organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa Audit manajemen dapat diartikan sebagai suatu penelitian yang sistematis terhadap cara-cara manajemen dalam mengelola sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan organisasi yang telah di tetapkan secara ekonomisasi, efisiensi dan efektivitas. Menurut IBK Bayagkara hubungan antara ekonomisasi, efisiensi dan aktifitas berdasarkan konsep input-proses-output dapat disajikan pada gambar berikut ini:

Gambar 2.1

HUBUNGAN EKONOMISASI, EFISIENSI DAN EFEKTIVITAS



Sumber : Hasil rencana operasi dan proses efisiensi

Berdasarkan pada tabel 2.1 tersebut maka, dapat dijelaskan tentang efektivitas, efisiensi, dan ekonomisasi sebagai berikut :

1. Ekonomisasi

Ekonomisasi Berhubungan dengan bagaimana perusahaan dalam mendapatkan sumber daya yang akan digunakan dalam setiap aktivitas. Ekonomisasi merupakan ukuran input yang digunakan dalam berbagai program yang dikelola. Artinya, jika perusahaan mampu memperoleh sumber daya yang akan digunakan dalam operasi dengan pengorbanan yang paling kecil ini berarti perusahaan telah mampu memperoleh sumber daya tersebut dengan cara yang ekonomis.

2. Efisiensi

Efisiensi berhubungan dengan bagaimana perusahaan melakukan operasi, sehingga tercapai optimalisasi penggunaan sumber daya yang dimiliki. Efisiensi berhubungan dengan metode kerja (operasi). Dalam hubungannya dengan konsep input-proses-output, efisiensi adalah rasio antara input dan output serta efisiensi merupakan ukuran proses yang menghubungkan antara input dan output dalam operasi perusahaan.

3. Efektivitas

Efektivitas berhubungan dengan penentuan apakah tujuan perusahaan yang telah ditetapkan telah tercapai. Efektivitas dapat diartikan sebagai kemampuan suatu unit untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan yang berupa suatu tolak ukur mengenai bagaimana suatu pusat tanggung jawab melakukan apa yang diharapkan atau dimaksudkan yang dapat dinyatakan sebagai suatu pertimbangan komperatif serta ukuran dari output.

Dari beberapa pendapat yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli ekonomi diatas maka dapat dikemukakan bagian-bagian penting audit manajemen yaitu:

a. Proses yang sistematis

Suatu audit yang mencakup seni dari langkah dan prosedur yang logis, instruktur dan yang terorganisir. Aspek ini termasuk perencanaan yang baik termasuk mendapatkan dan menilai bukti-bukti yang berhubungan dengan aktifitas yang diperiksa secara objektif.

b. Menilai operasi organisasi

Penilaian operasi harus didasarkan pada beberapa kriteria yang telah ditetapkan dan disetujui. dan audit manajemen kriteria biasanya dinyatakan dalam standar performa yang ditetapkan oleh manajemen. Bagaimanapun juga beberapa kasus, standar dapat ditetapkan oleh industry dalam mengatur tingkat korespondensi antara performa *actual* dan *criteria*.

c. Efektivitas, efisiensi dan ekonomis

Tujuan utama dari audit manajemen adalah untuk mengidentifikasi kegiatan, program dan aktifitas yang masih memerlukan perbaikan, sehingga dengan rekomendasi yang diberikan nantinya dapat dicapai perbaikan atas pengelolaan berbagai program dan aktivitas pada perusahaan tersebut. Berkaitan dengan tujuan ini titik berat audit diarahkan terutama pada berbagai objek audit yang diperbaiki dimana yang akan datang, disamping juga mencegah kemungkinan terjadinya berbagai kerugian. Oleh sebab itu audit dirancang untuk menemukan berbagai kelemahan dalam persiapan perusahaan, menentukan penyebabnya, menganalisa akibat yang akan ditimbulkan dan mencari jalan akan perbaikan-perbaikan yang mungkin akan direkomendasi dari hasil audit manajemen dapat berupa perbaikan program, metode kerja, standar penilaian, proses pengendalian sumber daya dan sebagainya tergantung pada kelemahan yang terdapat pada perusahaan tersebut serta diharapkan dapat membantu memperbaiki efektivitas, efisiensi dan ekonomisasi operasi. Dalam hal ini berarti audit manajemen harus memfokuskan pada masa yang akan datang.

C. Tujuan Audit Manajemen

Audit manajemen bertujuan untuk mengidentifikasi kegiatan, program, dan aktivitas yang masih memerlukan perbaikan, sehingga dengan rekomendasi yang akan diberikan nantinya dapat dicapai perbaikan atas pengelolaan berbagai program dan aktivitas pada perusahaan tersebut. Oleh sebab itu audit dirancang untuk menemukan berbagai dalam operasional perusahaan, menentukan penyebabnya, menganalisa akibat yang akan ditimbulkan dan mencari jalan akan perbaikan. Perbaikan yang mungkin akan direkomendasi dari hasil audit manajemen dapat berupa perbaikan program, metode kerja, standar penilaian, proses pengendalian sumber daya dan sebagainya tergantung pada kelemahan yang terdapat pada perusahaan tersebut.

Sukrisno Agoes (2004:175), berpendapat tujuan management audit sebagai berikut:

1. Untuk menilai kinerja (*performance*) dari manajemen dan berbagai fungsi.
2. Untuk menilai apakah berbagai sumber daya (manusia, mesin, dana, dan harta lainnya) yang dimiliki perusahaan telah digunakan secara efisien dan ekonomis.
3. Untuk menilai efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuan (*objective*) yang telah ditetapkan oleh top management.
4. Untuk dapat memberikan rekomendasi kepada top management untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam penerapan pengendalian intern, sistem pengendalian manajemen, dan prosedur operasional perusahaan, dalam rangka meningkatkan efesiensi, keekonomisasian dan efektivitas dari kegiatan operasi perusahaan.

Menurut Guy, et al (2003:421), audit manajemen dirancang untuk memenuhi berapa tujuan berikut:

1. Menilai kinerja, penilaian kinerja dilakukan dengan membandingkan kegiatan organisasi dengan tujuan, seperti kebijakan, standar, dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan manajemen atau pihak yang menugaskan, serta dengan kriteria penilaian lain yang sesuai.
2. Mengidentifikasi peluang perbaikan. Auditor dapat mengidentifikasi peluang perbaikan tertentu guna meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan ekonomi.
3. Mengembangkan rekomendasi untuk perbaikan dan tindakan lebih lanjut. Rekomendasi yang diberikan auditor dapat berkembang secara beragam selama pelaksanaan audit operasional.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa tujuan audit manajemen adalah untuk mengevaluasi kegiatan, aktivitas dan program yang didefinisikan masih memerlukan perbaikan atau peningkatan dalam hal efektivitas, efisiensi, dan ekonomi.

D. Manfaat Audit Manajemen

Sedangkan menurut siagan (2001:28), manfaat yang diperoleh dengan adanya audit manajemen antara lain sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi tujuan kebijakan sasaran dan prosedur, peraturan dan struktur organisasi yang belum ditentukan sebelumnya.
2. Mengidentifikasi kriteria pengukuran pencapaian tujuan organisasi dan nilai kegiatan manajemen.
3. Evaluasi, independen dan obyektif atas suatu kegiatan tertentu.

4. Menetapkan apakah organisasi sudah memenuhi prosedur, peraturan kebijaksanaan serta tujuan yang telah ditetapkan.
5. Penetapan efektivitas dan efisiensi system pengendalian manajemen.
6. Penetapan tingkat keandalan (*reliability*) dan kemanfaatan (*usefulness*) dari berbagai laporan manajemen.
7. Identifikasi daerah-daerah permasalahan dan mungkin juga penyebabnya
8. Identifikasi berbagai kesempatan yang dapat dimanfaatkan untuk lebih meningkatkan laba, mendorong pendapatan, dan mengurangi biaya atau hambatan dalam organisasi.
9. Identifikasi berbagai tindakan alternative dalam berbagai daerah kegiatan.

Selanjutnya manfaat audit manajemen atau *management auditing* menurut Tunggal (2000:14), sebagai berikut:

1. Memberikan informasi operasi yang relevan dan tepat waktu untuk pengambilan keputusan.
2. Membantu manajemen dalam mengevaluasi catatan, laporan-laporan dan pengendalian.
3. Memastikan ketaatan terhadap kebijakan manajerial yang ditetapkan, rencana-rencana, prosedur serta persyaratan peraturan pemerintah.
4. Mengidentifikasi area masalah potensial pada tahap dini untuk menentukan tindakan preventif yang akan diambil.
5. Menilai ekonomisasi dan efisiensi pengguna sumber daya termasuk memperkecil pemborosan.
6. Menilai efektivitas dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan.

7. Menyediakan tempat pelatihan untuk personil dalam seluruh fase oprasi perusahaan.

E. Jenis-Jenis Pemeriksaan Manajemen

Dari segi pemeriksaan, pemeriksaan manajemen bervariasi bila ditinjau dari segi bentuk (*type*), kedalaman dan ruang lingkup pemeriksanya. Hal ini sangat mempengaruhi persiapan dan struktur team pemeriksaan yang diinginkan. Modern Auditing (2002:491), adapun jenis pemeriksaan tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Bentuk pemeriksaan manajemen

a. Pemeriksaan intern (*Internal Audit*)

Pemeriksaan intern adalah pemeriksaan manajemen yang dilaksanakan oleh perusahaan itu sendiri dengan system pemeriksaan, prosedur dan fasilitas yang ada dalam perusahaan.

b. Pemeriksaan eksternal (*external audit*)

Pemeriksaan eksternal adalah pemeriksaan manajemen yang dilaksanakan oleh pihak yang independen misalnya akuntansi public atau badan pemeriksaan lainnya, keuntungan pada pemeriksaan ini adalah pemeriksaan tidak terkait dengan tugas yang diperiksa karena kedudukan yang independen. Hal ini sangat diperlukan untuk objektivitas penilaian dan laporan yang dibuatnya guna mengetahui sejauh mana pelaksanaan dapat berjalan sesuai yang telah ditetapkan.

c. *Extrinsix Audit*

Dilakukan oleh pelanggan atau badan-badan yang berkaitan dengan peraturan atau suatu agen inspeksi. Audit ini meliputi pelanggan dari perusahaan-perusahaan pemasok dan sub pemasok.

2. Tipe pemeriksaan ini mempunyai fungsi yang sama dengan pemeriksaan intern, maupun eksteren, namun dilaksanakan oleh badan-badan yang memiliki wewenang seperti pemerintah.

3. Pemeriksaan manajemen secara mendalam

a. Pemeriksaan sistem (*Audit system*)

Pemeriksaan sistem menetapkan apakah sistem manajemen sudah sesuai dengan standar yang ditentukan, apakah dokumen sudah dikembangkan untuk menghasilkan bukti yang objektif dari sistem tersebut.

b. Pemeriksaan ketaatan

Pemeriksaan ketaatan mempertanyakan apakah sistem manajemen sudah diimplementasikan system tersebut, pemeriksaan dapat mengumpulkan bukti-bukti untuk menetapkan apakah sistem efektif atau tidak.

4. Ruang lingkup pemeriksaan (*Audit Scope*)

a. Pemeriksaan secara keseluruhan (*full audit*)

Pemeriksaan ini meliputi semua aktivitas dan departemen-departemen yang ada dalam perusahaan.

b. Pemeriksaan sebagian (*partial/panet audit*)

Pemeriksaan ini hanya dilaksanakan pada aktivitas atau hanya departemen tertentu saja, terutama bagian yang dianggap penting.

c. Kelanjutan pemeriksaan (*full Up Audit*)

Pemeriksaan ini dilakukan untuk membuktikan dan menilai kekuatan kegiatan sebagai hal pemeriksaan sebelumnya. Pemeriksaan ini pada umumnya merupakan partikal audit.

F. Prinsip Dasar Audit Manajemen

IBK Bayangkara (2008:5), ada tujuh prinsip dasar yang harus diperhatikan auditor agar audit manajemen dapat mencapai tujuan dengan baik yang diuraikan secara singkat sebagai berikut:

1. Audit dititik beratkan pada objek audit yang mempunyai peluang untuk diperbaiki.
2. Persyaratan penilaian terhadap kegiatan objek audit.
3. Pengungkapan dalam laporan tentang adanya temuan-temuan yang bersifat positif.
4. Identitas individu yang bertanggung jawab terhadap kekurangan-kekurangan yang terjadi.
5. Penentuan tindakan terhadap petugas yang seharusnya bertanggung jawab.
6. Pelanggaran hukum pidana. Melaksanakan pemeriksaan yang besar kemungkinan atau dijumpai kasus pelanggaran terhadap hukum pidana yang tergolong penting yang dijumpai dalam pemeriksaan yang wajib diteruskan untuk ditangani kepolisian dan kejaksaan antara lain adalah penipuan, keterangan palsu, sumpah palsu, penyuapan, pencurian dan penggelapan aktivas.
7. Penyelidikan dan pencegahan kecurangan. Meskipun penyelidikan dan penemuan adanya kecurangan hukum merupakan tujuan pokok pemeriksaan, akan tetapi jika diduga adanya kecurangan dalam kegiatan atau program pemeriksaan wajib memberikan perhatian yang memadai dan melakukan penyediaan lebih lanjut atas adanya indikasi kecurangan-kecurangan dan pencegahannya dilakukan dengan cara melakukan

pengendalian atas pelaksanaan kerja yang menyimpang dari kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan.

