



**PELAKSANAAN PEMERIKSAAN MANAJEMEN SEBAGAI BAHAN
EVALUASI PADA PT. SURI TANI PEMUKA BANYUWANGI
(Studi Kasus pada Bagian Produksi PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi)**

SKRIPSI

Oleh:

ACHMAD FATHONI

NIM: 080810301110

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER**

2013



**PELAKSANAAN PEMERIKSAAN MANAJEMEN SEBAGAI BAHAN
EVALUASI PADA PT. SURI TANI PEMUKA BANYUWANGI
(Studi Kasus pada Bagian Produksi PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi)**

SKRIPSI

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember

Oleh :

ACHMAD FATHONI

NIM: 080810301110

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER**

2013

PERSEMBAHAN

Puji Syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, dengan segala kerendahan hati, kupersembahkan skripsiku ini sebagai bentuk tanggung jawab, bakti, dan ungkapan terima kasihku kepada:

1. Ayahanda H. Achmad Faizin tercinta dan Ibunda Hj. M. Dewi Nanik tersayang, terima kasih atas kasih sayang, dukungan, nasihat, dan doa yang senantiasa mengiringi setiap langkah bagi keberhasilanku.
2. Adik-adikku tercinta: Fathurahman, Mohammad Zakaria dan Faizol Akbar yang selalu mendukung, serta seluruh keluarga besarku, terima kasih atas segala perhatian dan doanya.
3. Guru-guruku dari TK hingga Perguruan Tinggi, yang telah memberikan ilmunya dan membimbingku dengan penuh keikhlasan dan kesabaran.
4. Almamater tercinta Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

MOTTO

Sesungguhnya Kami telah memberi kekuasaan kepadanya di (muka) bumi, dan Kami telah memberikan kepadanya jalan (untuk mencapai) segala sesuatu,

(Surat Al – Kahfi Ayat 84)

Orang yang malas telah membuang kesempatan yang diberikan tuhan, padahal tuhan tidak pernah menciptakan sesuatu dengan sia-sia.

(Mario Teguh)

Semangatlah, di mana ada usaha, di situ ada jalan.

(Mario Teguh)

Kebanggaan kita yang terbesar adalah bukan tidak pernah gagal, tetapi bangkit kembali setiap kali kita jatuh.

(Confusius)

Hidup bukanlah hanya untuk mengenang sejarah orang lain, tapi hiduplah untuk membuat sejarah yang bisa dikenang orang lain.

(Achmad Fathoni)

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI**

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Achmad Fathoni

NIM : 080810301110

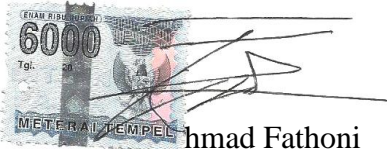
Jurusan : Akuntansi / S-I

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul: “Pelaksanaan Pemeriksaan Manajemen Sebagai Bahan Evaluasi pada PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi (Studi Kasus pada Bagian Produksi PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi)” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali jika dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi mana pun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

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

Jember, 09 Mei 2013

Yang menyatakan,

A 6000 Rupiah postage stamp with a signature over it. The stamp features the number '6000' and the text 'METRAL TEMPEL'. The signature is written in black ink over the stamp.

hmad Fathoni
NIM: 080810301110

SKRIPSI

PELAKSANAAN PEMERIKSAAN MANAJEMEN SEBAGAI BAHAN EVALUASI PADA PT. SURI TANI PEMUKA BANYUWANGI (Studi Kasus pada Bagian Produksi PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi)

Oleh:

ACHMAD FATHONI

NIM: 080810301110

Pembimbing:

Dosen Pembimbing I : Dr. Hj. Siti Maria W, M.Si, Ak

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

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul Skripsi : Pelaksanaan Pemeriksaan Manajemen Sebagai Bahan Evaluasi
pada PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi (Studi Kasus pada
Bagian Produksi PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi)

Nama : Achmad Fathoni

NIM : 080810301110

Jurusan : Akuntansi / S-1

Pembimbing I,



Dr. Hj. Sifi Maria W, M.Si, Ak
NIP. 19660805 199201 2 001

Pembimbing II,



Drs. Wasito, M.Si, Ak
NIP. 19600103 199103 1 001

Mengetahui,

Ketua Program Studi Akuntansi



Dr. Alwan Sri Kustono, S.E., M.Si., Ak.

NIP. 19720416 200112 1 001

PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi berjudul:

PELAKSANAAN PEMERIKSAAN MANAJEMEN SEBAGAI BAHAN EVALUASI PADA PT. SURI TANI PEMUKA BANYUWANGI

(Studi Kasus pada Bagian Produksi PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi)

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Achmad Fathoni
NIM : 080810301110
Jurusan : Akuntansi

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

24 Juni 2013

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

Susunan Panitia Penguji

Ketua : Rohman Effendi, SE, M.Si. Ak.
NIP. 19710217 200003 1 001

(.....)

Sekretaris : Indah Purnamawati, SE, M.Si. Ak
NIP. 19691011 199702 2 001

(.....)

Anggota : Alfi Arif, SE, M.Ak, Ak
NIP. 19721004 199903 1 001

(.....)



Mengetahui/ Menyetujui
Universitas Jember
Fakultas Ekonomi
Dekan,

Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si.
NIP 19630614 199002 1 001

LEMBAR REVISI

Judul skripsi : Pelaksanaan Pemeriksaan Manajemen Sebagai Bahan
Evaluasi pada PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi (Studi
Kasus pada Bagian Produksi PT. Suri Tani Pemuka
Banyuwangi)

Nama Mahasiswa : Achmad Fathoni

N I M : 080810301110


Jurusan : Akuntansi/S-1

Mengetahui
Tim Penguji,


Ketua,


Rohman Effendi, SE. M.Si, Ak.
NIP. 19710217 200003 1 001

Sekretaris,


Indah Purnamawati, SE, M.Si, Ak.
NIP. 19691011 199702 2 001

Anggota,


Alfi Arif, SE, M.Ak, Ak
NIP. 19721004 199903 1 001

Achmad Fathoni

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti terkait dengan Pelaksanaan Pemeriksaan Manajemen Sebagai Bahan Evaluasi pada PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi dengan penelitian yang dilakukan difokuskan terhadap Bagian Produksi PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi.

Dalam proses pengumpulan data dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan menggunakan data sekunder dimana peneliti akan menggunakan dokumen-dokumen yang terkait, standar operasional perusahaan, *job discription*, laporan hasil produksi, sasaran mutu, dan struktur organisasi perusahaan sebagai acuannya, yang kedua menggunakan data primer yaitu hasil dari observasi lapangan dan hasil wawancara dengan pihak yang bersangkutan dalam kegiatan operasional perusahaan sebagai pembanding data sekunder sebelumnya.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan telah melakukan proses produksi dengan baik dan sesuai dengan standar yang mereka gunakan. Jika dilihat menurut pemeriksaan manajemen perusahaan telah memenuhi kriteria ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas. Sedangkan untuk masalah evaluasi kinerja dan laporan hasil produksi, perusahaan telah menggunakan sistem dan prosedur kerja bagi seluruh karyawan, selain itu perusahaan dalam proses evaluasinya memfokuskan terhadap 5M (Metode, Mesin, Modal, Material, Manusia). Untuk menjaga kualitas hasil kerja, perusahaan memiliki sasaran mutu yang berfungsi untuk standarisasi perusahaan.

Kata kunci: Efektivitas, Efisiensi, Ekonomisasi, Laporan Hasil Produksi, Pemeriksaan Manajemen, dan Sistem dan Prosedur.

Achmad Fathoni

Department of Accounting, Faculty of Economics, University of Jember

ABSTRACT

The purpose of this research was to evaluate management examination that implemented in PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi. This research focus on production division of PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi.

In the process of data collection there are two methods, using secondary data where researcher will use related documents, operational standart of company, job description, report of production result, quality objective, and organization chart of the company for reference. The second method is using primary data, that are the result of field observations and interview with relevant parties in operations of the company to compare with previous secondary data.

The result of this research indicate that the company has done the production process well and accordance with the standard they use. In terms of examination, the company management has met the criteria of economizing, efficiency, and effectivity. Whereas for performance evaluation problem and report of production result, this company already use system and work procedure for all employee, other than that the company also focus in 5M (method, engine, modal, material, and human) as evaluation process. For save work result's quality, the company has quality objectives which serve to standardize the company.

Key Word: Economizing, Effectivity, Efficiency, Report of Production Result, Management Audit, System and Procedure.

PRAKATA

Segala puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan limpahan berkah, rahmat dan hidayah-Nya, serta memberikan kemudahan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pelaksanaan Pemeriksaan Manajemen Sebagai Bahan Evaluasi pada PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi (Studi Kasus pada Bagian Produksi PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi)”**.

Penulisan skripsi ini tidak lepas dari bantuan semua pihak, baik itu berupa dorongan, nasehat, saran maupun kritik yang sangat membantu dalam penyelesaian skripsi ini. Oleh karena itu pada kesempatan ini dengan segala kerendahan hati serta penghargaan yang tulus, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Moehammad Fathorrozi, M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Bapak Dr. Alwan Sri Kustono, S.E., M.Si., Ak, selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Ibu Dr. Hj. Siti Maria W, M.Si., Ak, selaku Dosen Pembimbing I yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, saran, kritik, dan pengarahan dengan penuh kesabaran dalam penyelesaian skripsi ini.
4. Bapak Drs. Wasito, M.Si, Ak, selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan arahnya dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Seluruh Dosen Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang dengan ikhlas memberikan ilmu yang sangat bermanfaat bagi mahasiswa Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
6. Ibu Farida Hasan yang selalu sabar dan senantiasa membantu mahasiswa akuntansi dalam melengkapi persyaratan saat pendaftaran ujian skripsi.
7. Seluruh *civitas akademika* Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
8. PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi yang memberikan kesempatan untuk menjadikan sebagai objek penelitian serta bantuan dan dukungan dalam menyelesaikan skripsi ini.

9. Kedua orang tuaku, Ayahanda tersayang H. Achmad Faizin dan Ibunda tercinta Hj. M. Dewi Nanik yang dengan sabar dan ketulusan hati telah mencurahkan cinta kasihnya serta memberikan dukungan penuh baik berupa materi maupun semangat dan doa dalam penyusunan skripsi ini.
10. Adikku tersayang Fathurrahman, Mohammad Zakaria, dan Faizol Akbar yang memberikan semangat untuk terus maju dan bantuan doa.
11. Teman-teman Akuntansi 2008 yang banyak membantu dalam proses perkuliahan.
12. Terima kasih kepada Agung, Galih, Yudi, Megi, Wildan, Noval, Bagus, Adib, Adit, Weby, Jojo, Aris, Mu'thi, Radix dan lain lain. Teman-teman Kos Jawa 2g no 7b yang selalu membawa keceriaan.
13. Sahabat-sahabat PMII yang memberikan pengalaman yang sangat berharga. Fuad, Wildan, Yafi, Very, Salam, dan lain sebagainya. Terima kasih untuk BEM FE periode 2011-2012 dan periode 2012-2013, yang telah memberikan pelajaran yang sangat berharga tentang hubungan keorganisasian dan kerjasama antar keluarga.
14. Terima kasih kepada Feni, Elli, Nurul, Yohana, Marsha, Anis, Okta, Ifa, dan Kiki yang telah memberi warna dalam perjalanan kehidupan kuliahku.

Semoga Allah SWT selalu memberikan hidayah dan rahmat kepada semua pihak yang telah membantu dengan ikhlas sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Penulis sadar akan keterbatasan dan kurang sempurnanya penulisan skripsi ini, oleh karena itu segala saran dan kritik yang bersifat membangun akan sangat penulis harapkan. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan tambahan pengetahuan bagi yang membacanya.