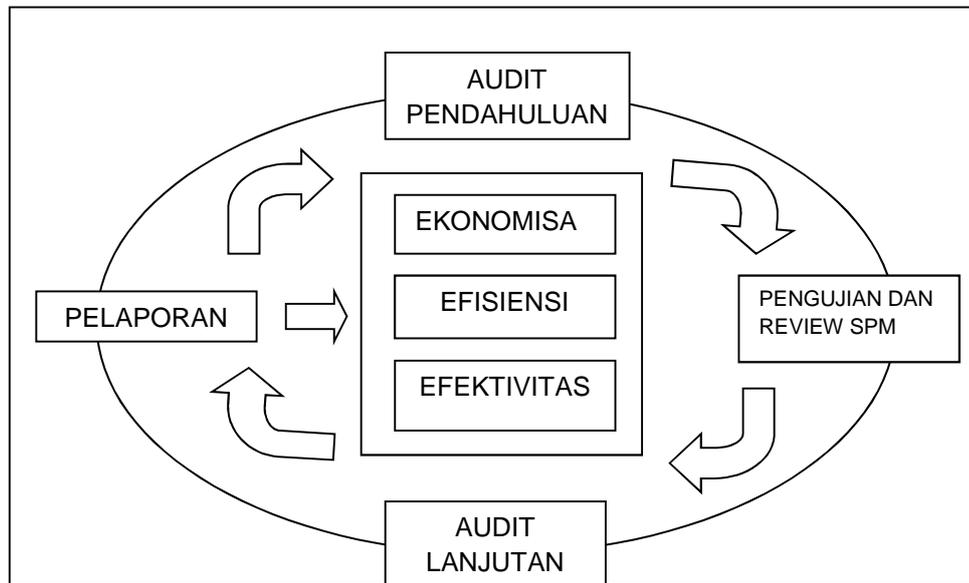
G. Tahap-Tahap Audit Manajemen

Pada dasarnya tahapan-tahapan audit manajemen menurut IBK Bayangkara (2015:40), tahap ini meliputi langkah-langkah antara lain: review terhadap kertas kerja pemeriksaan, menyusun draf laporan hasil pemeriksaan dan menyusun laporan hasil pemeriksaan final. Laporan komprehensif (menyajikan temuan-temuan penting hasil audit untuk mendukung kesimpulan audit dan rekomendasi).

Rekomendasi harus disajikan dalam bahasa operasional dan mudah dimengerti serta menarik untuk ditindak lanjuti. Walaupun laporan formal dapat dianggap sebagai langkah terakhir dalam manajemen audit. Laporan informasi ini harus dibuat selama audit.

Kemudian untuk lebih mempermudah pemahaman tahapan-tahapan audit disajikan dalam gambar 2.2

Gambar 2.2
langkah-langkah Audit



Sumber :Hasil dari pelaporan langkah manajemen audit

Berdasarkan gambar diatas maka dapat di jelaskan tahapan-tahapan audit manajemen sebagai berikut:

1. Audit pendahulu

Audit pendahulu dilakukan untuk mendapatkan informasi latar belakang terhadap objek yang diaudit. Di samping itu, pada audit ini juga dilakukan penelahan terhadap berbagai peraturan, ketentuan, dan kebijakan berkaitan dengan aktivitas yang diaudit. Dari informasi latar belakang ini, auditor dapat menentukan tujuan audit sementara.

2. Review dan pengujian pengendalian manajemen

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

perusahaan. Dari hasil pengujian ini, auditor dapat lebih memahami pengendalian yang berlaku pada objek audit sehingga dengan lebih mudah dapat diketahui potensi-potensi terjadinya kelemahan pada berbagai aktivitas yang dilakukan. Jika dihubungkan dengan tujuan audit sementara yang telah dibuat pada audit pendahuluan, hasil pengujian pengendalian manajemen ini dapat mendukung tujuan audit sementara tersebut menjadi audit yang sesungguhnya (*definitive audit objective*), atau mungkin ada beberapa tujuan audit sementara yang gugur, karena tidak cukup (sulit memperoleh) bukti-bukti untuk mendukung tujuan audit tersebut. Karakteristik sistem pengendalian manajemen yang baik mencakup hal-hal berikut:

- a. Pernyataan tujuan perusahaan.
- b. Rencana perusahaan yang digunakan untuk mencapai tujuan.
- c. Kualitas dan kuantitas SDM yang sesuai dengan tanggung jawab yang dipikul dan dengan adanya pemisahan fungsi yang memadai.
- d. Sistem pembuatan kebijakan dan praktik yang sehat pada masing-masing audit organisasi.
- e. Sistem penelaan yang efektif pada setiap aktivitas untuk memperoleh keyakinan bahwa kebijakan dan praktek yang sehat telah dilaksanakan dengan baik.

3. Audit terinci

Pada tahapan ini auditor melakukan pengumpulan bukti yang cukup dan komponen untuk mendukung tujuan audit yang telah ditentukan. Pada tahapan ini juga dilakukan 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 komponen dalam tahapan ini disajikan dalam satu kertas kerja audit (KKA) untuk mendukung kesimpulan audit yang dibuat dan rekomendasi yang diberikan. Kertas kerja dapat diorganisir berdasarkan sub unit dari usaha yang di audit (seperti berdasarkan cabang, bagian), urutan prosedur audit dilaksanakan (seperti audit pendahuluan, bukti). Tujuan pengumpulan bukti-bukti adalah untuk mendapatkan dasar factual dalam menilai kriteria performa yang sebelumnya diidentifikasi.

4. Pelaporan

Tahapan ini bertujuan untuk mengomunikasikan hasil audit termasuk rekomendasi yang diberikan kepada berbagai pihak yang berkepentingan. Hal ini penting untuk meyakinkan pihak manajemen (objek audit) tentang keabsahan hasil audit dan mendorong pihak-pihak yang berwenang untuk melakukan perbaikan terhadap berbagai kelemahan yang ditemukan. Laporan disajikan dalam bentuk komprehensif (menyajikan temuan-temuan penting hasil audit untuk mendorong kesimpulan audit dan rekomendasi). Rekomendasi harus disajikan dalam bahasa yang operasional dan mudah dimengerti serta menarik untuk ditindak lanjuti.

5. 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. Auditor tidak memiliki wewenang untuk mengharuskan manajemen melaksanakan tindak lanjut sesuai dengan rekomendasi yang diberikan. Oleh karena itu, rekomendasi yang disajikan dalam laporan audit seharusnya sudah

merupakan hasil diskusi dengan berbagai pihak yang berkepentingan dengan tindakan perbaikan tersebut. Suatu rekomendasi yang tidak disepakati oleh objek audit akan sangat berpengaruh akan pelaksanaan tindak lanjutnya. Hasil audit menjadi kurang bermakna apabila rekomendasi yang diberikan tidak ditindak lanjuti oleh pihak yang di audit.

H. Prosedur Audit Manajemen

Menurut mulyadi (2002:86), prosedur audit manajemen adalah industri rinci untuk mengumpulkan tipe bukti audit yang harus diperoleh pada saat tertentu dalam audit yang dilakukan audit manajemen tidak seluas prosedur audit yang dilakukan dalam suatu general audit, karena ditekankan pada evaluasi kegiatan perusahaan. Biasanya prosedur audit yang dilakukan mencakup:

1. Inspeksi merupakan pemeriksaan secara rinci terhadap dokumen atau kondisi fisik sesuatu. Dengan melakukan inspeksi terhadap dokumen, auditor dapat menentukan keaslian dokumen tersebut.
2. Pengamatan (*observation*) Pengamatan merupakan prosedur audit yang digunakan oleh auditor untuk melihat atau menyaksikan pelaksanaan suatu kegiatan.
3. Permintaan keterangan (*enquiry*) merupakan prosedur audit yang digunakan dengan meminta keterangan secara lisan. Bukti audit yang dihasilkan dari prosedur ini adalah bukti lisan dan bukti dokumentar.
4. Konfirmasi merupakan bentuk penyelidikan yang memungkinkan auditor memperoleh secara langsung dari pihak ketiga yang bebas. Prosedur yang biasa ditempuh oleh auditor dalam konfirmasi ini adalah sebagai berikut:

- a. Auditor meminta kepada klien untuk menanyakan informasi tertentu kepada pihak luar.
 - b. Klien meminta kepada pihak luar yang ditunjuk oleh auditor untuk memberikan jawaban langsung kepada auditor mengenai informasi yang ditanyakan oleh auditor tersebut.
 - c. Auditor menerima jawaban langsung dari pihak ketiga tersebut.
5. Penelusuran (*tracing*) dalam melakukan audit ini, auditor melakukan penelusuran informasi sejak mula-mula data tersebut direkam pertama kali dalam dokumen, dilanjutkan dengan pelacakan pengolahan data tersebut dalam proses akuntansi.
6. Pemeriksaan bukti pendukung (*vouching*) merupakan prosedur audit yang meliputi:
- a. Inspeksi terhadap dokumen-dokumen yang mendukung suatu transaksi atau data keuangan untuk menentukan kewajaran dan kebenarannya.
 - b. Perbandingan dokumen tersebut dengan catatan akuntansi yang berkaitan.
7. Perhitungan (*counting*) prosedur audit ini meliputi:
- a. Perhitungan fisik terhadap sumber daya berwujud seperti kas atau sediaan di tangan.
 - b. Pertanggung jawaban semua formulir bernomor urut tercetak.
8. *Scanning* merupakan penelaahan secara cepat terhadap dokumen, catatan dan daftar untuk mendeteksi unsur-unsur yang tampak tidak biasa memerlukan penyelidikan lebih dalam.

9. Pelaksanaan ulang (*reperforming*) merupakan pengulangan aktivitas yang dilaksanakan oleh klien. Umumnya diterapkan pada perhitungan dan rekonsiliasi yang telah dilakukan oleh klien.
10. Teknik audit berbantuan komputer (*computer-assisted audit techniques*) bilamana catatan akuntansi klien diselenggarakan dalam media elektronik, auditor perlu menggunakan *computer-assisted audit techniques*. dalam menggunakan berbagai prosedur audit yang dijelaskan diatas

I. Manfaat Audit Manajemen Terhadap Fungsi Produksi

Audit fungsi produksi dan operasi dapat membantu manajemen dalam menilai bagaimana fungsi ini berjalan dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan. Bayangkara (2008:178) secara rinci memberikan manfaat audit jenis ini sebagai berikut:

1. Dapat memberikan gambaran kepada pihak yang berkepentingan tentang ketaatan dan kemampuan fungsi produksi dan operasi dalam menetapkan 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 perusahaan yang masih dihadapi dalam mencapai tujuan produksi dan operasi serta tujuan produksi dan operasi serta tujuan perusahaan secara keseluruhan.
4. Dapat menilai kekuatan dan kelemahan strategi produksi dan operasi serta kebutuhan perbaikannya dalam meningkatkan kontribusi fungsi ini terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

J. Keterkaitan Audit Manajemen Atas Fungsi Produksi

Dalam proses produksi, diperlukan system pemantauan sehingga diketahui apa yang terjadi dikaitkan dengan mutu produk, ketepatan waktu, dan ketetapan pada pelaksana kegiatan oprasional. Ada tiga ruang lingkup audit manajemen fungsi produksi menurut subriyono (2001:40), ruang lingkup audit manajemen fungsi produksi terdiri atas:

1. Audit Pengelolaan Pabrik (*Manufacturing*)

Audit manajemen pada proses pengelolaan pabrik adalah membuat pola untuk melakukan penghematan dan keberhasilan perusahaan dalam kemampuannya untuk merakit atau memproduksi barang yang langsung dijual atau untuk persediaan barang dagangan. Audit seperti ini membutuhkan suatu peninjauan secara teliti pada berbagai macam tanggung jawab utama pada pengolaan pabrik tersebut. Dalam hal ini tanggung jawab yang paling penting membutuhkan audit manajemen secara terpisah, tergantung pada keadan bidang individual yang ada pada perusahaan. Pada umumnya siklus pengolahan pabrik bermula dari perencanaan produksi yang harus berdasarkan pada ramalan penjualan yang sesuai untuk jangka pendek. Dari perencanaan produksi, keputusan ataupun ketentuan dibuat berkaitan dengan dibutuhkannya waktu pemakaian mesin dan tenaga kerja yang harus ada.

Keberhasilan fungsi pengelolaan pabrik juga tergantung dari dukungan bagian pengawaan persediaan, karena bagian-bagian dan bahan-bahan yang penting haus tersedia atau ada dalam pemesanan. Hal ini menandakan berjalannya fungsi dengan baik dalam proses pengolahan pabrik

1. Audit pengawasan persediaan (*infentory control*)

Menurut Komaruddin (2001:12), fungsi pengawasan persediaan dapat dipisahkan dalam bagian sebagai berikut:

- a. Rencana kebutuhan peralatan dan bahan-bahan yang bergerak yang ada dalam fasilitas pengelolaan pabrik dan di antara berbagai macam fungsi.
- b. Proses bagian-bagian dan bahan-bahan yang bergerak tersebut di antara berbagai jenis proses pengelolaan. Contoh: perakitan, pembungkusan dan selanjutnya.
- c. Penimbunan, fungsi yang mengawasi bagian-bagian dan bergerak harus tepat pada waktunya (pengiriman dan penyimpanan persediaan).

Seluruh fungsi pengawasan persediaan termasuk pula mengawasi penerimaan barang dagangan, menangani barang masuk dan pengiriman melalui perkapalan dan penyimpanan persediaan. Sebagai tambahan untuk mengevaluasi keberhasilan penerimaan barang-barang yang berasal dari para penjual untuk disimpan dan pemakaian yang sesungguhnya dalam proses produksi.

2. Audit pemakai mesin (*Engineering*)

Fungsi pemakaian mesin terdiri dari penelitian produk yang terus menerus dan usulan perkembangan produk baru yang merupakan bagian kelanjutan dari kegiatan organisasi tersebut. Tujuan-tujuan yang telah diteliti dalam bentuk obyektivitas bagian pemakaian mesin akan sangat cocok untuk industri rencana perkembangan perusahaan di waktu yang akan datang. Dalam perusahaan pengolahan, betapa pentingnya fungsi pemakaian mesin tetapkan bergantung pada sikap penyelesaian produk dan perlunya bersaing untuk memperluas penambahan produksi.

Audit manajemen memeriksa fungsi pemakaian mesin biasanya terdiri dari taksiran secara subyektif mengenai penyelidikan perusahaan dan perkembangan obyektivitasnya serta pelaksanaan bagian pemakaian mesin tersebut terhadap subyeknya. Sebagai tambahan, evaluasi yang dikerjakan dan prakteknya yang telah dilakukan, harus dibuat perbandingan dengan faktor biaya, distribusi keuntungan dan pelaksanaannya dimasa yang telah lalu. Sehingga pelaksanaan audit manajemen pada fungsi operasional dalam suatu perusahaan mencakup, bagian atau fungsi yang terdapat dalam organisasi perusahaan. Sebagai gambaran dalam perusahaan yang usahanya menghasilkan barang seperti industry manufactur, lingkup fungsi operasional adalah bagian atau unit produksi.

Dalam lingkup operasional tercakup semua kegiatan yang terkait dalam usaha mantransformasikan masukan (*input*) menjadi keluaran (*output*) berupa barang atau jasa. Obyek audit manajemen atas fungsi produksi meliputi faktor-faktor produksi yaitu berupa material, dana, tenaga kerja dan fasilitas produksi. Tenaga kerja merupakan unsur produksi yang meliputi himpunan individu yang terkait langsung dalam proses produksi, sedangkan fasilitas meliputi mesin-mesin dan peralatan yang dipergunakan dalam kegiatan produksi.

Peralatan audit pada fungsi operasional mencakup pula audit tahap proses transformasi. Audit yang dilakukan terhadap proses transformasi ini meliputi perencanaan kegiatan dan pengendalian pengerjaan kegiatan (*output*) tersebut.

K. Tinjauan Emiris

Tabel 2.1
Ringkasan Tinjauan Empiris

NO	NAMA / TAHUN	JUDUL PENELITIAN	METODE PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
1	Marlena (2015)	Audit manajemen fungsi produksi dan operasi pada CV.Logam lestari di desa jatimulyo tulungagung	Deskriptif Kualitatif	Pelaksanaan fungsi produksi telah dilaksanakan sesuai dengan prosedur mulai dari jadwal produksi, penilaian atas tingkat persediaan, jadwal maintance, produktiitas dan nilai tambah, peralatan dan fasilitas produksi, pengenalian kualitas dan pengendalian barang jadi.
2	Rr.Indah Mustikawati, Randi Maipan (2012)	Audit manajemn atas fungsi produksi pada PTP. Nusantara VI kayu aro kerinci, jambi	Deskriptif kualitatif	Secara umum aktivitas fungsi produksi telah efektif namun demikian masih terdapat beberapa permasalahan pada aktivitas jadwal induk produksi dan aktivitas perolehan bahan baku yang disebabkan oleh ketidak tercapaian perolehan bahan baku
3	Kristina Sari Hunandar (2012)	Audit manajemen fungsi produksi (Studi kasus pada PT. LaDewindo Grament Manufacturer Solo)	Deskriptif Kualitatif	Menunjukkan bahwa manajemen perusahaan pada fungsi produksi masih memiliki beberapa kelemahan, yaitu terkait dengan masalah turnover karyawan, produk cacat yang timbul, serta persediaan yang tidak efektif dan tidak efisien
4	Presatya Putra Dewanta (2016)	Audit manajemen untuk menilai efesiensi dan efektivitas fungsi produksi pada PT. Toyota Boshoku	Deskriptif Kualitatif	PT.Toyota Boshoku Indonesia purwosari telah memiliki prosedur dan melaksanakan fungsi produksi dengan baik, akan tetapi, terdapat pula kelemahan-kelemahan yang terjadi yaitu kurangnya pengawasan oleh kepala devisi

		Indonesia, Purwosari		produksi, sehingga menyebabkan terjadinya pengerjaan ulang karena adanya produk yang gagal maupun cacat.
5	Dessi Andika Pratama Hati (2015)	Audit manajemen atas fungsi produksi pada Unyqua yogyakarta	Deskriptif kualitatif	<p>1. Aktifitas fungsi produksi mulai dari jadwal induk produksi, perolehan bahan baku, tingkat produk cacat, dan perawatan peralatan dan kapasitas produksi secara umum telah dilaksanakan dengan baik.</p> <p>2. Secara umum aktivitas fungsi produksi telah efektif namun demikian masih terdapat beberapa permasalahan pada aktivitas perolehan bahan baku yang disebabkan oleh ketidak tercapaian perolehan bahan baku dan terjadinya gelas yang bocor atau bentuk gelas yang tidak sempurna masuk kedalam produksi sehingga terjadi produk yang cacat.</p>
6	Imelda Priska Takbi (2012)	Audit manajemen terhadap fungsi produksi pada PT. charoen pokhpand Indonesia TBK (studi kasus cabang Makassar)	Deskriptif kualitatif	<p>PT. charoen pokhpand Indonesia TBK Cabang Makassar, cukup efisien, efektif dan ekonomis namun masih terdapat kelemahan-kelemahan dalam kegiatan produksi perusahaan seperti tidak terdapat salinan kebijakan kualitas yang diberikan pada karyawan produksi, tidak terdapat prosedur tertulis tentang pemeliharaan dan perawatan peralatan produksi dan perencanaan bahan baku yang kurang efisien.</p>
7	Kartini (2018)	Audit manajemen fungsi produksi dan operasi untuk menilai tingkat efesiensi dan efektivitas pada CV.Mangko Teguh	Deskriptif kualitatif	Perhitungan efesiensi dilihat dari produktifitas bahan baku dinilai sangat efesiensi, untuk produktivitas tenaga kerja cukup efisien, dan penilaian untuk pemnfaatan kapasitas menganggur masih belum efisien.
8	Astri Femint Damayanti	Peran audit manajeme untuk menilai performance fungsi	Deskriptif kualitatif	Pengelolaan devisi produksi telah berjalan cukup efisien dan efektif.

	(2004)	produksi pada PT. Sarden Maya banyuwangi		
9	Rosdiyanti (2016)	Audit operasional atas fungsi produksi perusahaan (studi kasus pada PT. Jaya BRIX Indonesi	Analisis deskriptif	Pelaksanaan fungsi produksi telah sesuai dengan standar fungsi produksi yang telah ditetapkan pada perusahaan PT. Jaya BRIX Indonesia
10	Pudjiyanto, Eko, (2013)	Audit manajemn Atas Fungsi Produksi pada PT. Herdatama Indonusa.	Deskriptif kualiatif	Fungsi produksi yang dilaksanakan PT. Hardatama Indonusa sudah cukup efektif dan efisien

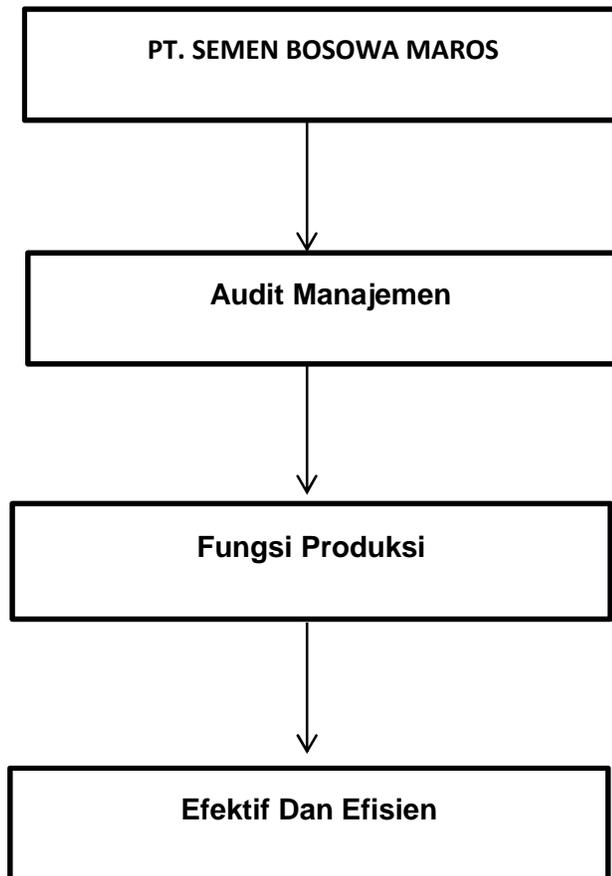
Berdasarkan table 2.1 tinjauan empiris, secara umum audit manajemen fungsi produksi pada beberapa perusahaan telah melaksanakan aktivitas sesuai dengan prosedur, mulai dari jadwal produksi, penilaian atas tingkat persediaan, produktivitas dan nilai tambah, namun adapula audit manajemen dari beberapa perusahaan masih memiliki beberapa kelemahan dalam prosedur manajemen audit diantaranya yaitu masalah ternover karyawan, jadwal maintence yang kurang efektif serta kurangnya pengawasan dari devisi produksi sehingga dapat menyebabkan terjadinya pengerjaan ulang pada hasil produksi disebabkan adanya produk yang gagal produksi maupun produksi yang cacat sehingga membutuhkan waktu dan biaya tambahan dalam pengerjaan ulang.

L. Kerangka Konsep

PT. Semen Bosowa Maros merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang perindustrian yang melibatkan kegiatan produksi semen. produksi merupakan salah satu kegiatan yang berhubungan erat dengan kegiatan ekonomi. Melalui proses produksi bisa dihasilkan berbagai macam barang kebutuhan manusia.

Audit manajemen merupakan suatu penilai dan pengkajin (*review*) atas setiap prosedur dan metode yang ditetapkan pada perusahaan untuk mengevaluasi tingkat efisiensi dan efektivitas unit produksi guna memperbaiki tingkat produksi dalam mencapai tujuan perusahaan. Proses audit manajemen yang harus dilakukan adalah dengan cara tahap survey pendahulu, tahapan *review* dan pengujian terhadap audit manajemen fungsi produksi.

Selanjutnya fungsi produksi menciptakan kegunaan bentuk, karena melalui kegiatan produksi nilai dan kegunaan suatu benda meningkat akibat dilakukannya penyempurnaan bentuk atas benda (*input*) yang bersangkutan. Sehubungan dengan adanya persaingan yang kuat dalam pemanfaatan setiap peluang usaha yang ada, maka dianggap penting bagi setiap perusahaan untuk memperhatikan audit manajemen dan fungsi produksi yang ditetapkan oleh perusahaan apakah telah sesuai dengan tingkat efisiensi dan efektivitas. Untuk lebih jelasnya maka yang menjadi skema pemikiran pada penulisan ini yaitu sebagai berikut:



Gambar: 2.3
KERANGKA KONSEP

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif yang berguna dalam menerapkan solusi pada masalah teknik berdasarkan pengalaman pemecahan masalah dimasa yang lalu dan untuk memahami fenomena tertentu serta menghasilkan pengetahuan yang lebih untuk pengujian empiris. Pemilihan desain penelitian ini dikarenakan penelitian kualitatif digunakan untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam terhadap fenomena yang menarik dan juga dapat memberikan pengetahuan yang lebih mendalam yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan.

B. Fokus Penelitian

Menurut Meleong (2004:97), dalam penelitian kualitatif hal yang harus diperhatikan adalah masalah dan fokus penelitian. Fokus memberikan batasan dalam studi dan batasan dalam pengumpulan data, sehingga dengan batasan ini peneliti akan fokus memahami masalah-masalah yang menjadi tujuan penelitian.

Berdasarkan uraian tersebut maka penulis memfokuskan penelitian untuk meneliti analisis audit manajemen fungsi produksi untuk meningkatkan efektivitas PT.Semen Bosowa Maros.

C. Lokasi dan Waktu penelitian

Untuk memperoleh data dan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini, maka penulis melakukan penelitian pada PT. Semen Bosowa Maros yang berlokasi di Maros. Peneliti memilih lokasi PT. Semen Bosowa Maros karena merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dibidang produksi sehingga menurut peneliti objek yang diambil sangat relevan dengan masalah yang penulis ingin teliti. Kemudian waktu penelitian dilakukan selama satu bulan yaitu dimulai dari tanggal 23 mei 2019 sampai dengan tanggal 23 juni 2019.