Jember, 09 Mei 2013

Penulis

DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSEMBAHAN	ii
HALAMAN MOTTO	iii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iv
HALAMAN PEMBIMBINGAN.....	v
HALAMAN PERSETUJUAN	vi
HALAMAN PENGESAHAN.....	vii
HALAMAN LEMBAR REVISI	viii
HALAMAN ABSTRAK	ix
HALAMAN ABSTRACT.....	x
HALAMAN PRAKATA.....	xi
HALAMAN DAFTAR ISI.....	xiii
HALAMAN DAFTAR TABEL	xvii
HALAMAN DAFTAR GAMBAR.....	xviii
HALAMAN DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	5
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	5
1.3.2 Manfaat Penelitian.....	6
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Pengertian Pemeriksaan Manajemen	7
2.1.1 Ekonomisasi	8

2.1.2 Efisiensi	9
2.1.3 Efektivitas	10
2.2 Tujuan dan Manfaat Pemeriksaan (Audit) Manajemen	11
2.3 Ruang Lingkup dan Sasaran Pemeriksaan Manajemen	13
2.4 Tipe Audit Manajemen	14
2.5 Karakteristik Audit Manajemen	15
2.6 Prinsip Dasar Audit Manajemen	17
2.7 Pelaku Audit Manajemen (pihak-pihak yang melaksanakan kegiatan audit	17
2.8 Tahap-Tahap Audit Manajemen (Pemeriksaan Manajemen)	18
2.9 Laporan Hasil Pemeriksaan Manajemen	21
2.10 Pengertian Manajemen Produksi dan Operasi	23
2.11 Pengertian Proses Produksi	25
2.12 Prosedur Pengendalian Fungsi Produksi	26
BAB 3 METODE PENELITIAN	27
3.1 Lokasi Penelitian	27
3.2 Jenis data	27
3.3 Sumber Data	27
3.3.1 Data Primer	27
3.4.2 Data Sekunder	28
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	28
3.4.1 Observasi Lapangan (<i>Field Research</i>)	28
3.4.2 Studi Kepustakaan (<i>Library Research</i>).....	28
3.5 Metode Analisis Data	29
3.5.1 Survei Pendahuluan (<i>Relimenary Survey</i>).....	30
a. Ekonomisasi	30
b. Efisiensi	31
c. Efektivitas	31

3.5.2 Reduksi Data	31
3.5.3 Penyajian Data	32
3.5.4 Kesimpulan	32
3.6 Kerangka Pemecahan Masalah	33
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN.....	34
4.1 Sejarah dan Perkembangan Singkat Perusahaan	34
4.2 Visi dan Misi Perusahaan	37
4.2.1 Visi Perseroan	37
4.2.2 Misi Perseroan	38
4.3 Fasilitas, Letak dan Posisi Perusahaan	40
4.3.1 Ekonomisasi	41
4.3.2 Efisiensi	41
4.3.3 Efektivitas	41
4.4 Struktur Organisasi.....	42
4.5 Job Discription Departemen Produksi	46
4.5.1 Tanggung Jawab	46
4.5.2 Tujuan Jabatan	46
4.5.3 Tanggung Jawab dan Indikator Keberhasilan	46
4.6 Survei Pendahuluan	47
4.7 Review atas Fungsi Produksi PT. Suri Tani Pemuka	
Banyuwangi	49
4.7.1 Sistem dan Prosedur Proses Produksi PT. Suri Tani Pemuka	
Banyuwangi	50
4.7.1.1 Persiapan Produksi	50
4.7.1.2 Proses Produksi	51
4.7.1.3 Proses Ulang	53
4.7.2 Keorganisasian	58
4.7.3 Standar Mutu (Penetapan dan Pengevaluasiannya)	60

4.8 Pembahasan Hasil Penelitian	71
4.8.1 Ekonomisasi	72
4.8.2 Efisiensi	73
4.8.3 Efektivitas	75
BAB 5 KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN.....	79
5.1 Kesimpulan.....	79
5.1.1 Ekonomisasi	79
5.1.2 Efisiensi	80
5.1.3 Efektivitas	81
5.2 Keterbatasan	83
5.3 Saran	83
5.3.1 Fasilitas dan Tata Letak Perusahaan	83
5.3.2 Keorganisasian	84
5.3.3 Sistem dan Prosedur	84
5.3.4 Laporan Hasil Produksi	86
DAFTAR PUSTAKA	88

DAFTAR TABEL

Tabel	Hal
4.1	Tanggung Jawab dan Indikator Keberhasilan Departemen Produksi 47
4.2	Penjelasan Alur Proses Produksi 58
4.3	Kriteria Ka Sub Departemen Produksi 60
4.4	Sasaran Mutu Bagian Produksi 61
4.5	Rekapitulasi LPSM Sub Departemen Produksi 65

DAFTAR GAMBAR

Gambar		Hal
2.1	Hubungan Ekonomisasi-Efisiensi-Efektivitas	10
3.1	Komponen dalam Analisis Data (<i>Interactive Model</i>)	30
3.2	Kerangka Pemecahan Masalah	33
4.1	Denah dan Tata Letak Perusahaan	42
4.2	Struktur Organisasi Perusahaan	44
4.3	Struktur Organisasi Bagian Produksi	45
4.4	Alur Proses Produksi	56

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Ekonomisasi Proses Produksi PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi
- Lampiran 2 Efisiensi Proses Produksi PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi
- Lampiran 3 Efektivitas Produksi PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi Hasil Jadi Pakan Udang
- Lampiran 4 Efektivitas Produksi PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi Hasil Jadi Pakan Ikan
- Lampiran 5 Kertas Kerja Pemeriksaan PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pemeriksaan Manajemen (Audit Manajemen) seringkali diartikan sama dengan audit operasional. Pengertian sederhana dari pemeriksaan manajemen adalah investigasi dari suatu organisasi dalam semua aspek kegiatan manajemen dari yang paling tinggi sampai dengan ke bawah dan pembuatan laporan audit mengenai efektivitasnya atau dari segi profitabilitas dan efisiensi kegiatan bisnis perusahaan.

Sedangkan pengertian sederhana audit operasional adalah uraian aktifitas perusahaan yang sistematis dalam hubungannya dengan tujuan untuk melihat, mengidentifikasi peluang perbaikan, atau mengembangkan rekomendasi untuk perbaikan. Jelas kedua pengertian serupa karena pemeriksaan manajemen dilakukan saat manajemen beroperasi.

Pengertian manajemen audit tersirat dalam definisi kalangan akademisi. Berikut beberapa definisi menurut Holmes dan Overmyer (dalam Indra, 2010:6), *“The management audit means the examination and evaluation of all information gathering functions and all phases of management functions and activities, in order to ascertain if operating are conducted in a effective and efficient manner.”* Manajemen audit mencakup penelitian dan evaluasi atas semua fungsi dari Manajemen, untuk memastikan bahwa pelaksanaan operasi perusahaan telah dijalankan dengan cara yang efektif dan efisien.

Sedangkan *American Institute of Certified Public Accountant/AICPA* (dalam Satria, 2008) menjelaskan bahwa “pemeriksaan manajemen adalah suatu penelaahan yang sistematis terhadap aktivitas suatu organisasi, atau suatu segmen tertentu daripadanya, dalam hubungannya dengan tujuan tertentu, dengan maksud untuk:

1. Menilai kegiatan.
2. Mengidentifikasi berbagai kesempatan untuk perbaikan.
3. Mengembangkan rekomendasi bagi perbaikan atau tindakan lebih lanjut.

Menurut Tampang (2011:9), dari definisi yang dikumpulkan maka diperoleh beberapa karakteristik pemeriksaan manajemen yaitu :

1. Memberikan informasi tentang ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas operasional perusahaan kepada manajemen.
2. Penilaian ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas didasarkan pada standar-standar tertentu.
3. Audit diarahkan kepada operasional sebagian atau seluruh struktur organisasi.
4. Audit ini dapat dilakukan oleh akuntan maupun bukan akuntan.
5. Hasil pemeriksaan manajemen berupa rekomendasi perbaikan kepada manajemen.

Sebagaimana diketahui bersama bahwa pemeriksaan manajemen (*audit management*) merupakan proses penelaahan dan pemeriksaan yang sistematis terhadap kegiatan perusahaan atau atas fungsi-fungsi yang ada untuk mengetahui dan mengevaluasi apakah kegiatan operasional tersebut sudah terlaksana dengan baik secara ekonomi dan tepat waktu. Pelaksanaan pemeriksaan manajemen (*audit management*) dalam suatu perusahaan harus diarahkan pada pencapaian tujuan dan sasaran dari pemeriksaan manajemen (*audit management*).

Menurut Assauri, (1993:325) dalam buku Manajemen Produksi dan Operasi, tujuan dari dilaksanakannya pemeriksaan manajemen (*audit*

management) adalah untuk mengetahui apakah prestasi manajemen tersebut telah sesuai dengan ketentuan, kebijakan dan peraturan yang ada dalam perusahaan, serta untuk mengetahui apakah prestasi manajemen perusahaan telah lebih baik daripada masa sebelumnya, dan untuk menentukan apakah aktivitas atau programnya telah dikelola secara ekonomis, efisien dan efektif.

Sedangkan menurut Tunggal, (2000:15) manfaat-manfaat yang dapat diambil dengan diadakannya pemeriksaan manajemen (*audit management*), antara lain:

1. Memberi 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 penggunaan 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 operasi perusahaan.

Dari beberapa penjelasan di atas sangat terlihat bahwa penggunaan pemeriksaan manajemen memiliki efek yang cukup besar bagi kelangsungan perusahaan, dan membantu perusahaan untuk melakukan evaluasi kinerja

operasional perusahaan. Salah satu fungsi manajemen yang memiliki peran yang sangat penting bagi kelangsungan hidup perusahaan adalah departemen produksi. Pada perusahaan dengan jangkauan yang luas dan skala yang dapat dikatakan tidak kecil lagi, kegiatan operasional dan pengandaliannya sangat kompleks sehingga peran dari departemen produksi menjadi sangat penting dalam menjamin mutu dan kualitas produksi perusahaan.

Dalam penelitian ini, peneliti memilih PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi sebagai objek penelitian, PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi merupakan salah satu perusahaan yang cukup familiar di telinga masyarakat Banyuwangi, PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi yang bergerak di bidang pembenihan, produksi pakan udang dan ikan dan kegiatan ekspor, selalu dituntut untuk melakukan kegiatan operasional secara efektif dan efisien serta berusaha untuk menyajikan kesempurnaan dalam setiap produknya.

Ditambah dengan kenyataan bahwa perairan nasional Indonesia menyimpan potensi perikanan yang besar untuk dikembangkan. Dalam upaya memenuhi kebutuhan pangan masyarakat yang terus mengalami peningkatan, maka sektor perikanan memiliki tanggung jawab dan peran penting sebagai penyedia protein ikan. Dalam mengelola kekayaan alam perairan yang dimiliki Indonesia, PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi harus mengedepankan aspek-aspek efisiensi produksi serta penerapan teknologi yang handal dan ramah lingkungan. Melalui pengembangan produksi perikanan nasional khususnya dari sektor budidaya, diharapkan dapat mengurangi ketergantungan dari alam sekaligus meningkatkan produktivitas, menjamin ketersediaan pangan, dan memberikan kesejahteraan bagi masyarakat.

Udang adalah salah satu produk perikanan yang sedang berkembang saat ini. Sejak tahun 2001, berbagai jenis udang telah ditetapkan pemerintah sebagai salah satu unggulan sektor perikanan budidaya di Indonesia. Salah satu

tujuan pengenalan udang sebagai salah satu pilihan konsumsi masyarakat adalah untuk memacu produksi udang nasional yang selama beberapa tahun sebelumnya mengalami penurunan.

PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang pembenihan, dan produksi pakan udang dituntut untuk memberika pelayanan dan kualitas produk unggulan bagi seluruh konsumennya. Operasional perusahaan yang menjadi tanggung jawab departemen produksi memiliki tugas berat guna memenuhi tuntutan konsumen tanpa mengabaikan mutu dari produk yang dihasilkan.

Dari latar belakang di atas dengan potensi yang dimiliki perusahaan dan problema yang dihadapinya khususnya produksi pakan ikan dan udang di Indonesia atau yang lebih sempit di wilayah Banyuwangi, maka peneliti mencoba untuk membahas tentang **“Pelaksanaan Pemeriksaan Manajemen Sebagai bahan Evaluasi Pada PT Suri Tani Pemuka Banyuwangi”** (Studi kasus pada bagian produksi PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi).

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang telah dipaparkan di atas, maka permasalahan yang akan menjadi fokus dalam penelitian ini adalah “Apakah operasional dalam perusahaan sudah mampu mencapai ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas yang menjadi standar dalam produksi perusahaan?”