D. Sumbe Data

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung di lokasi penelitian yaitu bapak Ahmad Saman selaku *Office Room* bagian Produksi dan Bapak Salaman Mansyur selaku *Office Room* bagian manajemen

E. Pengumpulan Data

Agar dapat diperoleh data-data yang dapat diuji kebenarannya, relevan dan lengkap maka dalam penelitian ini digunakan suatu metode penelitian lapangan (*field Research*) yaitu dengan langsung meninjau objek penelitian untuk mengamati lebih dekat hal-hal yang memiliki relevansi dengan audit manajemen fungsi produksi. Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Wawancara yaitu pengumpulan data yang dilakukan untuk memperoleh data kualitatif maupun kuantitatif dengan mengadakan Tanya jawab secara langsung dengan karyawan PT. Semen Bosow Maros yang ada kaitanya dengan masalah yang akan diteliti. Khususnya mengenai gambaran umum

perusahaan, struktur organisasi perusahaan dan uraian tugas masing-masing bagian dalam perusahaan.

- b. Dokumentasi yaitu mengumpulka data-data langsung dari PT. Semen Bosowa Maros.

F. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis bertindak sebagai instrumen sekaligus pengumpul data. Adapun instrument selain manusia yang dapat digunakan, namun fungsinya tersebut hanya sebagai pendukung dan pembantu peneliti dalam hal pengumpulan data, sebagai instrumen utama penulis terjun langsung kelapangan untuk mengamati dan melakukan diskusi secara langsung dengan beberapa pihak dan elemen yang terkait.

G. Metode Analisis

Menurut Meleong dan Ixey (2005:6) penelitian kualitatif dalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindaka, dll secara holistic, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Analisis data adalah upayah yang dilakukan dengan cara mengumpulkan data, mengelompokkannya, memilih dan memilah data lalu kemudian menganalisisnya. Analisa data ini berupa narasi dari rangkaian hasil penelitian yang muaranya untuk menjawab rumusan masalah. Dalam penelitian ini

pendekatan yang dilakukan adalah melalui pendekatan kualitatif oleh karena itu penggunaan pendekatan deskriptif kualitatif yang merupakan analisis data dilakukan dengan membandingkan antara teori dengan fakta yang ada pada perusahaan dengan membandingkan kondisi, kriteria sebab dan akibat.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Audit Pendahuluan

1. Sejarah berdirinya PT Semen Bosowa Maros

Lahirnya bosowa bermula dengan didirikannya sebuah perusahaan yang bergerak di bidang perdagangan umum bernama CV. Moneter di Makassar, Sulawesi Selatan pada 22 Februari 1973 oleh H.M. Aksa Mahmud. PT Semen Bosowa Maros adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang pembuatan atau produksi semen yang didirikan oleh akta Nomor 29 Januari 1991 dari notaris Ny. Mastaria Habibie, SH., Notaris di Makassar. Perubahan terakhir anggaran dasar perusahaan sesuai dengan berita acara rapat nomor 3 dari Uus Sumirat, SH., tanggal 15 Desember 2005 tentang peningkatan Modal Dasar perusahaan. Perubahan anggaran ini telah mendapat pengesahan dari menteri Hukum dan HAM Republik Indonesia Nomor C06418. HT.01.04. HT 04.TH.2006 tanggal 7 Maret 2006.

PT Semen Bosowa Maros merupakan salah satu cabang perusahaan dari BOSOWA INVESTAMA yang didirikan oleh H.M. Aksa Mahmud pada tanggal 6 April 1978. Latar belakang nama Bosowa berasal dari singkatan Bone, Soppeng, Wajo. Hal ini sejalan dengan sejarah kerajaan Bugis yang dikenal dengan nama "Tellu Poccoe" (tiga serangkai) yaitu: Kerajaan Bone, Soppeng dan Wajo. Dalam sejarah, ketiga kerajaan tersebut selalu rukun dan damai, bersaudara dan saling

membantu segala hal. Selain itu, ketiga kerajaan tersebut mempunyai ciri dan karakteristik yang berbeda yaitu:

- a) Kerajaan Bone terkenal dengan sistem pemerintahan yang baik.
- b) Kerajaan Soppeng terkenal dengan hasil panen yang melimpah.
- c) Kerajaan Wajo terkenal dengan masyarakat yang memiliki bisnis yang tinggi.

Dengan demikian, singkatan dari Bosowa diharapkan tercermin keunggulan-keunggulan yang dimiliki oleh ketiga kerajaan dalam perusahaan yang dikembangkannya. Kebijakan pendirian pabrik didasarkan pada permintaan kebutuhan semen yang semakin meningkat khususnya di kawasan Indonesia Timur dan dunia pada umumnya. Bosowa group diharapkan dapat berpartisipasi dalam membangun pabrik semen baru yang didukung oleh tersedianya areal bahan baku semen yang memadai. Pada tahun 1980 Bosowa berkembang menjadi distributor otomotif terkemuka di kawasan Indonesia bagian Timur, manufaktur dengan pendirian pabrik semen, serta awal dari perkembangan kelompok usaha Bosowa, termasuk mengamankan jalur distribusi dengan mendirikan usaha jasa perdagangan dan transformasi melalui PT Semen Trading Internasional, PT Bosowa Lloyd dan PT Transporindo. Kelompok usaha Bosowa terus mengembangkan sayap bisnisnya, antara lain dengan pendirian Pabrik Semen Bosowa Batam yang telah memasuki sektor usaha pengembangan dan pengelolaan infrastruktur pada tahun 2000, pergantian tampuk pimpinan Bosowa Corporation dari generasi pendiri, H.Aksa Mahmud, kegenerasi penerus H.Erwin Aksa, sebagai

Chief Executive Officer sekaligus pencaangan program transformasi menuju Bosowa Excellence pada tahun 2006.

Pucuk pimpinan dialihkan kepada H. Erwin Aksa pada tahun 2006. Sebagai CEO dengan latar belakang pendidikan ekonomi di Universitas Pittsburgh, Amerika Serikat. Bosowa Corporation mengalami perubahan signifikan dengan membedakan profesionalisme, efisiensi dan target hasil yang terarah serta perencanaan jangka panjang yang matang dengan mencanangkan periode tahun 2015 sebagai era “lepas landas” menuju Bosowa Excellence.

2. Visi dan Misi Perusahaan

a) Visi Perusahaan

PT Semen Bosowa Maros yang tumbuh berkembang di era reformasi, dengan dinamis menyongsong era globalisasi dan perdagangan bebas untuk menjadi perusahaan kelas dunia di bidang industry semen dengan tekad memenuhi kepuasan pelanggan.

b) Misi Perusahaan

Memberikan produk yang berkualitas, semen Portland type 1 (Jenis 1) yang dibuat dengan pabrik dengan teknologi canggih yang sesuai dengan standar mutu Internasional serta didukung sumber daya manusia yang handal, ramah lingkungan sehingga memberikan manfaat bagi agama, bangsa, dan masyarakat.

3. Identitas Perusahaan

Alamat : Desa Barug

Kota : Maros

Kelompok Industri : Semen

Telepon : 372372

4. Struktur organisasi tugas dan tanggung jawab PT semen Bosowa Maros

Struktur organisasi PT Semen Bosowa Maros diperlukan untuk mengatur sistem kegiatan yang memberikan petunjuk mengenai bagian dan pengelompokan kerja/kegiatan dalam melaksanakan aktifitas demi kelangsungan hidup perusahaan. Struktur organisasi dapat menunjukkan bagaimana tertib manajemen, pengawasan dan pengendalian demi perusahaan dalam mengelola usaha. Perusahaan PT. Semen Bosowa Maros dipimpin suatu direksi, hal ini sesuai dengan Anggaran Dasar PT Semen Bosowa Maros yang terdiri dari direksi utama (Presiden Director) dan lima orang direktur. Pelaksanaan tugas oleh direksi diawasi oleh dewan komisaris. Berdasarkan RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham) Dewan komisaris dan direksi, masing-masing memiliki masa jabatan 3 tahun dan 5 tahun.

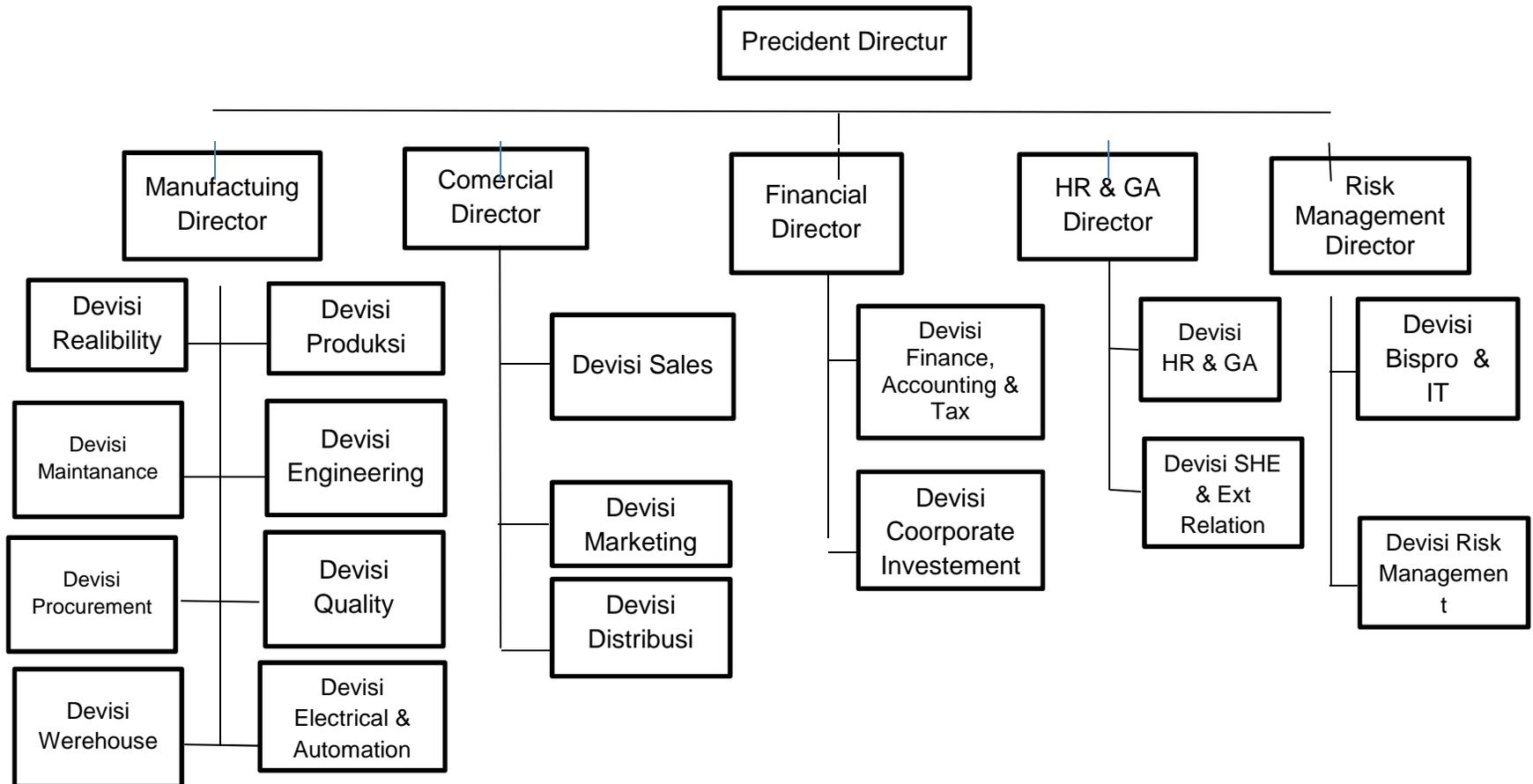
Struktur organisasi yang baik merupakan salah satu syarat yang penting agar perusahaan dapat berjalan dengan baik. Suatu perusahaan akan berhasil mencapai prestasi kerja yang efektif dari karyawan apabila dalam suatu sistem dapat saling bekerja sama, dimana fungsi-fungsi organisasi tersebut mempunyai pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang telah dinyatakan dan diuraikan dengan jelas.

Struktur organisasi PT Semen Bosowa Maros mengikuti metode atau prinsip organisasi fungsional yang telah dinyatakan dan diuraikan

pada pemisahan tugas, wewenang dan tanggung jawab secara jelas dan tegas. Struktur organisasi PT Semen Bosowa Maros tersebut terdiri atas beberapa unsur perlengkapan yang digambarkan sebagai berikut:

Gambar 4.1

Struktur Organisasi PT Semen Bosowa Maros



Sumber :Dokumen Tinjauan PT Semen Bosowa Maros.

a. Tugas dan Tanggung jawab

1) President Director

Presiden Director merupakan pemegang kekuatan tertinggi dan mempunyai tugas dan tanggung jawab dalam menjalankan dan mengelolah perusahaan secara keseluruhan.

2) Manufacturing Director

Manufacturing Director merancang dan merumuskan kebijakan strategis yang menyangkut produksi, melakukan koordinasi strategis antar direktorat.

a) Divisi Realibility

Divisi Realibility bertanggung jawab untuk menciptakan insan perusahaan yang siap memenangkan target perusahaan yang berkualitas dan produktif.

b) Divisi Produksi

Divisi Produksi bertanggung jawab untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengontrol aktivitas kerja pada Divisi Produksi guna mencapai target tahunan dan meningkatkan efisiensi serta perbaikan dalam segala aspek dalam lingkup divisinya.

c) Divisi maintance

Divisi maintance bertanggung jawab untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengontrol aktivitas kerja pada Divisi Maintenance guna mencapai target tahunan dan

meningkatkan efisiensi serta perbaikan dalam segala aspek dalam lingkup devisinya.

d) Divisi Engineering

Divisi Engineering bertanggung jawab untuk fungsi manajemen proyek secara keseluruhan, memberikan kepemimpinan, koordinasi, dan pengelolaan proses PMO. Posisi ini mengawasi tim yang menyediakan fungsi dukungan manajemen proyek dan dukungan administrative untuk menejer proyek dan memastikan pelaksanaan proyek tepat waktu, dengan budget dan tujuan proyek yang diharapkan.

e) Divisi Procurement

Divisi Procurement bertanggung jawab untuk mengkoordinir dan mengontrol seluruh proses serta pengelolaan pengadaan material, spare part dan jasa serta kebutuhan proyek PT Semen Bosowa Maros sesuai dengan kebutuhan masing-masing departemen user.

f) Divisi Quality

Divisi Quality bertanggung jawab untuk mengelolah seluruh kegiatan quality control berupa pengontrolan kualitas setiap proses produksi, serta mengelolah seluruh kegiatan quality surance dengan memastikan hasil akhir produk sesuai dengan standar yang ditetapkan.

g) Divisi werehouse

Divisi werehouse bertanggung jawab untuk membuat perencanaan, mengorganisasikan dan mengarahkan bawahannya, serta mengontrol seluruh aktivitas kerja Divisi Werehouse agar berjalan efektif dan efesien sesuai dengan kebijakan dan peraturan yang berlaku.

h) Divisi Electrical & Autonmation

Divisi Electrical & Autonmation bertanggung jawab untuk membuat perencanaan mengenai persedian electrical dalam sebuah perusahaan serta mengontrol setiap aktivitas kerja dari Divisi Electrical & Autonmation.

3) Commersial Director

Commersial Director bertanggung jawab menetapkan tujuan dan sasaran jalannya operasional perusahaan dan strategi penjualan kepada konsumen. Menganalisa laporan yang dibuat oleh bawahannya. Commercial membawahi langsung divisi sales, divisi marketing dan divisi distribusi.

a) Divisi Sales

Divisi Sales bertanggung jawab untuk merencanakan dan merealisasikan target penjualan.

b) Divisi Marketing

Divisi Marketing bertanggung jawab untuk merencanakan dan melaksanakan pemasaran dan promosi produk.

c) Divisi Distribusi

Divisi Distribusi bertanggung jawab untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengontrol kegiatan distribusi atau penyaluran produk akhir (semen) mulai dari pabrik hingga keseluruhan distributor di seluruh Indonesia sehingga dapat mendukung tercapainya target penjualan.

4) Financial Director

Financial Director memiliki tugas mengelolah keuangan dan pembuatan anggaran perusahaan sesuai dengan sistem dan prosedur yang telah ditetapkan perusahaan, dan bertanggung jawab langsung kepada vice president Director. Finance Director membawahi langsung beberapa divisi yaitu divisi accounting dan Tax serta divisi corporate Investment.

a) Divisi Finance, Accounting & Tax

Divisi Finance, Accounting & Tax bertanggung jawab untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengontrol kegiatan pengelolaan keuangan perusahaan, proses akunting dan perpajakan, serta berbagai masalah-masalah legal perusahaan guna mencapai target tahunan dan meningkatkan efisiensi serta perbaikan dalam segala aspek dalam lingkup divisinya.

b) Divisi Cooperate Investement

Divisi Cooperate Investement bertanggung jawab untuk prospek klien serta menyediakan review dan saran finansial untuk klien.

5) HR & GA Director

HR & GA Director bertanggung jawab menetapkan kebijakan karyawan dan asset-asset perusahaan dan strategi untuk mempekerjakan karyawan. Menganalisa laporan yang dibuat oleh bawahannya HR & GA Director membawahi divisi HR & GA serta divisi SHE dan Ext Rileation.

a) Divisi HR & GA

Divisi HR & GA bertanggung jawab untuk merencanakan, mengorganisasikann, mengarahkan dan mengontrol aktivitas kerja pada Divisi HR & GA guna mencapai target tahunan dan meningkatkan efisiensi serta perbaiki dalam segala aspek dalam lingkup devisinya.

b) Divisi SHE & Ext Relation

Divisi SHE & Ext Relation bertanggung jawab untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengontrol aktivitas kerja pada Divisi SHE & Ext Relation & Eksternal Relation guna mencapai target tahunan dan meningkatkan efisiensi serta perbaikan dalam segala aspek dalam lingkup divisinya.

6) Risk Management Director

Risk Management Director bertanggung jawab langsung kepada Direktur Perencanaan Pengembangan dan Teknologi Informasi, membantu direksi dalam meningkatkan kesadaran resiko dan

keterampilan pengelolaan resiko serta mengembangkan implementasi manajemen resiko terintegrasi. RMD membawahi langsung divisi Bizpro & IT serta divisi Risk Management

a) Divisi Bispro & IT

Divisi Bispro & IT bertanggung jawab untuk mengelolah, mengkoordinasikan, mengimplementasikan Sistem Informasi (SI) dan Teknologi Informasi (TI) yang handal dan baku agar terwujud tata kelolah dan tata tertib administrasi perusahaan.

b) Divisi Risk Management Divisi Risk Management bertanggung jawab, membantu Direksi

5. Kebijakan integrasi (mutu, lingkungan & K3) pada PT. Semen Bosowa Maros

Pimpinan beserta seluruh karyawan bertekad menjadikan PT Semen Bosowa Maros sebagai prosedur semen yang berorientasi kepada kepuasan pelanggan dan tetap memperhatikan pelestarian lingkungan dan norma serta kaidah keselamatan dan kesehatan kerja, dengan komitmen untuk:

- a. Menetapkan dan menerapkan sistem manajemen mutu, lingkungan & K3 dalam rangka meningkatkan kepuasan pelanggan, perlindungan lingkungan hidup termasuk pencegahan pencemaran, pencegahan kecelakaan dan penyakit akibat kerja, serta melakukan perbaikan kerja sistem secara berkelanjutan.

- b. Menetapkan dan mengkaji tujuan dan sasaran sejalan dengan kebijakan integrasi dan didukung oleh tujuan internal perusahaan serta program manajemen lingkungan.
- c. Mematuhi peraturan dan persyaratan lainnya yang sesuai dengan kegiatan, produk dan jasa terkait dengan mutu, lingkungan & K3 baik bersikap lokal, nasional maupun internasional termasuk standar industri.
- d. Menerapkan prinsip efektifitas dan efisien terhadap pengelolaan sumber daya alam khususnya bahan baku utama untuk mengantisipasi dampak pemanasan global berupa upaya efisiensi energi, pengurangan pencemaran udara, pengurangan dan pemafaatan limbah B3 dan non B3, perlindungan keanekaragaman hayati, konservasi air, berusaha mencegah terjadinya pencemaran lingkungan dan pengendalian terhadap dampak lingkungan.
- e. Berupaya meningkatkan kepuasan pelanggan, tanggung jawab dan kepedulian terhadap *stake holder* yang berhubungan dengan mutu, lingkungan dan K3.
- f. Menerapkan dan melaksanakan program pemberdayaan masyarakat (CSR) melalui partisipasi aktif dalam mengembangkan potensi masyarakat sekitar untuk meningkatkan kesejahteraan guna mencapai kemandirian.
- g. Melaksanakan prinsip *Good Corporate Governance (GCG)* dengan selalu memperhtikan aspek resiko dalam menghadapi era gobalisasi.

- h. Mengembangkan sumber daya manusia, sistem, pelatihan dan sosialisasi untuk pemenuhan kompetensi kepada seluruh karyawan termasuk mitra kerja yang berhubungan dengan mutu, lingkungan & K3.
- i. Serta berusaha melakukan pengembangan dan reklamasi dalam usaha mewujudkan kepedulian terhadap pelestarian lingkungan serta menerapkan prinsip *Reduce, Reuse, Recycle, Repurpose* dan *ecoverly*.

6. Data karyawan Production Division Employees

Tabel 4.1

Data karyawan

No	JABATAN	CLINKER PROD. DEPT	CEMENT PROD.DEPT	PPIC & PE	PACKER	TOTAL
1	Head Division	1 person				1 person
2	Head Dept	2 person	1 person	1 person	1 person	5 person
3	Senior/Reguler Head Sec.	2 person		5 person		7 person
4	Shift Sec. Head	20 person	7 person		4 person	31 person
5	CCR Opr./Foreman/Staff	16 person	8 person	4 person		28 person
6	Patroller	61 person	29 person		4 person	94 person
7	Reclamer/Stacker Operator	17 person	4 person			21 person
8	Attendant	6 person				6 person
9	Bag Checker				12 person	12 person
10	Operator Packer				4 person	4 person
	Total	125 person	49 person	10 person	25 person	209 person

Sumber :Dokumen Tinjauan PT. Semen Bosowa Maros.

B. Analisis Hasil Penelitian

Dalam memperoleh hasil penelitian tentang audit manajemen fungsi produksi untuk meningkatkan efektivitas, telah dilakukan penelitian dalam upaya menemukan atau menelusuri substansi dari permasalahan terkait dengan audit manajemen fungsi produksi. Adapun hasil penelitian berdasarkan wawancara dan data diolah berdasarkan teknik analisis data yaitu:

Wawancara dilakukan dengan bapak Ahmad Saman sebagai salah satu pimpinan Product Engineer pada perusahaan PT Semen Bosowa Maros. Dalam keterangan hasil wawancara bapak Ahmad Saman menjawab pertanyaan mengenai produk cacat dan pedoman pemeliharaan fasilitas.

1. Produk Cacat

Produk cacat merupakan produk yang dihasilkan dalam proses produksi, dimana produk yang dihasilkan tersebut tidak sesuai dengan standar mutu yang ditetapkan, tetapi secara ekonomis produk yang cacat dapat diperbaiki dengan mengeluarkan biaya tambahan dan biaya yang dikeluarkan harus lebih rendah dari nilai jual setelah produk tersebut diperbaiki.

Adapun ungkapan Narasumber mengenai produk cacat yang terjadi saat proses produksi semen berlangsung sebagai berikut:

"Dalam proses produksi sudah lumrah jika terjadi produk cacat karna dipegaruhi beberapa faktor, tetapi pada PT. Semen bosowa maros produk cacat yang dihasilkan dapat dilakukan pengerjaan ulang sehingga produk cacat tetap mendapatkan nilai jual".

Berdasarkan uraian jawaban narasumber, peneliti memperlihatkan kondisi kriteria sebab dan akibat sebagai berikut :

Tabel 4.2
Hasil Analisis produksi cacat pada

Kondisi	Kriteria	Sebab	Akibat
Mesin yang digunakan kadang berhenti secara tiba-tiba saat proses produksi berlangsung	semen yang baik yaitu berwarna abu muda atau tua serta memiliki logo SNI pada kemasan kantong	terdapat produk yang cacat	Dilakukan pengerjaan ulang untuk menghindari pemborosan dan produk yang sebelumnya di produksi tetap mendapatkan nilai tambah.

Sumber: PT. Semen Bosowa Maros (data diolah)

Berdasarkan tabel 4.1 dalam proses produksi masih terjadi kelemahan pada bagian mesin yang tiba-tiba tidak berfungsi pada saat proses produksi berlangsung sehingga mengakibatkan produk cacat. Untuk mengurangi pemborosan yang diakibatkan mesin eror maka pihak perusahaan melakukan pengerjaan ulang meskipun harus membutuhkan biaya, waktu serta bahan campuran lainnya.

2. Pemeliharaan fasilitas

Pernyataan wawancara mengenai pemeliharaan fasilitas juga diungkap oleh Bapak Ahmad Saman. Adapun pernyataan berdasarkan hasil wawancara narasumber mengenai kemasan kantong adalah sebagai berikut:

“Perusahaan memiliki pedoman pemeliharaan fasilitas yang telah disusun secara terstruktur. Setiap mesin yang digunakan memiliki tingkat perawatan misalnya, Perawatan tingkat ringan yang bersifat preventif, perawatan tingkat sedang yang bersifat korektif, perawatan tingkat tinggi yang bersifat restorative”.

Berdasarkan uraian jawaban narasumber, peneliti memperlihatkan kondisi kriteria sebab dan akibat sebagai berikut :

Tabel 4.3
Pedoman pemeliharaan fasilitas

Kondisi	Kriteria	Sebab	Akibat
Perusahaan telah memiliki pedoman pemeliharaan fasilitas secara tertulis, namun dalam proses produksi mesin yang digunakan terkadang tidak berfungsi secara tiba-tiba.	Tingkatan perawatan fasilitas yaitu: perawatan tingkat ringan perawatan tingkat sedang serta perawatan tingkat tinggi	Kurangnya perhatian dari pimpinan perusahaan mengenai aktivitas pemeliharaan fasilitas yang telah ditetapkan pada bagian produksi.	Terjadi produk cacat yang mengharuskan perusahaan melakukan pengerjaan ulang.