1.3 Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah diungkapkan serta rumusan masalah yang muncul sebelumnya, maka tujuan penelitian ini

adalah untuk mengetahui apakah PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi telah mampu mencapai ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas yang menjadi standar dalam produksi perusahaan dengan baik, dan penelitian menggunakan prosedur pemeriksaan manajemen.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini, antara lain:

a. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan kontribusi serta menambah literatur tentang pemeriksaan manajemen, penerapannya, dan manfaatnya.

b. Bagi PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi

Sebagai tambahan informasi dan sebagai bahan acuan dalam menjalankan proses pemeriksaan manajemen dan sebagai acuan guna evaluasi dalam kinerja manajerial, khususnya bagian produksi dan operasional perusahaan.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

1. Memberi tambahan pengetahuan bagi pembaca dan menyediakan informasi yang terkait dengan implementasi pemeriksaan manajemen dalam suatu perusahaan.
2. Sebagai bahan acuan bagi peneliti yang sejenis dan digunakan untuk menyempurnakan penelitian berikutnya dan pengembangan penelitian lebih lanjut.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Pemeriksaan Manajemen

Dalam Tampang, (2011:8) menyatakan, fungsi pengawasan dan pengendalian manajemen, menimbulkan aktivitas audit (pemeriksaan). Secara lebih luas audit juga dibutuhkan dalam menilai pertanggungjawaban manajemen kepada berbagai pihak yang berkepentingan di dalam perusahaan. Dari hasil audit dapat diketahui apakah laporan yang diberikan oleh manajemen sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya terjadi atau apakah operasi yang berjalan sesuai dengan ketentuan, peraturan, dan kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan.

Menurut Flesher dan Siewert dalam Tunggal, (2000:3), audit operasional merupakan suatu proses untuk mencari cara untuk memperbaiki efisiensi dan keefektivan, upaya ini dapat ditempuh dengan cara memberikan kritik yang membangun. Sedangkan menurut Holmes dan Overmyer dalam Tunggal (2000:3), audit manajemen adalah evaluasi dari semua informasi fungsi pengumpulan dan evaluasi dari semua tahap aktivitas dan fungsi manajemen, untuk mengetahui apakah operasi yang dilakukan telah melalui cara yang efektif dan efisien.

Dalam Siagian (2001:26) didefinisikan 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 komponennya.

Menurut Bayangkara (2008:2) menjelaskan bahwa audit manajemen adalah pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas perusahaan. Audit manajemen dirancang secara sistematis untuk mengaudit aktivitas, program-program yang diselenggarakan, atau sebagian dari entitas yang bisa diaudit

untuk menilai dan melaporkan apakah sumber daya dan dana telah digunakan secara efisien, serta apakah tujuan dari program dan aktivitas yang telah direncanakan dapat tercapai dan tidak melanggar ketentuan aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan.

Menurut *Institute of Internal Auditor* (IIA) yang ditulis oleh Boyton, Johnson, Kell di dalam buku *Modern Auditing* (2003:491), “Auditing Internal adalah aktifitas pemberian keyakinan serta konsultasi yang *independen* dan objektif, yang dirancang untuk menambah nilai dan memperbaiki operasi organisasi. Auditing internal membantu organisasi mencapai tujuannya dengan memperkenalkan pendekatan yang sistematis dan berdisiplin untuk mengevaluasi serta meningkatkan efektivitas proses, manajemen resiko, pengendalian, dan pengelolaan“.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pemeriksaan manajemen merupakan bentuk pemeriksaan untuk menilai, menganalisis, meninjau ulang hasil perusahaan, apakah telah berjalan secara ekonomis, efisien dan efektif serta mengidentifikasi kekurangan-kekurangan dan kemudian melaksanakan pengujian dan penelaahan atas ketidakhematan, ketidakefisiensian maupun ketidakefektivan untuk selanjutnya memberikan rekomendasi–rekomendasi perbaikan demi tercapainya tujuan perusahaan.

2.1.1 Ekonomisasi

Menurut Bayangkara, (2008:12), ekonomisasi berhubungan dengan bagaimana perusahaan dalam mendapatkan sumber daya yang akan digunakan dalam segala aktivitas. Sumber daya adalah kapasitas aktivitas yang harus dimiliki oleh perusahaan sehingga program yang ditetapkan dapat berjalan dengan baik. 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 paling kecil, ini berarti perusahaan telah mampu memperoleh sumber daya tersebut dengan cara ekonomis. Dengan demikian harga pokok per unit produksi menjadi lebih rendah, yang memungkinkan perusahaan untuk menghasilkan produk dengan harga pokok lebih rendah dari para pesaingnya.

2.1.2 Efisiensi

Menurut Bayangkara, (2008:12), efisiensi berhubungan dengan bagaimana perusahaan melakukan aktivitas operasinya, sehingga dicapai optimalisasi penggunaan sumber daya yang dimiliki. Efisiensi berhubungan dengan konsep *input-proses-output*, efisien adalah rasio antara *output* dan *input*. Seberapa besar *output* yang dihasilkan dengan menggunakan *input* dengan jumlah tertentu yang dimiliki perusahaan.

Metode kerja yang baik akan dapat memandu proses berjalan dengan mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Jadi efisiensi merupakan ukuran proses yang menghubungkan antara *input* dan *output* dalam operasional perusahaan. Efisiensi proses membutuhkan pemahaman yang tepat tentang penyebab terjadinya pemborosan. Jika dihubungkan dengan manajemen berdasarkan aktivitas (*activity based management*), terjadinya konsumsi sumber daya karena adanya aktivitas dan terjadinya aktivitas didorong oleh adanya permintaan untuk melakukan aktivitas tersebut.

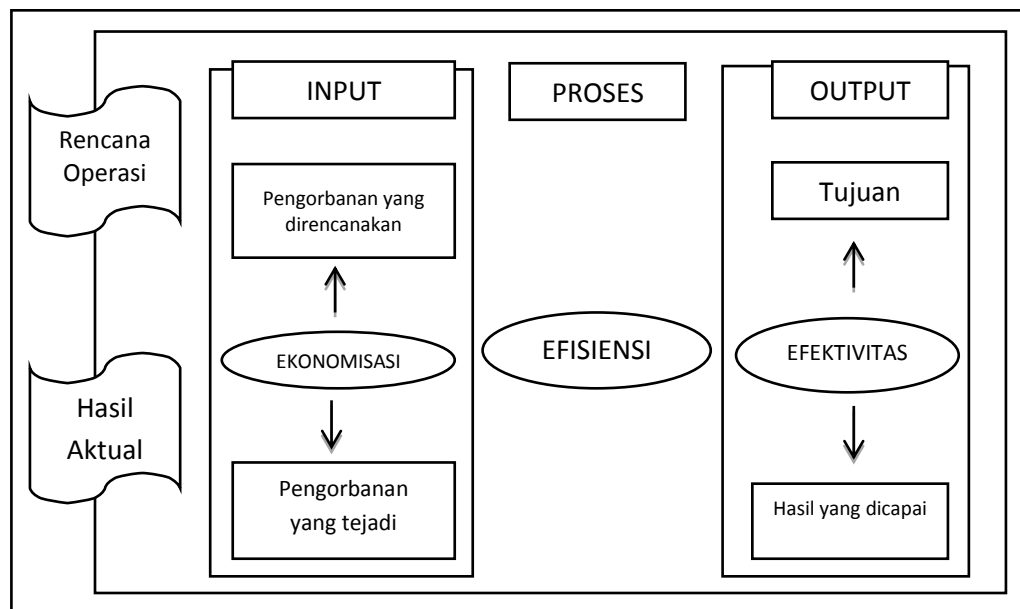
Oleh sebab itu, pengendalian terhadap penggunaan sumber daya harus dimulai dari permintaan atas aktivitas disamping juga pada pelaksanaan aktivitas tersebut. Dalam hal ini perusahaan harus hanya

melibatkan aktivitas-aktivitas yang berguna bagi pelanggan dan perusahaan atau hanya melibatkan aktivitas-aktivitas yang menambah nilai (*value added activity*).

2.1.3 Efektivitas

Menurut Bayangkara, (2008:14), secara singkat pengertian efektivitas dinilai dapat dipahami sebagai tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Apakah pelaksanaan suatu program/ aktivitas telah mencapai tujuannya?.

Efektivitas merupakan ukuran dari *output*.



Gambar 2.1 Hubungan Ekonomisasi-Efisiensi-Efektivitas

Sumber: Bayangkara, (2008:14)

2.2 Tujuan dan Manfaat Pemeriksaan (Audit) Manajemen

Dari seluruh definisi pemeriksaan manajemen di atas, dapat diketahui tujuan dan manfaat pemeriksaan manajemen, yaitu sebagai berikut :

1. Untuk memberikan informasi kepada manajemen mengenai efektifitas suatu unit atau fungsi.
2. Untuk mengetahui tindakan yang bersifat *perventif*, artinya untuk menilai apakah ada situasi dalam perusahaan yang potensial dapat menjadi masalah dimasa depan meskipun pengamatan sepiantas mungkin menunjukkan bahwa situasi demikian tidak dihadapi perusahaan.
3. Untuk membandingkan hasil kerja perusahaan secara keseluruhan atau berbagai komponen di dalamnya dengan standar yang mencakup berbagai bidang kegiatan dan berbagai sasaran perusahaan yang ditetapkan sebelumnya.
4. Untuk dijadikan sebagai upaya *investigasi* bagi manajemen untuk memutuskan melaksanakan pemeriksaan manajemen ialah karena ada sinyalmen bahwa dalam perusahaan terdapat masalah tertentu yang harus segera diketahui penyebabnya dan dengan demikian dapat diambil langkah-langkah untuk mengatasinya.

Siagian (2001:14), menyatakan bahwa dengan berbagai perkembangan audit manajemen saat ini maka jika digunakan dengan tepat maka audit manajemen bisa memberi manfaat yang besar yaitu:

1. Memungkinkan manajemen dalam mengidentifikasi kegiatan operasional dalam perusahaan yang tidak memberikan kontribusi dalam perolehan keuntungan.

2. Membantu manajemen dalam peningkatan produktivitas kerja dari berbagai komponen organisasi.
3. Memungkinkan manajemen mengidentifikasi hambatan dan kendala yang dihadapi dalam mengkoordinasikan berbagai kegiatan dan mengambil langkah strategis untuk mengatasi dan menghilangkannya.
4. Memantapkan penerapan pendekatan kesisteman dalam menjalankan roda organisasi
5. Memungkinkan manajemen pada berbagai tingkat menentukan strategi yang tepat.
6. Membantu manajemen merumuskan pedoman teknis operasional bagi para pelaksana berbagai kegiatan dalam perusahaan yang akan membantu para tenaga kerja operasional melakukan kegiatan masing-masing dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang lebih tinggi.
7. Mengidentifikasi dengan tepat berbagai masalah dan tantangan yang dihadapi dalam manajemen sumber daya manusia.
8. Membantu manajemen menilai perilaku bawahan dalam menyediakan informasi bagi pimpinan sesuai dengan kebutuhan pimpinan pada berbagai hierarki perusahaan. Membantu manajemen menilai perilaku bawahan dalam menyediakan informasi bagi pimpinan sesuai dengan kebutuhan pimpinan pada berbagai hierarki perusahaan.

Apabila pemeriksaan manajemen dilakukan secara berkala maka pemeriksaan manajemen bisa menunjukkan masalah ketika masalah tersebut

masih berskala kecil. Dengan demikian pemeriksaan manajemen merupakan alat manajemen yang membantu manajemen dalam mencapai tujuan karena tindakan korektif dapat dilakukan untuk pemecahan masalah apabila ditemukan *inefisiensi* dan *inefektivitas*.

2.3 Ruang Lingkup Dan Sasaran Pemeriksaan Manajemen

Ruang lingkup pemeriksaan manajemen meliputi seluruh aspek kegiatan manajemen. Ruang lingkup ini dapat berupa 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. Sedangkan yang menjadi sasaran dalam pemeriksaan manajemen adalah kegiatan, aktivitas, program dan bidang-bidang dalam perusahaan yang diketahui atau diidentifikasi masih memerlukan perbaikan/ peningkatan, baik dari segi ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas.

Dalam Tampang, (2011:12), menyebutkan bahwa sasaran pemeriksaan dapat dibagi menjadi tiga elemen penting, yaitu:

1. Kriteria (*Criteria*)

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

2. Penyebab (*Cause*)

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

3. Akibat (*Effect*)

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

2.4 Tipe Audit Manajemen

Nyoman, (2010:15), menyatakan bahwa dalam pelaksanaannya terdapat tiga kategori audit manajemen, yaitu:

1. Audit Fungsional (*Functional Audit*)

Suatu audit fungsional berhubungan dengan satu atau fungsi yang lebih banyak dalam suatu organisasi. Ia mungkin berhubungan dengan fungsi upah untuk suatu divisi untuk perusahaan secara keseluruhan. Suatu audit fungsional mempunyai keuntungan memungkinkan spesialisasi oleh auditor. Staf auditor tertentu dalam manajemen audit dapat mengembangkan keahlian dalam area, seperti perekayasaan produksi. Mereka dapat lebih efisien menghabiskan semua waktu mereka dalam memeriksa area tersebut. Kelemahan dalam audit fungsional ialah kealpaan dalam menilai fungsi yang saling berhubungan.