Sumber: PT. Semen Bosowa Maros (data diolah)

Berdasarkan tabel 4.2 mengenai pedoman pemeliharaan fasilitas pada PT. Semen Bosowa Maros belum terlaksana secara maksimal, hal ini terlihat pada kondisi mesin yang terkadang tidak berfungsi. Oleh karena itu perlu dilakukan peninjauan ulang oleh pimpinan perusahaan sehingga proses produksi dapat berjalan lancar. Pemeliharaan mencakup seluruh fasilitas pabrik agar dapat berfungsi dalam kondisi kerja yang maksimal.

3. Perolehan dan persediaan bahan baku

Jaminan mutu dan kepuasan konsumen merupakan komitmen perusahaan dalam menghadapi persaingan yang ketat dengan produser semen lainnya. Upayah pemenuhan kualitas produk sesuai dengan

permintaan konsumen dan target produksi menguasai pasar dengan harga yang bersaing, tentu saja membutuhkan bahan baku dan persediaan bahan baku yang efektif dan efisien.

Pada penelitian ini wawancara dilakukan dengan Bapak Salman Mansur sebagai salah satu pimpinan Product Engineer pada perusahaan PT Semen Bosowa Maros dalam keterangan hasil wawancara mengenai perolehan dan persediaan bahan baku yang menyatakan bahwa :

“Dilakukan peninjauan oleh pemasok terhadap lokasi batuan kapur dan tanah liat. Kemudian dilakukan penambangan apabila lokasi yang ditinjau telah memenuhi kriteria maka lokasi tersebut dipilih kemudian dilakukan penambangan. Setelah dilakukan penambangan selanjutnya dilakukan pengolaan. Untuk klinker perusahaan Semen Bosowa Maros telah mampu memproduksi klinker sendiri dengan kapasitas untuk tahun 2019 telah mampu menghasilkan 4 juta ton klinker.”

Berdasarkan uraian jawaban narasumber, peneliti memperlihatkan kondisi kriteria sebab dan akibat sebagai berikut :

Tabel 4.4

Perolehan dan persediaan bahan baku

Kondisi	Kriteria	Sebab	Akibat
Perusahaan telah mampu memproduksi klinker sendiri, tetapi klinker yang diproduksi masih kurang sehingga proses produksi terhambat.	Klinker 70% sampai dengan 90%, gypsum 5% pazzoloan dan abu terbang serta tambahan mineral.	Bahan baku klinker yang dihasilkan tidak dapat menutupi target produksi yang dilakukan	proses produksi terhambat ketika persediaan stock bahan baku klinker kurang dalam silo.

Sumber :PT. Semen Bosowa Maros (data diolah)

tabel 4.3 perolehan bahan baku pada PT. Semen Bosowa Maros dapat dilihat pada kondisi telah mampu memperoleh dan memproduksi bahan baku sendiri, namun untuk pesedian bahan baku dinilai masih kurang sehingga mengakibatkan produksi terhambat.

4. Kemasan kantong semen

Pernyataan wawancara mengenai kemasan kantong juga diungkap oleh Bapak Ahmad Saman. Adapun pernyataan berdasarkan hasil wawancara narasumber mengenai kemasan kantong adalah sebagai berikut:

”Untuk kemasan kantong semen 40 kg dan 50 kg telah dilakukan meeting koordinasi Traceability produk semen melalui kemasan kantong yang membahas mengenai stempel pada kemasan kantong, kode kantong pada setiap ball kantong dan kartu control untuk pengeluaran kantong. Karna dinilai masih kurang dalam hal kemasan kantong. Berdasarkan hasil meeting yang dilakukan mengenai kemasan kantong efektif dilakukan sejak tanggal 1 mei 2019. Namun masih terdapat beberapa kelemahan dalam kemasan kantong semen, misalnya bagian jahitan dan pengeleman yang biasa terbuka”.

Berdasarkan uraian jawaban narasumber, peneliti memperlihatkan kondisi kriteria sebab dan akibat sebagai berikut :

Tabel 4.5
Kemasan kantong semen

Kondisi	Kriteria	Sebab	Akibat
Kemasan kantong unruk semen 40 kg dan 50 kg telah memiliki stempel, kode kantong sertalogo SNI.	Kemasan memiliki logo SNI, menggunakan kode pada setiap ball, kemasan tertutup rapi dan tidak mudah	Adanya penambahan nilai pada kemasan kantong yang digunakan, akan tetapi bagian jahitan dan lem	Terjadi kerusakan pada bagian jahitan dan lem sehingga memerlukan biaya tambahan untuk perbaikan.

Namun bagian jahitan dan lem kadang terbuka.	robek.	kurang rapat.	
--	--------	---------------	--

Sumber :PT. Semen Bosowa Maros (data diolah)

Berdasarkan tabel 4.4 Kemasan kantong pada PT. Semen Bosowa Maros dapat dilihat pada kondisi yaitu telah memiliki nilai tambah pada bagian luar kemasan, tetapi untuk bagian kemasan yang memiliki jahitan dan lem masih memiliki kelemahan yang mengakibatkan kerusakan.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang telah digambarkan maka Audit manajemen fungsi produksi dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Produk Cacat

Berdasarkan hasil wawancara dari beberapa narasumber PT. Semen Bosowa Maros diperoleh informasi bahwa dalam proses produksi masih terdapat beberapa kelemahan yang mengakibatkan produksi cacat. Adapun faktor yang mengakibatkan produksi cacat yaitu faktor eksternal yang merupakan tenaga energy dan faktor Internal yang merupakan mesin. Namun perusahaan telah mampu mengurangi tingkat produk cacat yaitu dengan cara melakukan pengerjaan ulang, semen yang sebelumnya cacat selama proses produksi berlangsung didiamkan dalam silo, kemudian pada saat produksi kembali dilakukan, semen yang sebelumnya (tidak memenuhi standar) dicampurkan secara perlahan, sedikit demi sedikit secara merata dengan semen yang baru (memenuhi standar). Dengan demikian maka pemborosan yang ditanggung perusahaan dapat dikurangi meskipun mengharuskan

memerlukan waktu dan biaya tambahan untuk melakukan pengerjaan ulang hal tersebut dapat membantu menekan tingkat kerugian pada perusahaan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Presatya Putra Dewanta (2016), dalam penelitian yang berjudul Audit manajemen untuk menilai efisiensi dan efektivitas fungsi produksi pada PT. Toyota Boshoku Indonesia Purwosari dengan hasil penelitian PT. Toyota Boshoku Indonesia purwosari telah memiliki prosedur dan melaksanakan fungsi produksi dengan baik, akan tetapi, terdapat pula kelemahan-kelemahan yang terjadi yaitu kurangnya pengawasan oleh kepala divisi prodksi, sehingga menyebabkan terjadinya pengerjaan ulang karena adanya produk yang gagal maupun cacat.

Adapun teori yang mendukung dalam hal tarsebut yaitu teori yang disampaikan oleh Amin widjaya Tunggal (2000:4), yang menyatakan bahwa Efektif berarti produk akhir dari suatu kegiatan bertindak dengan cara yang dapat meminimalisir kegiatan atau tidak pemborosan sumber daya dalam menghasilkan sesuatu.

2. Kemasan kantong

Berdasarkan hasil wawancara dari beberapa narasumber PT Semen Bosowa Maros diperoleh informasi pada bulan maret kondisi kemasan kantong yang digunakan untuk semen 40 kg dan 50 kg dinilai belum efektif kerana belum mencantumkan kode kantong pada setiap ball kantong semen, belum menggunakan stempel pada kode kantong semen, serta belum ada kartu control pengeluaran kantong berdasarkan kode ball. Pada bulan maret 2019 dilakukan meeting koordinasi

mengenai produk semen melalui kemasan kantong. Berdasarkan data yang didapatkan efektif mulai dilakukan pada 01 Mei 2019 yang dikoordinir oleh tim *Purchasing* dan dijalankan oleh Tim *Wherehouse* kantong dan tim *Dispatcher* Produksi di packer. Namun masih terdapat kelemahan yaitu kerusakan pada jahitan dan bagian lem sehingga mengakibatkan penurunan keuntungan pada perusahaan, nilai kerusakan pada jahitan dan lem dinilai relatif sangat kecil yaitu 0.46% namun kerusakan tersebut mengurangi keuntungan perusahaan jika tidak segera diatasi.

Berdasarkan uraian diatas dapat dikatakan bahwa, terdapat penambahan nilai pada kemasan produk PT Semen Bosowa Maros, meskipun dari segi kualitas masih belum maksimal. Secara umum kemasan tersebut dapat dinilai efektif oleh pihak perusahaan maupun peneliti.

hal ini sejalan dengan teori IBK Bayangkara (2015:2), yang menyatakan bahwa efektif dapat diartikan sebagai kemampuan suatu unit untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan yang berupa suatu tolak ukur mengenai suatu pusat tanggung jawab, melakukan apa yang diharapkan atau dimaksudkan yang dapat dinyatakan sebagai suatu pertimbangan komperative serta ukuran dari output.

3. Perolehan Bahan Baku pada PT Semen Bosowa Maros

Berdasarkan hasil wawancara dari beberapa narasumber PT Semen Bosowa Maros diperoleh informasi bahwa pemilihan bahan baku dipercayakan kepada pemasok yang terpilih untuk menentukan bahan baku yang akan diproduksi berdasarkan kriteria yang dibutuhkan

perusahaan. Bahan baku yang dipasok harus sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan perusahaan yaitu klinker 70% sampai dengan 90% (olahan pembakaran batu kapur dan pasir silika), gypsum 5%, serta mineral tambahan (abu terbang dan pazzoloan), batuan kapur (limestone) dan tanal liat (clay) kemudian diolah. PT. Semen Bosowa Maros telah mampu menghasilkan klinker sendiri sebanyak 4 juta ton per tahun. Namun klinker yang dihasilkan Bosowa Maros dinilai masih kurang, hal ini dapat dilihat pada laporan audit yang menyatakan kekurangan stock klinker di silo yang dapat mengakibatkan proses produksi terhambat.

Persediaan bahan baku dikatakan belum efektif karena belum mampu memenuhi kebutuhan perusahaan meskipun perusahaan telah menyediakan alternative pembuatan bahan baku sendiri hal ini didukung oleh Imelda Priska Takbi (2012) dengan judul penelitian Audit manajemen terhadap fungsi produksi pada PT. charoen pokhpand Indonesia TBK (studi kasus cabang Makassar) dengan hasil penelitian menunjukkan PT. charoen pokhpand Indonesia TBK Cabang Makassar, cukup efisien, efektif dan ekonomis namun masih terdapat kelemahan-kelemahan dalam kegiatan produksi perusahaan seperti tidak terdapat salinan kebijakan kualitas yang diberikan pada karyawan produksi, tidak terdapat prosedur tertulis tentang pemeliharaan dan perawatan peralatan produksi dan perencanaan bahan baku yang kurang efisien.

4. Aktivitas Pemeliharaan Fasilitas Produksi

Berdasarkan hasil wawancara dari beberapa narasumber PT. Semen Bosowa Maros diperoleh informasi bahwa perusahaan memiliki pedoman pemeliharaan fasilitas tertulis. Dengan tolak ukur perusahaan yang telah ditetapkan yaitu melakukan perawatan ringan, perawatan sedang dan perawatan tinggi berdasarkan jadwal. Namun dalam proses produksi mesin yang digunakan terkadang tidak berfungsi secara tiba-tiba sehingga mengakibatkan proses produksi terhambat dan hasil yang diperoleh cacat sehingga berdampak pada pendapatan perusahaan. dalam hal ini Aktivitas pemeliharaan fasilitas produksi dinilai belum efektif hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh

Marlena (2015) judul penelitian audit manajemen fungsi produksi dan operasi pada CV. Logam Lestari di Desa Jati Mulyo Tulangagung Hasil penelitian menunjukkan pelaksanaan fungsi produksi dan operasi telah dilaksanakan sesuai dengan prosedur dan secara umum telah efektif, namun masih terdapat beberapa permasalahan pada aktivitas produksi antara lain kurang efektifnya perencanaan target produksi, instruksi tertulis mengenai pemeliharaan dan perawatan fasilitas serta perusahaan tidak memiliki prosedur tertulis pengelolaan persediaan bahan baku.

adapun teori pendukung yaitu menurut Amin Widjaya tunggal (2000:4) ekonomis berarti cara penggunaan barang secara hati-hati agar memperoleh hasil yang baik dengan tidak terjadi pemborosan sumber daya dalam menghasilkan sesuatu.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan telaah dan pembahasan terhadap penelitian tentang audit manajemen fungsi produksi di perusahaan PT Semen Bosowa Maros maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. produk cacat

Dalam lingkup efektivitas, mekanisme pengurangan produk cacat telah mampu dilakukan di PT. Semen Bosowa Maros. Dalam hal ini audit manajemen fungsi produksi dinilai telah efektif dalam tingkat pengurangan produk cacat.

2. Kemasan kantong PT. Semen Bosowa Maros

Dalam lingkup efektivitas, mekanisme kemasan kantong secara umum dapat dikatakan sudah efektif karena sudah ada penambahan nilai setelah dilakukan rapat koordinasi, meskipun masih ada kesenjangan (gap) kerusakan pada bagian jahitan dan lem yang terbuka.

3. Perolehan bahan baku pada PT. Semen Bosowa Maros

Dalam lingkup efektivitas, mekanisme perolehan bahan baku dinilai telah dilakukan dengan baik. Akan tapi persediaan bahan baku dinilai belum efektif karna masih mengalami kekurangan stok persediaan klinker. Hal ini dapat didasarkan pada penghambatan proses produksi.