2. *Audit Organisasional (Organizational Audit)*

Suatu unit organisasional berhubungan dengan unit organisasi secara keseluruhan, seperti departemen, cabang atau anak perusahaan. Tekanan dalam audit organisasi adalah bagaimana efisien dan efektifnya fungsi-fungsi berinteraksi. Rencana organisasi dan metode untuk mengkoordinasikan aktivitas khususnya adalah penting untuk tipe audit ini.

3. *Penugasan Khusus (Special Assignment)*

Penugasan khusus pemeriksaan manajemen timbul karena permintaan manajemen terdapat variasi yang luas untuk audit demikian. Sebagai contoh, audit ini termasuk menentukan sebab-sebab suatu sistem EDP yang tidak efektif, penyelidikan kemungkinan adanya kecurangan dalam divisi, dan membuat rekomendasi untuk mengurangi biaya produksi suatu produk.

2.5 Karakteristik Audit Manajemen

Nyoman, (2010:16), menyatakan bahwa audit manajemen mempunyai beberapa karakteristik penting. Karakteristik tersebut meliputi :

1. *Tujuan Pemeriksaan.*

Tujuan pemeriksaan manajemen adalah membantu semua peringkat manajemen dalam meningkatkan perencanaan dan pengendalian manajemen dengan cara mengidentifikasi aspek-aspek sistem dan prosedur serta rekomendasi kepada manajemen untuk meningkatkan ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas.

2. Independensi.

Agar manfaat pemeriksaan manajemen dapat dicapai, maka pemeriksaan tersebut harus bersifat *independen*. *Independensi* berarti bahwa auditor harus jujur, tidak mudah dipengaruhi dan tidak memihak kepentingan siapapun, karena ia melakukan pekerjaannya untuk kepentingan umum.

3. Pendekatan Sistematis.

Dalam perencanaan dan pelaksanaan pemeriksaan manajemen perlu digunakan pendekatan yang sistematis dan metode-metode yang konsisten.

4. Kriteria Prestasi.

Dengan kriteria prestasi pelaksanaan dapat dibandingkan dan dievaluasi.

5. Bukti Pemeriksaan.

Auditor harus dapat merencanakan dan melaksanakan prosedur yang dirancang untuk memperoleh bukti yang cukup untuk mendukung temuan-temuan dan kesimpulan-kesimpulan serta rekomendasi yang dibuatnya.

6. Pelaporan dan Rekomendasi.

Karakteristik yang membedakan antara pemeriksaan manajemen dengan jenis audit lainnya adalah terletak pada laporan audit. Dalam pemeriksaan manajemen, laporan audit menekankan pada temuan-temuan selama pemeriksaan, pembuatan kesimpulan, dan rekomendasi untuk meningkatkan sistem perencanaan dan pengendalian manajemen.

2.6 Prinsip Dasar Audit Manajemen

Ada tujuh prinsip dasar yang harus diperhatikan auditor agar pemeriksaan manajemen dapat mencapai tujuan dengan baik. Menurut Bayangkara (2008:5) dalam bukunya yang berjudul "Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi" yang menyebutkan tujuh prinsip dasar, yaitu:

1. Audit dititik beratkan pada objek audit yang mempunyai peluang untuk diperbaiki.
2. Prasyarat penilaian terhadap kegiatan objek audit.
3. Pengungkapan dalam laporan tentang adanya temuan-temuan yang bersifat positif.
4. Identifikasi individu yang bertanggung jawab terhadap kekurangan-kekurangan yang terjadi.
5. Penentuan tindakan terhadap petugas yang seharusnya bertanggung jawab.
6. Pelanggaran hukum.
7. Penyelidikan dan pencegahan kecurangan.

2.7 Pelaku Audit Manajemen (pihak-pihak yang melaksanakan kegiatan audit)

Menurut Tunggal (2000:24), menyebutkan berbagai pihak yang bisa melakukan audit manajemen antara lain:

1. Internal Auditor

Apabila perusahaan memiliki komite audit sendiri maka biaya yang dikeluarkan untuk aktivitas tersebut kecil dibanding dengan menggunakan jasa pihak lain. Internal auditor yang bekerja untuk perusahaan tertentu tentunya akan berusaha

mengembangkan kemampuannya dalam rangka kemajuan perusahaan tersebut.

2. Akuntan Pemerintah

Akuntan pemerintah dapat juga diminta untuk melakukan pemeriksaan manajemen. Mereka biasanya memberi perhatian kedua-duanya, baik audit keuangan dan audit manajemen.

3. Akuntan Publik

Perusahaan juga bisa menunjuk sebuah kantor akuntan publik untuk melakukan pemeriksaan manajemen. Biasanya penugasan ini terjadi hanya kalau perusahaan tidak mempunyai staf *internal* audit atau staf *internal* audit kurang keahliannya dalam area tertentu. Sebagai contoh, suatu perusahaan meminta kantor akuntan menilai efisiensi dan efektifitas dari sistem komputernya.

2.8 Tahap-Tahap Audit Manajemen (Pemeriksaan Manajemen)

Menurut Bayangkara, (2008:9), ada beberapa tahapan yang harus dilakukan dalam audit manajemen. Secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi lima, yaitu :

1. Audit Pendahuluan.
2. *Review* dan Pengujian Pengendalian Manajemen.
3. Audit Terperinci.
4. Pelaporan.
5. Tindak lanjut.

Penjelasan mengenai tahapan yang harus dilakukan dalam audit manajemen adalah sebagai berikut:

1. Audit Pendahuluan.

Audit pendahuluan dilakukan untuk mendapatkan informasi latar belakang terhadap objek yang diaudit. Di samping itu, pada audit ini juga dilakukan penelaahan terhadap berbagai peraturan, ketentuan dan kebijakan berkaitan dengan aktivitas yang diaudit, serta menganalisis berbagai informasi yang telah diperoleh untuk mengidentifikasi hal-hal yang potensial mengandung kelemahan pada perusahaan yang diaudit.

Auditor mungkin menggunakan daftar pertanyaan, *flowchart*, tanya jawab, laporan manajemen, dan observasi dalam pelaksanaan audit pendahuluan. Auditor kemudian akan menilai jawaban yang diperoleh, kemudian auditor mengumpulkan bukti-bukti untuk memperkuat jawaban yang diterima.

2. *Review* dan Pengujian Pengendalian Manajemen.

Pada tahap ini auditor melakukan *review* dan pengujian terhadap pengendalian manajemen objek audit, dengan tujuan untuk menilai efektivitas pengendalian manajemen dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. 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 dari pengendalian manajemen ini dapat mendukung tujuan audit sementara tersebut menjadi tujuan audit sesungguhnya, atau

mungkin ada beberapa tujuan audit sementara yang gugur, karena tidak cukup (sulit memperoleh) bukti-bukti yang mendukung tujuan audit tersebut.

3. Audit Terinci

Pada tahap ini auditor melakukan pengumpulan bukti yang cukup dan kompeten untuk mendukung tujuan audit yang telah dilakukan. Pada tahap ini juga dilakukan pengembangan temuan untuk mencari keterkaitan antara satu temuan dengan temuan yang lain dalam menguji permasalahan yang berkaitan dengan tujuan audit. Tujuan mengumpulkan bukti-bukti adalah untuk mendapatkan dasar faktual 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 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 mendukung kesimpulan audit dan rekomendasi). Rekomendasi harus disajikan dalam bahasa operasional dan mudah dimengerti serta menarik untuk ditindaklanjuti.

Walaupun laporan formal dapat dianggap sebagai langkah terakhir dalam manajemen audit. Laporan informal ini harus dibuat selama audit. Sebagai contoh, apabila auditor

menemukan suatu ketidakefesiensian yang serius selama survei pendahuluan. Ia harus menyelidiki, menilai dan melaporkan segera daripada menunggu audit selesai.

5. Tindak lanjut.

Sebagai tahap akhir dari audit manajemen, tindak lanjut bertujuan untuk mendorong pihak-pihak yang berwenang untuk melaksanakan tindak lanjut sesuai dengan rekomendasi yang diberikan. Auditor tidak memiliki wewenang untuk mengharuskan 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 pada pelaksanaan tindak lanjutnya.

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 pada pelaksanaan tindak lanjutnya. Hasil audit menjadi kurang bermakna apabila rekomendasi yang diberikan tidak ditindaklanjuti oleh pihak yang diaudit.

2.9 Laporan Hasil Pemeriksaan Manajemen

Hasil akhir dari pemeriksaan manajemen adalah laporan hasil audit. Laporan pemeriksaan manajemen perlu disusun secara cermat, jelas, ringkas dan objektif. Laporan hasil pemeriksaan manajemen pada umumnya berisi

penjelasan mengenai tujuan dan ruang lingkup penugasan, prosedur dan pendekatan yang digunakan oleh pemeriksa, temuan-temuan dan hasil pemeriksaan serta rekomendasi untuk perbaikan.

Menurut Tampang, (2011:21), menyebutkan bahwa laporan hasil pemeriksaan hendaknya meliputi dan disusun secara berurutan sebagai berikut :

1. Informasi Latar Belakang

Informasi latar belakang yang disajikan oleh pemeriksa harus dapat memberikan gambaran latar belakang permasalahan yang sama diantara pemeriksa dan pengguna laporan. informasi tersebut antara lain :

- a. Kapan organisasi itu didirikan.
- b. Apa tujuan pendirian organisasi, pelaksanaan kegiatan atau tujuan program.
- c. Apa karakteristik kegiatan dan seberapa luas ruang lingkup aktivitasnya.
- d. Siapa yang mengepalai organisasi dan siapa saja yang bertanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan atau program.
- e. Alasan apa yang mendasari dilakukannya audit manajemen.

2. Kesimpulan Audit

Kesimpulan audit adalah hasil dari semua temuan dan penelitian dalam kegiatan audit. Kesimpulan audit harus disertai dengan bukti-bukti yang mendukung tujuan audit.

3. Rumusan saran yang berhasil diformulasikan.

Saran-saran yang diajukan oleh pemeriksa pada umumnya berupa anjuran yang berisikan hal-hal apa saja yang

seharusnya dilakukan untuk mendorong organisasi melakukan perbaikan atas kinerja yang akan datang. Rumusan saran harus singkat karena ditujukan untuk memberikan dasar perbaikan prestasi manajemen di masa yang akan datang, dirumuskan dengan mengingat prinsip biaya efektivitas serta sifat praktis. Wewenang untuk melakukan tindak lanjut dan upaya perbaikan tetaplah pada manajemen organisasi.

4. Lingkup pemeriksaan

Lingkup pemeriksaan menunjukkan berbagai aspek kegiatan pihak kedua dan periode waktu kegiatan yang ditinjau kembali oleh pemeriksa. Lingkup pemeriksaaan harus juga mengidentifikasi secara jelas seberapa mendalam peninjauan kembali yang dilakukan untuk masing-masing aspek kegiatan pihak kedua. Laporan tersebut hendaknya dapat memberikan motivasi kepada unit manajemen yang diperiksa untuk melaksanakan tindak lanjut atas rekomendasi-rekomendasi yang disajikan dalam laporan tersebut.

2.10 Pengertian Manajemen Produksi dan Operasi

Menurut Ahyari, (2002:11), menyatakan bahwa pengertian manajemen produksi tidak akan terlepas dari pengertian-pengertian manajemen, pengertian produksi, serta proses produksi. Manajemen atau sering disebut dengan pengelolaan / tatalaksana merupakan proses dari kegiatan-kegiatan berikut:

1. Perencanaan.
2. Pengorganisasian.
3. Pengarahan.
4. Pengkoordinasian.

5. Pengawasan / Pengendalian.

Dengan demikian manajemen produksi merupakan proses kegiatan yang digunakan untuk mengadakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, serta pengawasan dari produksi dan proses produksi.

Pengertian manajemen begitu luas, sehingga terdapat perbedaan definisi beberapa pakar manajemen. Robbins (2002:2) dalam Angga, (2010:20) mengatakan bahwa: “*Management is process of coordinating work activities so that they are completed efficiently and effectively with and through other people.*”. Sedangkan menurut Swastha dan Sukotjo (2002:82) dalam Petra, (2004:14), menyebutkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan dan mengkoordinasi serta mengawasi tenaga manusia dengan bantuan alat-alat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari beberapa definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu usaha atau kegiatan yang harus dilakukan secara efisien dan efektif dengan menggunakan bantuan dan bersama orang lain melalui kerjasama yang terpadu, agar tercapai tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan untuk memperoleh keuntungan maksimal.

Dalam Angga, (2010:21), pengertian produksi begitu luas, sehingga terdapat perbedaan definisi beberapa pakar sebagai berikut : Menurut Sukanto (2004:3), produksi adalah penciptaan atau penambahan faedah bentuk, waktu dan tempat atas faktor-faktor produksi sehingga lebih bermanfaat bagi pemenuhan kebutuhan manusia. Sedangkan menurut Heizer dan Render, (2000:4) adalah: “*Production is the creation of goods and services*”.

Dari pengertian produksi diatas, maka disimpulkan bahwa produksi adalah penciptaan atau penambahan faedah atau kegunaan atas faktor-faktor

produksi yang telah diolah sedemikian rupa sehingga lebih bermanfaat bagi pemenuhan kebutuhan manusia sehari-hari.

Pengertian Manajemen Produksi dan Operasi, menurut Ahyari (2002:12) dalam buku Manajemen Produksi Perencanaan Sistem Produksi adalah: “Manajemen Produksi dan Operasi merupakan kegiatan untuk mengatur dan mengkoordinasikan penggunaan sumber-sumber daya yang berupa sumber daya manusia, sumber daya alat dan sumber daya dana serta bahan, secara efektif dan efisien untuk menciptakan dan menambah kegunaan sesuatu barang atau jasa”.

Pengertian lain tentang manajemen produksi dan operasi adalah usaha-usaha pengelolaan secara optimal penggunaan sumber daya-sumber daya (atau sering disebut faktor-faktor produksi), tenaga kerja, mesin-mesin, peralatan, bahan mentah dan sebagainya. Dalam proses transformasi bahan mentah dan tenaga kerja menjadi berbagai produk atau jasa.

Dan pengertian manajemen produksi dan operasi, menurut Nicholas J. Aquilano (2001:6) dalam Purnomo, (2009) adalah: “*Operation management is defined as the design, operation and improvement of the systems that create and deliver the firm's primary product and services*”. Jadi dapat disimpulkan bahwa Manajemen Produksi dan Operasi merupakan usaha-usaha pengelolaan sumber daya yang ada secara optimal di dalam proses produksi agar dapat menciptakan dan menambah nilai atau kegunaan suatu produk atau jasa.

2.11 Pengertian Proses Produksi

Perusahaan tidak terlepas dari proses produksi dalam melaksanakan kegiatan usahanya. Oleh karena itu, perusahaan berusaha agar proses produksi dapat dilaksanakan dengan baik, ekonomis, serta mencegah timbulnya hambatan terhadap kegiatan operasi perusahaan.

Pengertian proses produksi menurut Aquilano (2001:8) dalam Partolo, (2007) adalah sebagai berikut: *“A system that uses resources to transform inputs into some desired outputs”*. Pengertian perencanaan produksi, menurut Starr (1997:17) dalam Partolo, (2007) adalah sebagai berikut: *“Production planning is an old venerable term used by engineers, economists, intrepeneurs and managers to describer physical work both in homes and in factories to produce a material product.”*. Sedangkan menurut Sofjan (2004:75) dalam buku Manajemen Produksi dan Operasi, definisi proses produksi adalah cara, metode dan teknik untuk menciptakan atau menambah kegunaan suatu barang atau jasa dengan menggunakan sumber-sumber (tenaga kerja, mesin, bahan-bahan, dana) yang ada.

2.12 Prosedur Pengendalian Fungsi Produksi

Menurut Angga (2010:26), menyebutkan prosedur pengendalian dapat ditetapkan pada suatu jenis transaksi atau ditetapkan secara luas dan diintegrasikan dalam komponen tertentu lingkungan pengendalian dan sistem akuntansi klasifikasi prosedur pengendalian sebagai berikut:

1. Otorisasi yang semestinya.
2. Pemisahan tugas dan tanggung jawab yang memadai.
3. Perancangan dan penggunaan dokumen dan catatan yang memadai.
4. Perlindungan yang memadai atas akses dan penggunaan aktiva perusahaan.
5. Pengecekan secara independen atas pelaksanaan dan penilaian yang semestinya.

Sebagaimana diketahui untuk pelaksanaan proses produksi diperlukan serangkaian kegiatan yang disebut dengan sistem.

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian

Lokasi Penelitian dalam skripsi ini adalah PT. Suri Tani Pemuka yang bergerak di bidang Produksi Pakan Udang dan Ikan yang terletak di Banyuwangi.

3.2 Jenis Data

Dalam penelitian ini, jenis data yang digunakan adalah data kualitatif. Data kualitatif, yaitu data yang diperoleh dari objek penelitian dalam bentuk informasi baik secara lisan maupun tulisan. Contohnya bisa berupa penjelasan dari pejabat yang berwenang langsung terhadap kebijakan perusahaan yang dilaksanakan, *job description*, *SOP (Standard Operating Procedure)*, dan struktur organisasi perusahaan.

3.3 Sumber Data

Menurut Indriantoro dan Supomo (2009: 146) dalam melakukan suatu penelitian sumber data dapat berasal dari berbagai jenis:

3.3.1 Data primer,

Yaitu data yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian. Data tersebut diperoleh dengan cara melakukan pengamatan langsung dan wawancara atau pengajuan pertanyaan kepada pejabat perusahaan yang bersangkutan.

3.3.2 Data sekunder,

Yaitu data yang diperoleh dari objek penelitian yang sudah terolah dan dalam bentuk dokumen-dokumen serta arsip-arsip perusahaan yang berkaitan dengan penelitian ini. Contohnya ialah sejarah perusahaan, struktur organisasi, *job description*, dan data-data lain yang *relevan* dengan penulisan ini.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Dalam memenuhi kebutuhan data dan melengkapi proses observasi guna penelitian dapat menggunakan berbagai jalan:

3.4.1 Observasi Lapangan (*Field Research*)

Dalam hal ini peneliti diharapkan terjun langsung ke tempat penelitian untuk memperoleh data-data yang *relevan* dengan penelitian, baik melalui wawancara langsung ataupun dengan menjalankan kuisioner terhadap pihak yang berwenang. Dalam penelitian kali ini dari pihak perusahaan PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi memfokuskan peneliti dalam bidang produksi.

3.4.2 Studi Kepustakaan (*Library Research*)

Penelitian ini dilakukan dengan membaca buku atau literatur yang berhubungan dengan penelitian ini. Dan dalam pelaksanaannya peneliti juga menggunakan literature yang ada di dalam perusahaan antara lain: Sisdur (Sistem dan Prosedur), *Job Discription*, alur proses produksi, standar yang menjadi penetapan perusahaan, dll.

3.5 Metode Analisis Data

Metode analisa data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif, yaitu data yang diperoleh dengan cara menghubungkan antara data yang satu dengan data yang lain secara sistematis. Metode analisa data kualitatif adalah suatu cara penelitian yang menghasilkan data deskriptif analisis, yang dinyatakan oleh responden secara tertulis atau lisan dan juga perilakunya yang nyata, di teliti dan di pelajari sebagai sesuatu yang utuh.

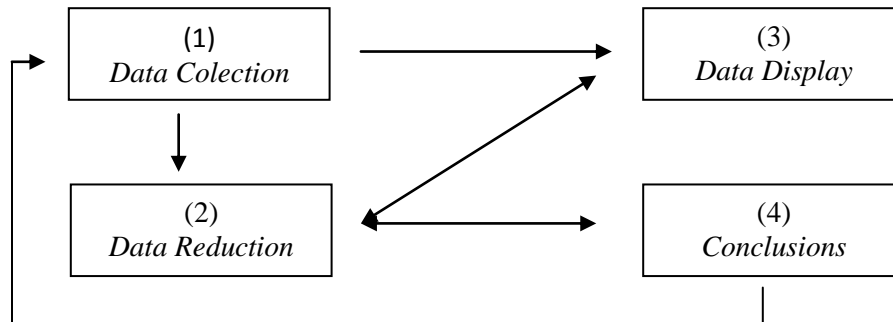
Pengertian di analisis di sini di maksudkan sebagai suatu penjelasan dan penginterpretasian secara logis, sistematis. Logis sistematis menunjukkan cara berfikir deduktif-induktif dan mengikuti tata tertib dalam penulisan laporan-laporan penelitian ilmiah. Setelah analisa data selesai maka hasilnya akan di sajikan secara deskriptif, yaitu dengan menuturkan dan menggambarkan apa adanya sesuai dengan permasalahan yang di teliti.

Dari hasil tersebut kemudian di tarik suatu kesimpulan yang merupakan jawaban atas permasalahan yang di angkat dalam penelitian ini. Teknis analisis yang digunakan untuk menganalisis data adalah analisis deskripsi kualitatif. Dari hasil analisis tersebut akan di tarik kesimpulan dan akan di kemukakan saran-saran dan perbaikan jika di perlukan.

Dalam penelitian kualitatif, data di peroleh dari berbagai sumber, dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang bermacam-macam (triangulasi), dan di lakukan secara terus menerus. Dengan pengamatan yang terus menerus tersebut mengakibatkan variasi data tinggi. Analisis data kualitatif adalah bersifat induktif, yaitu suatu analisis berdasarkan data yang diperoleh selanjutnya dikembangkann menjadi hipotesis.

Miles dan Huberman (1984) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara terus menerus sehingga data jenuh.

Aktivitas dalam analisis data yaitu : *data reduction*, *data display*, dan *conclusion*.



Gambar 3.1 : Komponen dalam Analisis Data (*Interactive model*)

Sumber: Sugiyono (2009 : 92)

3.5.1 Survei Pendahuluan (*Relimenary Survey*).

Pelaksanaan survei pendahuluan merupakan tahapan dari metodologi yang digunakan yaitu *Data Collection*. Tujuan dari survei pendahuluan adalah untuk mendapatkan informasi umum dan latar belakang dalam waktu yang relatif singkat mengenai semua aspek organisasi kegiatan program atau sistem yang dipertimbangkan untuk diperiksa agar dapat diperoleh pengetahuan atau gambaran yang memadai mengenai objek pemeriksaan.

a. Ekonomisasi

Survei pendahuluan yang dilakukan dalam bagian produksi demi menganalisis ke-ekonomisan dalam menjalankan kegiatan operasinya yang berkaitan dengan bagaimana perusahaan mendapatkan sumber daya yang digunakan dalam kegiatan produksi dengan menggunakan:

1. Menganalisis SOP produksi.
2. Wawancara.
3. Menggunakan sasaran mutu yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

a. Kesusutan Produksi PU dan PI

b. Efisiensi

Survei pendahuluan yang dilakukan dalam bagian produksi demi menganalisis ke-efisienan perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasinya yang berkaitan dengan proses produksi dengan:

1. Menganalisis SOP produksi.
2. Melakukan observasi dalam kinerja bagian produksi.
3. Menggunakan sasaran mutu sebagai salah satu acuan.
 - a. *Production Error* PU dan PI.
 - b. *Down Time* karena kegagalan proses PU dan PI.

c. Efektivitas

Survei pendahuluan yang dilakukan dalam upaya mengetahui efektivitas yang dilakukan dalam kegiatan produksi, yang berkaitan dengan mengetahui tingkat keberhasilan dalam suatu produksi perusahaan dapat dilaksanakan dengan menggunakan:

1. Wawancara.
2. Menganalisis laporan produksi yang telah terjadi.
3. Menganalisis standar yang digunakan guna mengukur keberhasilan produksi.
 - a. Prosentase jadi PU berbagai ukuran
 - b. Prosentase jadi PI berbagai ukuran

3.5.2 Reduksi Data

Proses reduksi data atau *Data Reduction* yaitu bertujuan untuk mereduksi data atau dalam artian lebih mudah berarti merangkum,

memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang direduksi akan memberikan gambaran data yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data.

3.5.3 Penyajian Data

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data atau *Data Display* dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, *flowchart* dan sejenisnya. Miles dan Huberman (1984) dalam Sugiyono (2009:95) menyatakan “*the most frequent form of display data for qualitative research data in the past has been narrative tex*” yang paling sering digunakan dalam penelitian kualitatif adalah teks yang bersifat naratif.