4. Aktivitas Pemeliharaan Fasilitas Produksi

Dalam lingkup efektivitas, mekanisme pemeliharaan fasilitas dinilai belum efektif meskipun perusahaan telah memiliki pedoman pemeliharaan

fasilitas secara tertulis. Hal ini didasarkan adanya mesin yang tiba-tiba tidak berfungsi pada saat proses produksi berlangsung sehingga harus dilakukan pengerjaan ulang.

B. Saran

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan melalui observasi, wawancara dan dokumentasi pada PT. Semen Bosowa Maros terkait dengan Audit manajemen fungsi produksi peneliti memberikan masukan bagi perusahaan yaitu:

1. Sebelum melakukan proses produksi sebaiknya lakukan evaluasi kepada karyawan agar karyawan lebih memerhatikan fasilitas sebelum proses produksi berlangsung dan hasil akhir produksi tetap efektif tanpa dilakukan pengerjaan ulang.
2. Dalam perencanaan bahan baku sebaiknya disusun oleh beberapa departemen terkait dan mengumunkasikan secara efektif stock persediaan bahan baku yang tersedia dengan pihak produksi agar proses produksi tetap berjalan dan departemen pemasaran tetap berjalan secara efektif.
3. Sebaiknya *Dispatcher* produksi melakukan rapat koordinasi dengan tim *Wherehouse* kantong agar segera mengatasi kerusakan yang terjadi baik jangka pendek maupun jangka panjang. Agar akumulasi kerusakan yang terjadi tidak mengalami peningkatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amin Widjaya Tunggal, 2000. *Audit Suatu Pengantar*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Bayton W.C.R.N Jhoson, dan W.G Kell, 2002. *Modern Auditing*, Jakarta : Erlangga
- Bayagkara IBK. 2008. *Audit Manaje: Prosedur dan Implementasi Management Audit*. Jakarta: Salembah Empat.
- Bayagkara IBK. 2015. *Audit Manaje: Prosedur dan Implementasi Management Audit*. Jakarta: Salembah Empat.
- Damayanti, A.F.2004. *Peran audit manajeme untuk menilai performance fungsi produksi pada PT. Sarden Maya banyuwangi*.(Online) (<http://repository.unair.ac.id/id/eprint/51324>. diakses 26 Maret 2019.
- Dewanta, P. P. 2016. Jurnal Ilmiah mahasiswa FEB Universitas Brawijaya. *Audit manajemen untuk menilai efesiensi dan efektivitas fungsi produksi pada PT. Toyota Boshoku Indonesia, Purwosari*. (Online) Vol. 4. No. 2, (<https://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/3199> diakses. 26 Maret 2019.
- Haming, M., dan Nurnajamuddin., 2007. *Manajemen Produksi Moderen Operasi Manufaktur dan Jasa*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hunandar, S. K. 2012. *Audit manajemen fungsi produksi (Studi kasus pada PT. LaDewindo Grament Manufacturer Solo)*. (Online) (<http://repository.unika.ac.id/10204/1/08.60.0011%20Kreistina%20Sari%20COVER.pdf>. Diakses 26 maret 2019.
- Hati, P.D.A. 2015. *Audit manajemen atas fungsi produksi pada Unyqua yogyakarta*. (Online) (<http://eprints.uny.ac.id/id/eprint/17360> diakses 26 Maret 2019.
- <https://www.goegle.co.id/search?q=profil=PT+sen+bosowa+Maros&og=profil+PT+sen+bosowa+Maros&aqs=chrome.69i57>.Diakses 26 maret 2019
- Komaruddin. 2001. *Ensiklopedia Manajemen*, edisi kelima. Jakarta: Bmi Aksara.
- Marlena. 2015. *Audit manajemen fungsi produksi dan operasi pada CV.Logam lestari di desa jatimulyo tulungagung*, (online) Vol. 2. No. 2. (<https://docplayer.info/45616334-Audit-manajemen-fungsi-produksi-dan-operasi-pada-cv-logam-lestari-di-desa-jatimulyo-tulungagung.htm>) diakses 26 maret 2019.
- Meleong, Lexy. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyad, 2002 *Auditing* . Buku Satu, Edisi Enam, Jakarta: Salembah Empat.
- Mustikawati, I.R., Maipan R. 2012. *Audit manajemn atas fungsi produksi pada PTP. Nusantara VI kayu aro kerinci, jambi* .(Online) Jurnal Nominal. (<https://journal.uny.ac.id/index.php/nominal/search>. diakses 26 maret 2019.
- Prawirosentono, suriadi. 2001. *Manajemen Operasi, Analisis dan Studi Kasus*. Edisi Ketiga. Jakarta: Bumi aksara.
- Rahim, A,R., Jusriadi, E,. 2015. *Urgensi Manajemen*. Makassar: Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Rosdiyanti. 2016. Jurnal Penelitian Ekonomi. *Audit operasional atas fungsi produksi perusahaan (studi kasus pada PT*.

Jaya BRIX Indonesia Indonesi. (Online).
(<http://journal.unisla.ac.id/pdf/114112016/Rosdiyati.PDF> diakses. 26
Maret 2019).

Siagan, 2001. *Audit Manajemen*. Jakarta, Bumi Aksara

Soekartiwi. 2003. *Teori Ekonomi Produksi: Analisa Fungsi Cobb-Douglas*. Jakarta: PT Raja Grafindo Perseda.

Sugiyono. 2005. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: ALFABET.

Takbi, P.M. 2012. *Audit manajemen terhadap fungsi produksi pada PT. charoen pokhpand Indonesia TBK (studi kasus cabang Makassar)* (Online)
(<https://www.scribd.com/doc/265756776/AUDIT-MANAJEMEN-TERHADAP-FUNGSI-PRODUKSI-PADA-PT-CHAROEN-POKHPAND-INDONESIA-TBK> diakses 26 Maret 2019).

Terry, R.G., dan Rue, W.L., 2001. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

LAMPIRAN

Lampiran 1

Pedoman Wawancara

1. Apakah dalam proses produksi terjadi biasa terjadi produksi yang cacat ?
2. Apakah perusahaan memiliki pedoman pemeliharaan fasilitas bagian produksi ?
3. Perolehan dan persediaan bahan baku yang digunakan PT Semen Bosowa Maros dalam produksi semen ?
4. Bagaimana Kemasan kantong yang digunakan PT Semen Bosowa Maros apakah telah efektif ?

Lampiran 2
Dokumentasi Wawancara

Dokumentasi wawancara Management System Department Head



Dokumentasi Wawancara PPIC & PE *Department*



Dokumentasi Wawancara PPIC & PE *Department*

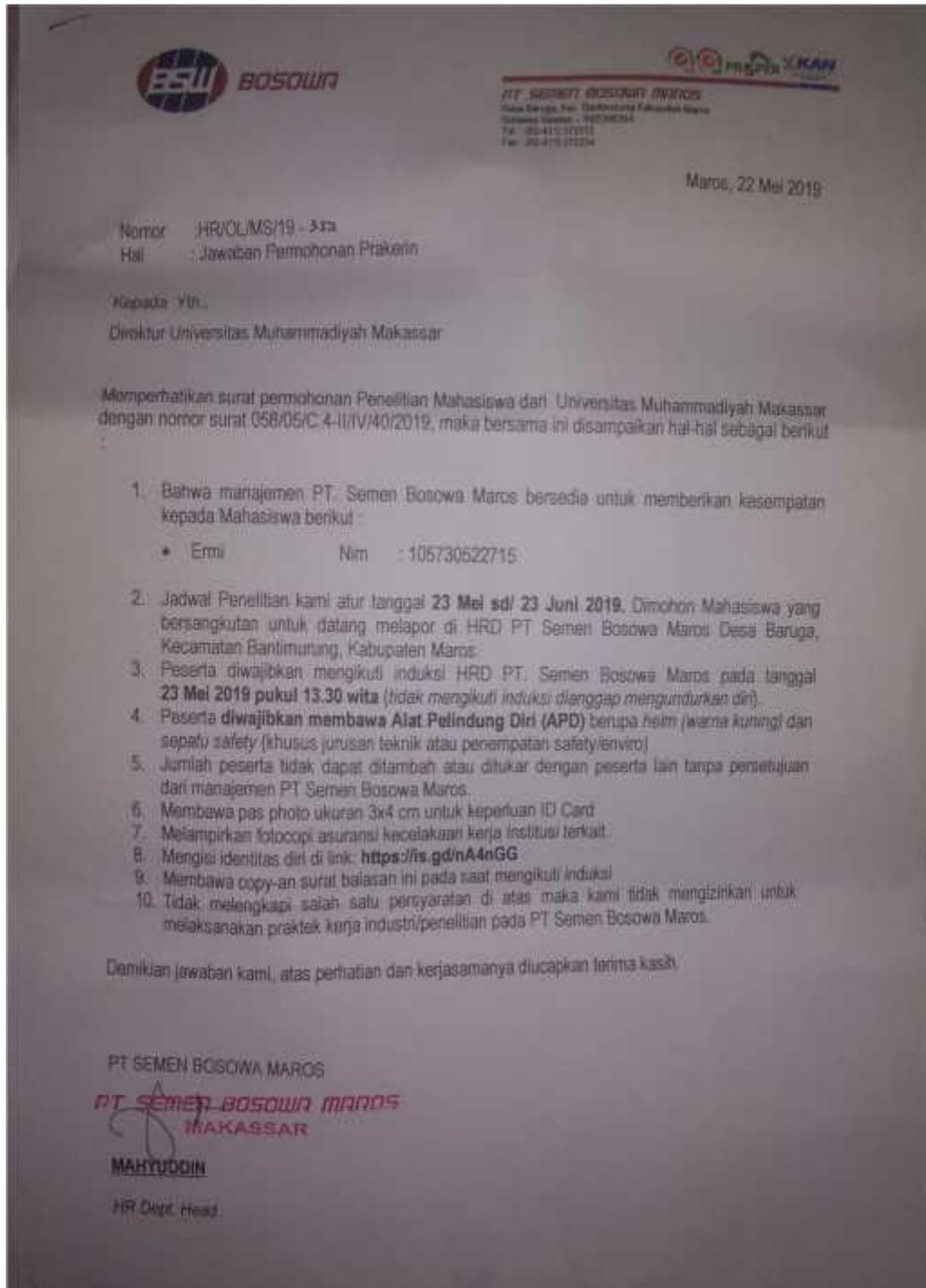


Dokumentasi pabrik PT Semen Bosowa Maros



Lampiran 3

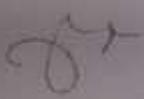
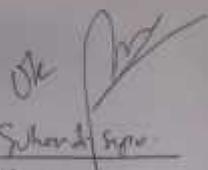
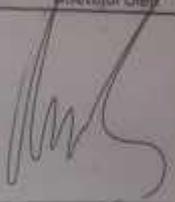
Persuratan



PT SEMEN BOSOWA MAROS



FORMULIR PENGESAHAN PENEMPATAN PESERTA MAGANG/KERJA PRAKTEK/PENELITIAN

Dijjukan Oleh	Diterima Oleh	Disetujui Oleh
 Mahyuddin HR Dept. Head	 Suhendy Supri Spv. Dept.	 Head. Dept.
Notes: Kepada Yth Production Div. Head - Terlampir surat permohonan Ijin Penelitian. - Peserta OJ orang dari (sekolah/kampus) UMSMU - Jurusan/Bidang Keahlian : Akuntansi - Pelaksanaan 21 Mei - 23 Juni 2019 - Terima kasih	Notes:	Notes: - OK - SILAKAN KEMBALI PERINTI PERUL
Tgl: 21 Mei 2019	Tgl:	Tgl:

Catatan: Monev formulir pengesahan ini dikembalikan pulang lembar 1 (satu) minggu setelah diterima

Lampiran 4

Kebijakan Integrasi



BOSOWA SEMEN

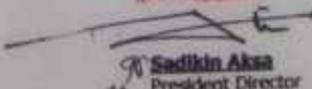
KEBUJAKAN INTEGRASI (MUTU, LINGKUNGAN & K3)

Pimpinan beserta seluruh karyawan bertekad menjadikan PT. SEMEN BOSOWA MAROS sebagai produsen semen yang berorientasi kepada kepuasan pelanggan dan tetap memperhatikan pelestarian lingkungan dan norma serta keaja keselamatan dan kesehatan kerja, dengan komitmen untuk :

1. Menetapkan dan menerapkan Sistem Manajemen Mutu, Lingkungan & K3 dalam rangka meningkatkan kepuasan pelanggan, perlindungan lingkungan hidup termasuk pencegahan pencemaran, pencegahan kecelakaan dan penyakit akibat kerja, serta melakukan perbaikan kinerja sistem secara berkelanjutan.
2. Menetapkan dan mengkaji tujuan dan sasaran sejalan dengan Kebijakan Integrasi dan didukung oleh tujuan internal perusahaan serta Program Manajemen Lingkungan.
3. Mematuhi peraturan perundangan dan persyaratan lainnya yang sesuai dengan kegiatan, produk dan jasa terkait dengan mutu, lingkungan & K3 baik bersifat lokal, nasional maupun internasional, termasuk standar industri.
4. Menerapkan prinsip efektifitas dan efisiensi terhadap pengelolaan sumber daya alam khususnya bahan baku utama untuk mengantisipasi dampak pemanasan global berupa upaya efisiensi energi, pengurangan pencemaran udara, pengurangan dan pemanfaatan limbah B3 dan Non B3, perlindungan keanekaragaman hayati, konservasi air, berusaha mencegah terjadinya pencemaran lingkungan dan pengendalian terhadap dampak lingkungan.
5. Berupaya meningkatkan kepuasan pelanggan, tanggung jawab dan kepedulian terhadap stake holder yang berhubungan dengan mutu, lingkungan & K3.
6. Merencanakan dan melaksanakan program pemberdayaan masyarakat (CSR) melalui partisipasi aktif dalam mengembangkan potensi masyarakat sekitar untuk meningkatkan kesejahteraan guna mencapai kemandirian.
7. Melaksanakan prinsip *Good Corporate Governance (GCG)* dengan selalu memperhatikan aspek resiko dalam menghadapi era Globalisasi.
8. Mengembangkan sumber daya manusia, sistem, pelatihan dan sosialisasi untuk pemenuhan kompetensi kepada seluruh karyawan termasuk mitra kerja yang berhubungan dengan mutu, lingkungan & K3.
9. Serta berusaha melakukan pengembangan dan reklamasi dalam usaha mewujudkan kepedulian terhadap pelestarian lingkungan serta menerapkan prinsip *Reduce, Reuse, Recycle, Repurpose dan Recovery*.