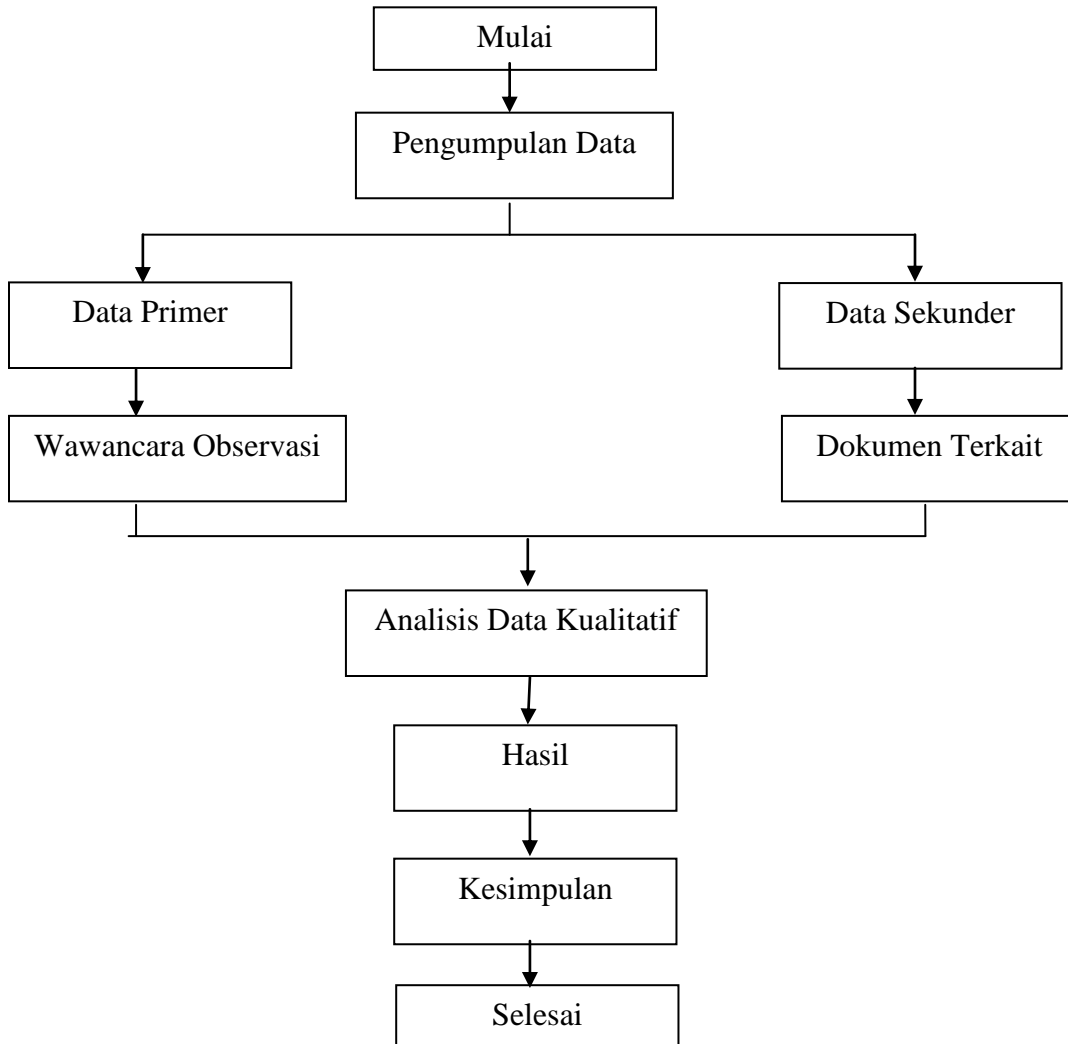
Dengan mendisplaykan data akan mempermudah peneliti untuk memahami apa yang terjadi, selanjutnya merencanakan kerja berdasarkan apa yang telah difahami tersebut.

3.5.4 Kesimpulan

Proses ini biasa disebut *Conclusion*. Dalam penelitian kualitatif menurut Miles dan Huberman (1984) dalam Sugiyono (2009:99) penarikan kesimpulan dan verifikasi awal yang di kemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila di temukan bukti-bukti yang kuat. Apabila sudah di dukung bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan maka hal tersebut merupakan kesimpulan yang kredibel.

3.6 Kerangka Pemecahan Masalah

Secara sistematis kerangka pemecahan masalah dalam penelitian ini dapat di gambarkan dengan bagan sebagai berikut :



Gambar 3.2: Kerangka Pemecahan Masalah

BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Sejarah dan Perkembangan Singkat Perusahaan

PT. Suri Tani Pemuka (STP) Banyuwangi adalah salah satu anak perusahaan dari PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk. PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk, adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang pakan ternak dan pemenuhan kebutuhan gizi masyarakat.

Berawal dari tanggal 18 Januari 1971, perseroan ini didirikan oleh Ferry Teguh Santosa, dengan nama PT. Java Pelletizing Factory LTD (PT. Japfa), berdasarkan Akta No.59 yang dibuat di hadapan Notaris Djojo Muljadi, SH. Perseroan memulai produksi komersial pada tahun 1971 dengan produk utama kopra pellet. Pada awal berdirinya perusahaan hanya menempati satu gudang pada tanah seluas 3.000 meter persegi, di Surabaya. Yang kemudian diresmikan bersama gubernur Jawa Timur saat itu (bapak dan ibu Mochammad Noer) pada tahun 1973.

Seiring dengan berjalannya waktu, PT. Japfa mengalami berbagai perkembangan, dimulai dari pindahnya lokasi perusahaan ke Sidoarjo pada tahun 1980. Kemudian pada bulan Oktober 1989, PT. Japfa tercatat sebagai salah satu perusahaan yang *go public* di Bursa Efek Jakarta (BEJ) sekaligus Bursa Efek Surabaya (BES), keberhasilannya tersebut meningkatkan kekuatan finansial perusahaan dalam mempersiapkan diri untuk terjun ke dunia pakan ternak.

Kemudian PT. Japfa pun melakukan perluasan dengan mengakuisisi 4 (empat) perusahaan, yang diantaranya adalah:

1. PT. Comfeed Indonesia (pakan ternak).
2. PT. Ometraco Satwafeed (pakan ternak).
3. PT. Indopell Raya (*pelletizing*).

4. PT. Suri Tani Pemuka (pakan udang).

Pengakuisisian yang kedua dilakukan pada tahun 1992, pada saat PT. Japfa membeli:

1. PT. Multibreeder Adirama Indonesia (untuk pengembangan unggas).
2. PT. Clomas Adisatwa (untuk pemrosesan unggas lebih lanjut).
3. PT. Suri Tani Pemuka (tambak udang, *cold storage* dan pabrik pakan udang di Banyuwangi serta rumah potong ayam di Tangerang).

Perluasan usaha dilakukan terus menerus, hingga pada tahun 1997, PT Japfa merubah namanya menjadi “PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk” (gabungan dari PT. Japfa Pelletezing Company yang bergerak eksport-import bahan baku pakan ternak dan PT. Comfeed Indonesia Ltd, yang bergerak pada industry pakan ternak).

Tujuan umum pendirian PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk, adalah membantu pemerintah dalam hal ketenagakerjaan, alih teknologi dalam bidang pakan ternak dan pemenuha gizi kebutuhan masyarakat. Hasil dari produksi dipasarkan ke seluruh Indonesia (98%) dan dieksport ke Jepang.

PT. Suri Tani Pemuka, yang merupakan anak perusahaan dari PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk, bergerak dalam bidang produksi pakan udang dan pakan ikan. Awal dibangunnya PT. Suri Tani Pemuka di Banyuwangi pada tahun 1990, tepatnya dengan alamat:

- Jl. Gatot Subroto 100, Bulusan
Klatak, Banyuwangi 68421
Jawa Timur
Tel: (0333) 423 256
Fax: (0333) 413 311

Sedangkan peresmian dari PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi pada tanggal 19 Desember 1990, dengan kegiatan operasionalnya pertama adalah produksi pakan udang.

Produksi pakan udang yang dilakukan oleh PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi dimulai pada tahun 1990 hingga sekarang, sedangkan untuk produk kedua yaitu pakan ikan, PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi memulainya pada tahun 2008, kegiatan tersebut didasari oleh permintaan pakan ikan yang cukup tinggi di Indonesia dan permintaan dari luar negeri, sehingga untuk sekarang PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi memproduksi pakan udang dan pakan ikan dalam kegiatan perusahaannya.

Dalam kegiatannya, setiap perusahaan pasti memiliki konsumen, begitupun dengan PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi. Sebagai perusahaan yang memiliki kapasitas produksi yang cukup besar, PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi dapat memenuhi permintaan produk di berbagai daerah. Dan untuk PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi sendiri memiliki area pemasaran sebagai berikut:

- Kabupaten Pasuruan.
- Probolinggo.
- Lumajang.
- Jember.
- Situbondo.
- Banyuwangi.
- Bali.
- Lombok.
- Sumbawa.
- dan Sulawesi secara keseluruhan.

Sebagai anak perusahaan dari PT. Japfa Comfeed Indonesia, PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi memiliki keterikatan secara hukum dan surat keputusan direksi, dan hal-hal yang menyangkut dengan kebutuhan dari perusahaan induk/ pusat. Akan tetapi dalam kegiatan operasionalnya PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi memiliki kewenangan untuk menyusun dan menentukan Sisdur (Sistem dan Prosedur) sendiri sesuai dengan karakteristik dari perusahaan, lingkungan dan sumber daya yang ada.

Sedangkan untuk masalah modal usaha PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi sudah menggunakan dan atau memberdayakan modal sendiri (Mandiri).

4.2 Visi dan Misi Perusahaan

Sebagai anak perusahaan dari PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk, PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi memiliki Visi dan Misi yang sama dengan perusahaan induknya (PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk).

4.2.1 Visi Perseroan

“Berkembang Menuju Kesejahteraan Bersama”

Kesuksesan utama PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk (“Perseroan”), dibangun atas dasar keyakinan dalam membina hubungan yang saling menguntungkan, berdasarkan kepercayaan dan integritas. Bersama seluruh pihak-pihak terkait, Perseroan selalu mengambil posisi pro-aktif dalam mengembangkan hubungan yang saling menguntungkan.

- Bersama seluruh pemegang sahamnya, Perseroan senantiasa bertujuan meraih imbal hasil investasi yang lebih baik.

- Bersama rekan bisnis, Perseroan bekerja sama dalam menekan persaingan yang tidak sehat.
- Bersama pelanggan, Perseroan memfokuskan diri untuk memberikan atau menghasilkan produk unggulan dan pelayanan yang sangat bersaing dan membina hubungan yang saling menguntungkan.
- Bersama pemasok, menawarkan dan mengeksplorasi kesepakatan dalam bekerja sama.
- Bersama karyawan, Perseroan terus mencari dan mengembangkan program-program yang dapat memberikan hasil dan nilai tambah terbaik bagi setiap karyawan.
- Bersama masyarakat, Perseroan melakukan upaya untuk menjadi warga dunia usaha yang bertanggung jawab terhadap masyarakat di sekitarnya.

Mengikuti motto “Berkembang Menuju Kesejahteraan Bersama” menjadi titik tolak kesuksesan PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk.

4.2.2 Misi Perseroan

Pada tahun 2015 menjadi penyedia terkemuka dan terpercaya di bidang produk pangan berprotein terjangkau di kawasan berkembang Asia, berlandaskan kerjasama dan pengalaman teruji, dalam upaya memberikan manfaat bagi seluruh pihak terkait.

Penjelasan:

- Terkemuka
 1. Menjadi yang utama dan selalu diingat
 2. Menjadi panutan bagi industri sejenis

3. Berkembang melalui proses berkesinambungan
 4. Selangkah lebih maju dalam persaingan
- Terpercaya
 1. Dapat diandalkan oleh segenap pemasok, pelanggan dan karyawan
 2. Konsisten, dapat dipercaya, aman, berkualitas baik, produk higienis
 3. Bertanggung jawab kepada masyarakat dan lingkungan sekitar
 - Terjangkau
 1. Mengutamakan masyarakat luas
 2. Kualitas baik dengan harga terjangkau
 3. Berperan aktif dalam menanggulangi keterbatasan pangan
 4. Penyedia protein yang efisien; mengarah pada tingkat keuntungan jangka panjang yang mendukung kelangsungan usaha
 - Produk Pangan Berprotein
 1. Mengembangkan usaha di bidang protein dari hewan ternak termasuk unggas dan hewan laut
 2. Termasuk usaha utama di bidang pakan, pembiakan & pemeliharaan ternak, vaksin dan lain-lain
 3. Berujung pada produksi makanan olahan untuk konsumsi manusia
 - Kawasan Berkembang Asia
 - Meliputi :
 1. Asia Tenggara

2. Indo China
 3. Cina
 4. India
 5. Timur Tengah
- Kerjasama
 1. Bekerjasama dan saling membantu satu sama lain tanpa diminta
 2. Koordinasi yang sempurna
 3. Beroperasi sebagai satu kesatuan
 4. Berbeda pendapat tetapi tetap bergerak sebagai satu tim
 - Pengalaman Teruji
 1. Memiliki pengalaman teruji di bidang peternakan dan di kawasan berkembang Asia
 - Pihak Terkait
 - Meliputi :
 1. Karyawan
 2. Pelanggan
 3. Pemasok
 4. Peternak mitra
 5. Pemegang Saham
 6. Masyarakat

4.3 Fasilitas, Letak dan Posisi Perusahaan

Dalam dunia bisnis, fasilitas dalam suatu perusahaan memiliki andil yang sangat besar dalam aktivitas operasinya, posisi yang strategis akan dapat meningkatkan nilai perusahaan, dan memudahkan arus kegiatan yang ada di dalam perusahaan. Dalam bagian produksi, fasilitas, tata letak mesin dan alat-

alat produksi memiliki andil dalam proses produksi dan akhirnya berkaitan dengan:

4.3.1 Ekonomisasi:

Ekonomisasi dalam masalah fasilitas, letak dan posisi perusahaan dimana apakah fasilitas, posisi dan tata letak meminimalisir pengeluaran (pengiriman, akses dengan dunia luar, letak pabrik dengan amdal dalam hubungannya proses pelestarian lingkungan dan terkait dengan transportasi yang digunakan).