Maros, 02 Januari 2017

SEMEN BOSOWA MAROS
ALY ASSAR



Sadikin Aksa
President Director

Lampiran 5
Laporan Audit Manajemen

RISALAH RAPAT KOORDINASI					
MEETING KOORDINASI : TRECEABILITY PRODUK SEMEN MELALUI KEMASAN KANTONG					
25 April 2015	Chairman : Tsahik Haidit				
Ruan Ibrahim	Attendees : Sukma Adnan, Kamarudin Ngai, Hamzah Hamid, Ihsan Ramli, Rizki Kawan, Rizal Mujid, Iwan Lita, Sulman, Iwan, Ruan Ibrahim				
Date Raise	Issue	Action	Rinc./PIC	Due Date	Status
	<p>Termasuk Audit Eksternal ISO 9001:2015 tentang Traceability Produk pada kemasan kantong semen 40 kg dan 50 kg</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identifikasi equipment yang digunakan untuk pemberian kode produk pada kantong yang telah diisi semen pada area Line Packer - Menggunakan Stempel pada setiap kemasan kantong yang akan digunakan pada proses pengalangan di packer dengan nomor kode unik yang dikontrol pembuatannya setiap hari - Koordinasi dan kerjasama dengan pihak vendor kantong untuk identifikasi kode kantong yang akan digunakan sebagai kode produk di packer dengan ketentuan sebagai berikut: <ol style="list-style-type: none"> a. Koordinasi oleh pihak Purchasing kepada Vendor kantong untuk menandatangani kode kantong pada setiap bal kantong semen kemasan 40 kg dan 50 kg yang dikirim b. Identifikasi kode kantong berdasarkan kode bal kantong dan kode unik pada setiap kantong dari vendor, sebelum kantong diberikan kepada produk c. Buat Kartu Kontrol Pengaliran Kantong berdasarkan kode unik pada bal dan kantong yang diberikan oleh Warehouse kantong ke pihak Packer Produksi 	<p>Rizal Mujid (Procurement)</p> <p>Tin Warehouse Kantong</p> <p>Rizal Mujid (Procurement)</p> <p>Iwan (Tin Warehouse Kantong)</p> <p>Tin Warehouse Kantong dan Dispatcher Produksi</p>	<p>Maret 2015</p> <p>Maret 2015</p> <p>27-04-2015</p> <p>01-05-2015</p> <p>01-05-2015</p>	<p>Detail kontrol dengan pihak vendor dan status pada setiap kantong produk semen pada semen lama, tidak menggunakan untuk dibakar sehingga tidak membuat yang baru dan diganti kantong efektif</p> <p>Untuk jangka panjang dan kondisi saat ini kantong efektif karena memisahkan tenaga outsourcing yang tidak dapat melakukan pekerjaan dengan baik kantong (minim 2 shift)</p> <p>Detail dilakukan sejak tanggal 01 Mei 2015 yang diberikan oleh Tin Purchasing dan dijalankan oleh Tin Warehouse Kantong dan Tin Dispatcher Produksi di Packer</p>



DAFTAR PERIKSA AUDIT

Nama Prosedur : WPH-01, WPH-02, WPH-03, WPH-04	Tanggal Audit : 10 Apr 2017
Nama Prosedur : Perencanaan Pengeluaran barang WPH	Auditor : Ulan
Divisi yang diaudit : Warehouse Dept	Tanda Tangan : [Signature]

Pertanyaan / Pernyataan	√ / Amn X	Komentar / Rencana
- Apakah di area warehouse telah dilakukan proses perencanaan barang sesuai dengan rencana master plan 2017	✓	- Sudah dibuatkan di awal tahun untuk proses planning, review planning dan ditinjau master plan 2017.
- Apakah di warehouse untuk barang barang spare part, consumable di kontrol dengan baik	✓	- untuk barang spare part di warehouse dilakukan pengendalian yang baik dengan melakukan pencatatan di sistem dengan baik.
- Apakah pengendalian barang di area ini sudah dilakukan pengendalian dan pemisahan barang yg mudah terdistribusi	✓	- Telah dilakukan pemisahan antara barang barang & electrical part, Garry consumable dan oil, dll. dengan & kelengkapan
- Untuk pengendalian persediaan di warehouse apakah dilakukan pencatatan?	✓	- setiap pengeluaran yang ada di warehouse dicatat dan luput melalui sistem sap
- Untuk area konteng apakah dilakukan pengendalian konteng, lis produk apakah telah dilakukan identifikasi kode	X	- Untuk identifikasi kode konteng belum dilakukan kode pengendalian konteng akan di lakukan pada tahun pengendalian
- Apakah di warehouse telah dilakukan identifikasi untuk spare part, consumable terkait stok kritis	X	- Belum ada control y/ consumable terkait dgn critical part akan di lakukan control spare part dan consumable control critical part.
- Terkait dgn pengendalian LBS dan Non BS apakah telah dilakukan pengendalian	✓	- Telah dilakukan pengelolaan LBS dan Non BS dengan menggunakan kode lumbur pada masing2 IPS.
- Apakah di warehouse telah dilakukan identifikasi aspek dan aspek lainnya	X	- Sudah dilakukan pada bulan feb. 2017.

PR/MS

1213

8070

7740



BOSOWA SEMEN

PT. SEMEN BOSOWA MAROS

PRODUCTION DIVISION	PROSEDUR KERJA WEIGHBRIDGE	No Dokumen	SBM-PK-SMT-PROC-06	Dibuat	Webridge Section Head
		Rev./Tgl. Efektif	0.1 / 02 Mei 2019	Diperiksa	Cement Prod. Dept. Head
		Halaman	1 dari 11	Disetujui	Production Div. Head

Defenisi : Suatu aktifitas dalam hal penanganan operasional Weighbridge untuk proses penimbangan atas penerimaan dan pengeluaran Raw Material, Material Setengah jadi (produk Klinker), maupun terhadap pengeluaran Material jadi (produk Semen).

Referensi :

1. Business Process MM Module & hasil scooping PT. Semen Bosowa Maros
2. Flow proses yang dijalankan di PT. Semen Bosowa Maros

Tujuan :

Agar karyawan maupun pihak yang terkait pada proses penerimaan maupun pengeluaran melalui Weighbridge, mengetahui proses penanganan penerimaan dan pengeluaran Raw Material, Material Setengah jadi (produk Klinker), dan Material jadi (produk Semen).

Ruang Lingkup : Kegiatan ini berlaku pada Seksi Weighbridge Departemen Cement Production PT. Semen Bosowa Maros.

Penanggung Jawab : Head of Cement Production Departement.

Awal Proses : Konfirmasi Surat jalan (Raw Material) dan BPM untuk material hasil produksi (klinker dan semen).

Akhir Proses : Seluruh Material terdistribusi melalui Weighbridge ke tujuan pengiriman.

INPUT :	PROSES :	OUTPUT :
Sumber : Departement Purchasing dan Departemen Distribusi	Pemilik Proses : Seksi Weighbridge	Penerima : Departemen Produksi dan Departemen Distribusi
Harapan : <ol style="list-style-type: none"> 1. Rencana kedatangan Material sesuai dengan schedule 2. Pembongkaran yang dilakukan tepat waktu 3. Material produksi yang dikirim sesuai dengan Bukti Pengambilan Material 	Pengukuran Mutu Input : <ol style="list-style-type: none"> 1. Material diantar sesuai Bukti pengiriman supplier 2. Pengambilan produk sesuai Bukti Pengambilan Material dari pihak Departemen Distribusi. Pengukuran Mutu Output : <ol style="list-style-type: none"> 1. Penerimaan Material sesuai Bukti pengiriman 2. Pengeluaran produk sesuai Bukti Pengambilan Material. 	Harapan : <ol style="list-style-type: none"> 1. Material yang diterima atau terdistribusi keluar sesuai dengan dokumen pengiriman. 2. Tidak ada komplain atas realisasi penerimaan maupun pengeluaran material/produk melalui Weighbridge

SBM-FM-SMT-MGT-04-02



DAFTAR PERIKSA AUDIT

Nomor Prosedur	: PPO-01, PPO-02, PPO-03, PPO-04	Tanggal Audit	: 16 April 2015
Nama Prosedur	: Rencana Produksi, Perubahan Material	Auditor	: Ren Bosqua, Sidi
Divisi yang diteliti	: Produksi dan	Tanda Tangan	: [Signature]

Pertanyaan / Pernyataan	Ya Atau X	Komentar / Rencana
- apakah telah dilakukan perencanaan produksi dengan sistem matrik Ya 2015	•	- Pada awal tahun telah dilakukan budget dengan dampak yang ada ke dalam proses produksi. Akan diteliti apakah telah dilakukan perubahan di lapangan.
- Dalam hal melakukan proses produksi apakah telah dilakukan persyngatan produksi	✓	- Hal tersebut persyngatan produksi pada proses untuk kontrol produksi.
- untuk antara proses dan perencanaan produksi apakah telah dilakukan	✓	- Proses kontrol melalui monitor kemudian terdapat di setiap pada log sheet inspection masing-masing di area produksi.
- Bagaimana cara menentukan bahwa kebutuhan produksi sudah selesai	✓	- Setiap saat ada pengontrolan dari lab kemudian di lapangan ke produksi. Jika ada yang tidak sesuai maka akan dilakukan koreksi.
- Jika ada perubahan setting / proses produksi, apakah ada pengendalian perubahan tersebut	✓	- Setiap perubahan akan dilakukan secara media akan di catat dan di laporkan ke bagian log book atau MCA quality.
- untuk SOP yang ada di production apakah telah dilakukan pemeliharaan terkait dgn proses produksi	✓	- sudah dilakukan sosialisasi terkait dgn SOP dan instruksi kerja dan melaksanakan proses produksi.
- untuk struktur yang memuatkan WB apakah telah dilakukan SOP	•	- SOP WB yang ke struktur produksi belum dilakukan karena baru baru saja. Akan diteliti apakah ada di lapangan dgn tmt 100 % di alihkannya WB ke produksi.
- untuk pengendalian lingkungan atau limbah B3 dan non B3 serta waste water (Semen) apakah telah terkelola dgn baik	•	- Limbah sudah ditangani dgn cara dikumpulkan ke dalam kantong plastik dan disimpan pada TPS yg disediakan. - Limbah B3 dan non B3 ditampung dan ditangani dgn cara yang sesuai.

SBM-FM-SMT-MGT-04-05	
LAPORAN AUDIT	

Area yang diaudit: Divisi Produksi (Crusher, Klen, Cement Mill, Cement Dispatch)
 Prosedur yang diaudit: SBM-PK-SMT-PRD-01 & SBM-PK-SMT-PRD-05
 Tanggal Pelaksanaan Audit: 16-04-2019 Jumlah LKS: 3 (Tiga)

Nama yang diaudit (Auditee): Hanzah Hamed, Ichsan Ramli,

Komentar umum terapan audit:
 Pelaksanaan audit proses produksi berjalan dgn baik. Waktu pelaksanaan audit dari jam 13³⁰ & 15³⁰ WITA.
 Metode audit meliputi:
 - observasi kondisi area produksi
 - wawancara dgn tim Auditee
 - memeriksa dokumen pendukung terkait laporan hasil aktifitas operasional produksi & lapangan.
 Secara umum aktifitas operasional & manajemen kerja produksi & lapangan telah dilakukan sesuai prosedur. Butuh komitmen yang lebih baik lagi untuk aktifitas operasi produksi yg melibatkan bagian & lain yg terkait seperti maintenance, Electrical, dan support dari outsourcing.

Auditor	Tanggal	Tanda Tangan
Ilham Ibrahim, Asrul Sukman	16-04-2019	

Tindakan koreksi yang diterapkan pada semua Laporan Ketidakepatuhan (LKS) yang timbul dari hasil audit telah dilaksanakan

Wakil Manajemen	Tanggal	Tanda Tangan
Wahyu Budi Susetyo	11 Mei 2019	

Tertampik:

- Daftar Periksa Audit
- Laporan Ketidakepatuhan (LKS)
- Rekapitulasi LKS