4.3.2 Efisiensi:

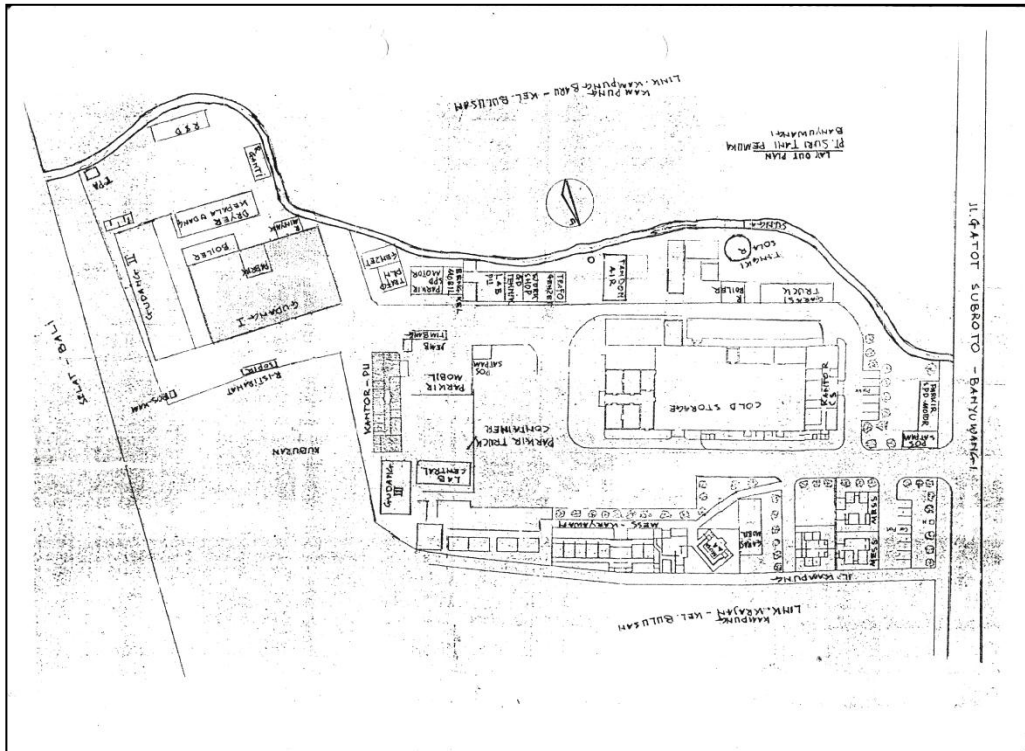
Efisiensi terkait fasilitas, tata letak dan posisi apakah telah mempermudah proses produksi (jarak antar bagian, jarak pabrik dengan gudang dan jarak pabrik dengan kantor/ pengawas).

4.3.3 Efektivitas:

Efektivitas dalam hal ini (fasilitas, tata letak dan posisi) apakah tiga hal tersebut sudah meningkatkan kegiatan produksi (jarak pabrik dengan gudang penyimpanan produk jadi) dalam proses produksi.

Dilihat dari posisi pabrik, tata letak mesin, dan bagian-bagian atau ruang-ruang yang mendukung kelancaran kegiatan produksi. Denah dan tata letak pabrik dan aset yang milik PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi akan menggambarkan bagaimana proses produksi dan bagaimana perusahaan dalam melakukan pengiriman hasil produk, dan bagaimana perusahaan dalam mendapatkan bahan baku produksi yang akan dilakukan dalam kegiatan operasionalnya.

Untuk lebih jelasnya peneliti menampilkan denah dan tata letak dari PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi, Gambar 4.1:



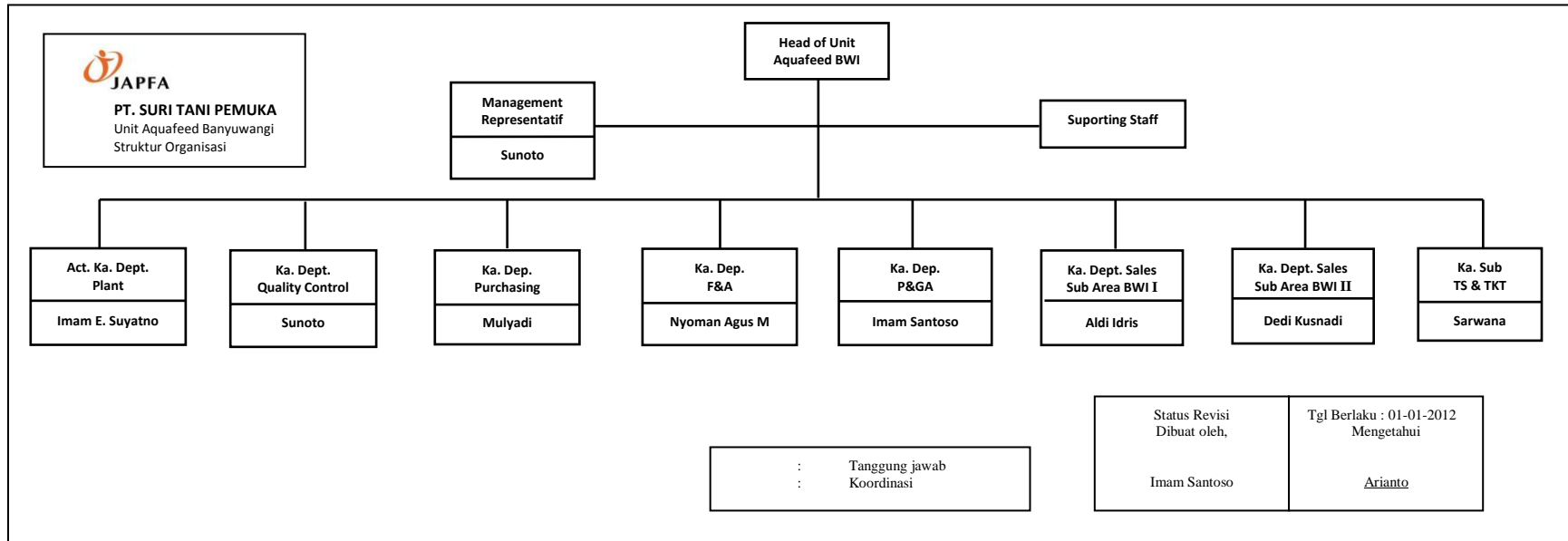
Gambar 4.1: Denah dan Tata Letak Perusahaan
Sumber: PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi

4.4 Struktur Organisasi

Penelitian ini dimana yang terfokuskan terhadap bagian produksi pada PT. Suri Tani Pemuka, maka peneliti akan menampilkan struktur organisasi perusahaan secara umum, dan peneliti juga memiliki kesempatan untuk menampilkan struktur organisasi bagian produksi dalam PT. Suri Tani Pemuka. Dimana struktur organisasi ini akan menunjukkan bagaimana posisi struktural yang ada dalam PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi, dan akan menggambarkan prosedur dan cara kerja dari PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi, yang dapat dilihat dalam bagan berikut:

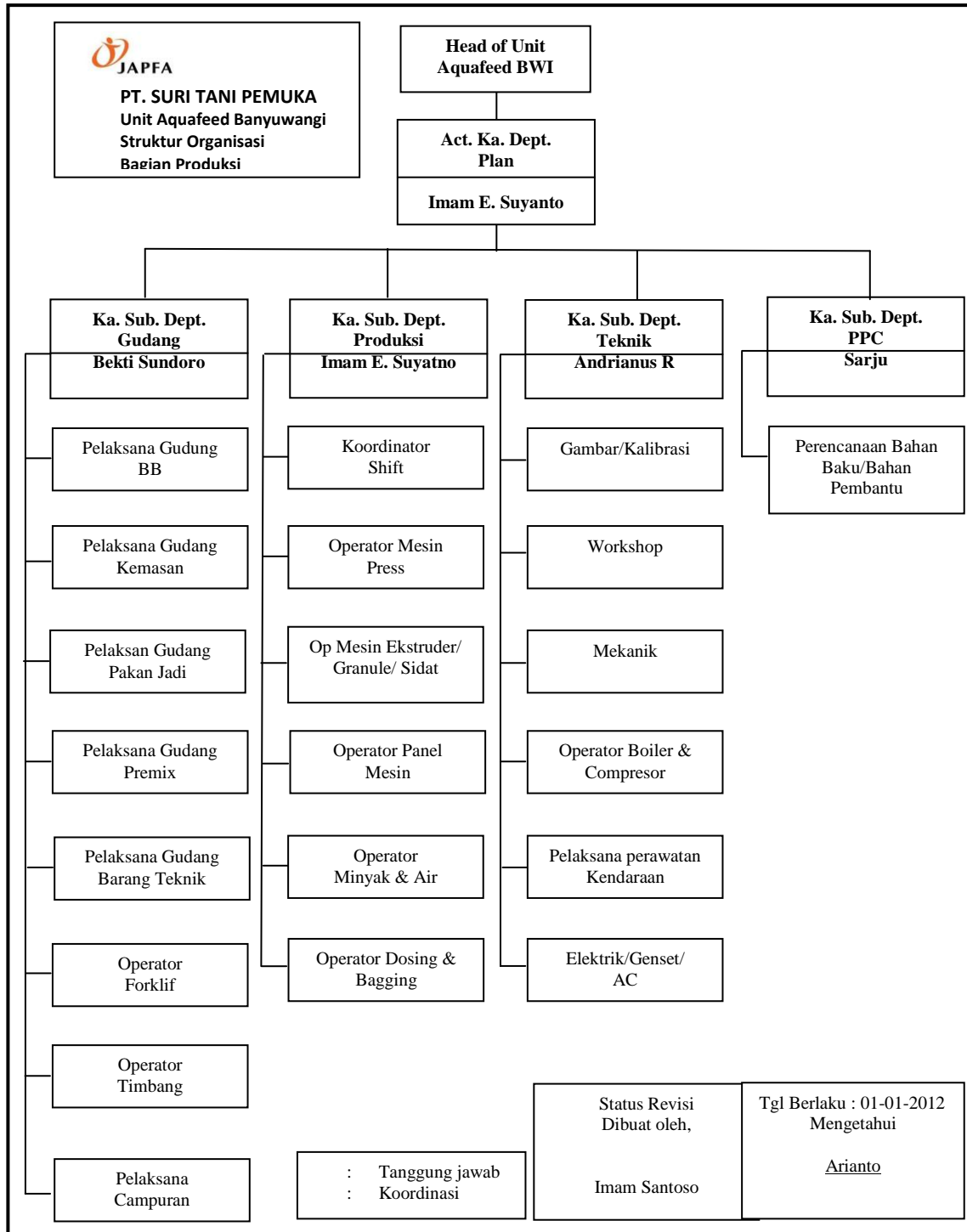
Untuk gambar struktur organisasi PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi: Gambar 4.2, sedangkan struktur organisasi Bagian Produksi: Gambar 4.3.

Struktur Organisasi PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi



Gambar 4.2: Struktur Organisasi Perusahaan
Sumber: PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi, 2013

Struktur Organisasi Bagian Produksi PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi



Gambar 4.3: Struktur Organisasi Bagian Produksi
 Sumber: PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi, 2013

4.5 Job Discription Departemen Produksi

4.5.1 Tanggung Jawab

Secara fungsional Kepala Departemen Produksi langsung bertanggung jawab kepada *Head of Unit* (Kepala Unit). Sedangkan secara struktural Kepala Departemen Produksi bertanggung jawab kepada Kepala Departemen Plan.

4.5.2 Tujuan Jabatan

Mengelola sumber daya produksi secara optimal dalam rangka melakukan proses produksi sesuai jadwal produksi dan prosedur yang berlaku sehingga tercapai hasil produksi sesuai target dan standar mutu yang telah ditetapkan dengan biaya seefisien mungkin.

4.5.3 Tanggung Jawab dan Indikator Keberhasilan

Tanggung Jawab Utama	Indikator Keberhasilan
1. Memimpin pengoperasian mesin produksi untuk mencapai hasil produksi sesuai target mutu dan kuantitas yang ditetapkan.	<ul style="list-style-type: none">• Proses produksi berjalan sesuai rencana produksi dan prosedur yang berlaku.• <i>Down Time</i> produksi PU \leq 1.35%, PI \leq 1.25%.• Hasil produksi sesuai standar mutu yang telah ditetapkan.
2. Memeriksa dan menganalisis laporan Produksi dan melakukan percobaan - percobaan untuk meningkatkan produktivitas, efektifitas dan efisiensi produksi.	<ul style="list-style-type: none">• Laporan-laporan produksi lengkap, akurat dan selesai tepat waktu.• Produktivitas dan efisiensi produksi meningkat terus menerus.• Hasil analisis dan laporan-laporan produksi diserahkan rutin setiap waktu yang ditentukan.
3. Membuat <i>historical</i> data sebagai dasar untuk melakukan analisis sehingga ditemukan prosedur yang pasti untuk mengatasi kasus	<ul style="list-style-type: none">• Motivasi dan produktivitas bawahan.• Pelaksanaan P2K sesuai prosedur yang berlaku.

- kasus yang berulang.	
4. Menyusun Sistem dan Prosedur Sub Departemen Produksi.	<ul style="list-style-type: none"> • Sisdur Produksi tersusun dan muatannya sesuai kondisi dan kebutuhan perusahaan.
5. Menjaga dan mengatasi timbulnya limbah produksi yang dapat berdampak negatif kepada masyarakat dan lingkungan.	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak ada limbah produksi yang berdampak negatif pada masyarakat dan lingkungan.
6. Melakukan pertemuan rutin harian dengan Koordinator Shift untuk membahas masalah-masalah yang terjadi selama proses produksi.	<ul style="list-style-type: none"> • Koordinasi antar shift berjalan lancar dan tidak ada kesalahan yang terulang atau tertunda penyelesaiannya akibat kurang komunikasi.
7. Mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan K3 di Sub Departemen Produksi.	<ul style="list-style-type: none"> • Kecelakaan kerja nol.
8. Melakukan pembinaan dan pengarahan kepada bawahan.	<ul style="list-style-type: none"> • Ada peningkatan prestasi kerja dibanding hasil PPK sebelumnya.
9. Melakukan Penelitian Kerja (PPK) karyawan Sub Departemen Produksi.	<ul style="list-style-type: none"> • Penilaian Kerja (PPK) berjalan lancar dan sesuai prosedur yang berlaku.
10. Memimpin pelaksanaan program 5S di Sub Departemen Produksi.	<ul style="list-style-type: none"> • Lingkungan kerja rapi, bersih, terawat, dan terpelihara.

Tabel 4.1: Tanggung Jawab dan Indikator Keberhasilan Departemen Produksi
Sumber: PT Suri Tani Pemuka

Dari Tabel 4.1 dapat dilihat bagaimana porsi tanggung jawab yang diemban oleh Kepala Departemen Produksi dalam PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi. Sedangkan untuk penilaian keberhasilan dari kinerja Kepala Departemen Produksi terdapat indikator keberhasilan yang digunakan guna menilai apakah kinerja yang telah dilakukan sudah sesuai standar dan telah dapat dikatakan berhasil.

4.6 Survei Pendahuluan

Pelaksanaan survei pendahuluan merupakan pelaksanaan metodologi awal yaitu *Data Collection*. Survei pendahuluan dalam pelaksanaan audit merupakan tahap yang harus dilaksanakan pada awal kegiatan pemeriksaan

guna menilai aktivitas yang dilaksanakan oleh suatu unit bisnis disebut sebagai tahap survei pendahuluan. Tujuan dari survei pendahuluan adalah untuk mendapatkan gambaran awal mengenai perusahaan dan mengumpulkan informasi umum mengenai perusahaan serta kegiatan operasi, prosedur dan kebijakan yang ditetapkan perusahaan pada fungsi produksinya sehingga diperoleh suatu pemahaman yang menyeluruh mengenai perusahaan dan semua aspek penting dari perusahaan yang berkaitan dengan pemeriksaan manajemen yang akan dilakukan.

Ruang lingkup pemeriksaan manajemen atas fungsi produksi pada PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi, meliputi penilaian rencana produksi perusahaan, mengevaluasi laporan produksi, keterkaitan sistem dan prosedur produksi dengan 3E (ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas) dan prosedur prosedur yang terkait.

Pelaksanaan survei pendahuluan yang dilakukan untuk memperoleh informasi mengenai bagian produksi dalam perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Melakukan pembicaraan awal dengan bagian produksi, dan pihak-pihak yang terkait dengan fungsi produksi yang dapat memberikan informasi yang dibutuhkan oleh peneliti, serta menjelaskan tujuan umum dan cara pelaksanaan pemeriksaan.
2. Mengumpulkan data dan informasi mengenai:
 - a. Sejarah perusahaan.
 - b. Denah dan tata letak perusahaan dan pabrik.
 - c. Struktur organisasi perusahaan dan bagian produksi.
 - d. *Job description* bagian produksi.
 - e. Sistem dan prosedur produksi.
 - f. Standar dan targetan mutu bagian produksi.
 - g. Laporan hasil produksi.

- h. Data lain yang berhubungan dengan bagian produksi.
3. Melakukan observasi secara langsung yang bertujuan untuk mempelajari dan memahami lebih jelas mengenai aktivitas/proses produksi, prosedur kerja dan berkaitan dengan fungsi produksi serta mengetahui kondisi pabrik, gudang dan perusahaan.
 4. Melakukan evaluasi terhadap laporan produksi dan standar yang menjadi acuan proses produksi.

4.7 Review atas Fungsi Produksi PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi

Setelah langkah awal dalam penelitian ditempuh, dan peneliti mendapatkan informasi dan bukti-bukti, maka tahap selanjutnya adalah melakukan analisis atas hasil yang telah dilaksanakan. Pelaksanaan *review* atas fungsi produksi merupakan tahapan dalam metodologi yang digunakan yaitu proses *Data Display* dan *Data Reduction*. Analisis tersebut merupakan analisis pelaksanaan atas fungsi produksi PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi yang telah dilakukan berdasarkan survei pendahuluan. Dimana informasi tersebut mengenai gambaran umum perusahaan, aktifitas produksi, standar mutu produksi, dan laporan hasil produksi perusahaan.

Dalam melakukan penilaian terhadap aktivitas produksi, standar mutu, dan laporan hasil produksi, peneliti dibantu oleh Kepala Departemen Plan untuk pemahaman maksud dari informasi-informasi sebelumnya dan dalam penentuan tujuan produksi dan rencana yang akan ditetapkan selanjutnya jika rencana sebelumnya tidak sesuai.

Proses ini dilakukan secara mendetail dengan melakukan wawancara terhadap Kepala Departemen Plan, sehingga didapatkan data yang relevan dan

sebagai salah satu bahan acuan dalam mengidentifikasi elemen-elemen dalam bagian produksi dan dalam melakukan observasi lapangan.

Dari proses diatas diperoleh informasi dan hasil evaluasi atas aktifitas produksi yang meliputi: sistem dan prosedur proses produksi, keorganisasian, standar mutu produksi, dan laporan hasil produksi perusahaan antara lain sebagai berikut:

4.7.1 Sistem dan Prosedur Proses Produksi PT. Suri Tani Pemuka

Sistem dan Prosedur proses produksi PT. Suri Tani Pemuka digunakan untuk memberikan alur dan proses produksi yang sesuai dengan standar produksi dan sebagai acuan kinerja karyawan PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi.

Tujuan dari dibuatnya sistem dan prosedur oleh bagian produksi adalah guna mengatur tentang persiapan produksi, proses produksi, proses ulang sampai serah terima hasil produksi. Ruang lingkup yang memiliki hubungan langsung dengan sistem dan prosedur mencakup:

- a. Persiapan bahan kemasan untuk proses produksi.
- b. Semua tahapan proses produksi.
- c. Pelaksanaan proses ulang.
- d. Serah terima hasil produksi.

4.7.1.1 Persiapan Produksi

- Ka. Sub Dept. produksi menerima **Rencana Produksi (PLT-PPC-FM-01-01)**. Setelah di *validasi* dan apabila ada revisi rencana Produksi dari Sub Dept. PPC, pihak Sub dept Produksi menerima melalui *e-mail*.

- Koordinator shift menulis pada *white board*, menghitung dan membuat **MR (PLT-PRD-FM-01-01)** kebutuhan bahan kemasan dan campuran.
- Ka. Sub Dept. produksi dan Ka. Sub Dept. Gudang memvalidasi MR kebutuhan bahan kemasan.
- Pelaksana Gudang terkait terima MR sesuai prosedur **Penerimaan dan Pengeluaran Bahan Kemasan (PLT-GS-SD-02)** dan **Penerimaan dan Pengeluaran Bahan Baku (PLT-GD-SD-01)**.
- Koordinator shift produksi menerima bahan kemasan dan campuran.
- Koordinator *dossing* dan *bagging* mencatat pada **Laporan Harian Pemakaian Bahan Kemasan (PLT-PRD-FM-01-02)**.
- MR bahan kemasan dan campuran yang sudah divalidasi, didistribusikan ke F&A, Gudang, PPC, dan Produksi.

4.7.1.2 Proses Produksi

- Pastikan **Rencana Produksi (PLT-PPC-FM-01-01)**, **Stock Campuran Bahan Baku per Formula (*batch*) (PLT-PPC-FM-02-02)**, bahan kemasan sudah ada sebelum tahap proses produksi dilakukan.
- Operator Produksi melakukan proses produksi sesuai dengan instruksi kerja masing-masing tahap proses produksi. Untuk
 - a. Produksi Pakan Udang antara lain: ***Dossing (Hand add) (PLT-PRD-IK-01-01)***, ***Grinding (PLT-PRD-IK-01-02)***, ***Mixing (Additive) (PLT-PRD-IK-01-***

03), *Conditioning* dan *Palleting* (PLT-PRD-IK-01-04), *Post Pellet Conditioning* (PLT-PRD-IK-01-05), *Cooling* (PLT-PRD-IK-01-06), *Sieving* (PLT-PRD-IK-01-07), *Bagging (Pellet dan Crumble)* (PRT-PRD-IK-01-08) dan *Operasional Crumble* (PLT-PRD-IK-01-09).

- b. Produksi Pakan Ikan antara lain: *Dossing (Hand add)* (PLT-PRD-IK-01-01), *Grinding* (PLT-PRD-IK-01-02), *Mixing (Additive)* (PLT-PRD-IK-01-03), *Conditioning* dan *Palleting* (PLT-PRD-IK-01-04), *Cooling* (PLT-PRD-IK-01-06), *Sieving* (PLT-PRD-IK-01-07), *Bagging (Pellet dan Crumble)* (PRT-PRD-IK-01-08) dan *Operasional Crumble* (PLT-PRD-IK-01-09).

Perbedaan antara proses Produksi Pakan Udang dan Pakan Ikan adalah *Post Pellet Conditioning* (PLT-PRD-IK-01-05), perbedaan tersebut disebabkan karena karakteristik dari pakan udang yang lebih rumit, pakan udang memiliki tekstur yang lebih lunak akan tetapi pada saat di dalam air tidak mudah hancur.

- Tiap tahapan proses produksi dilakukan cek oleh QC *in-proses* sesuai sistem dan prosedur **Pemeriksaan Pembuatan Pakan Jadi (QS-SD-04)**.
- Jika ada penyimpangan pada tahapan proses produksi berdasarkan pengecekan QC *in-proses*, maka akan dilakukan penyesuaian dan perubahan parameter oleh produksi. Jika hasilnya sesuai standar, proses akan dilanjutkan dan apabila

hasilnya tidak sesuai dengan standar akan dilakukan penyesuaian dan perubahan parameter sampai hasilnya sesuai dengan standar.

- QC (*Quality Control*) produk melakukan pengecekan pada tahapan proses *bagging* (*Pellet* dan *Crumble*) sesuai sistem dan prosedur **Pemeriksaan Pembuatan Pakan Jadi (QC-SD-04)**.
- Koordinator *dosing* dan *bagging* membuat **Laporan Harian Hasil Produksi dan Proses Ulang (PLT-PRD-FM-01-11)** serta **Laporan Harian Pemakaian Bahan Kemasan (PLT-PRD-FM-01-02)**.

4.7.1.3 Proses Ulang

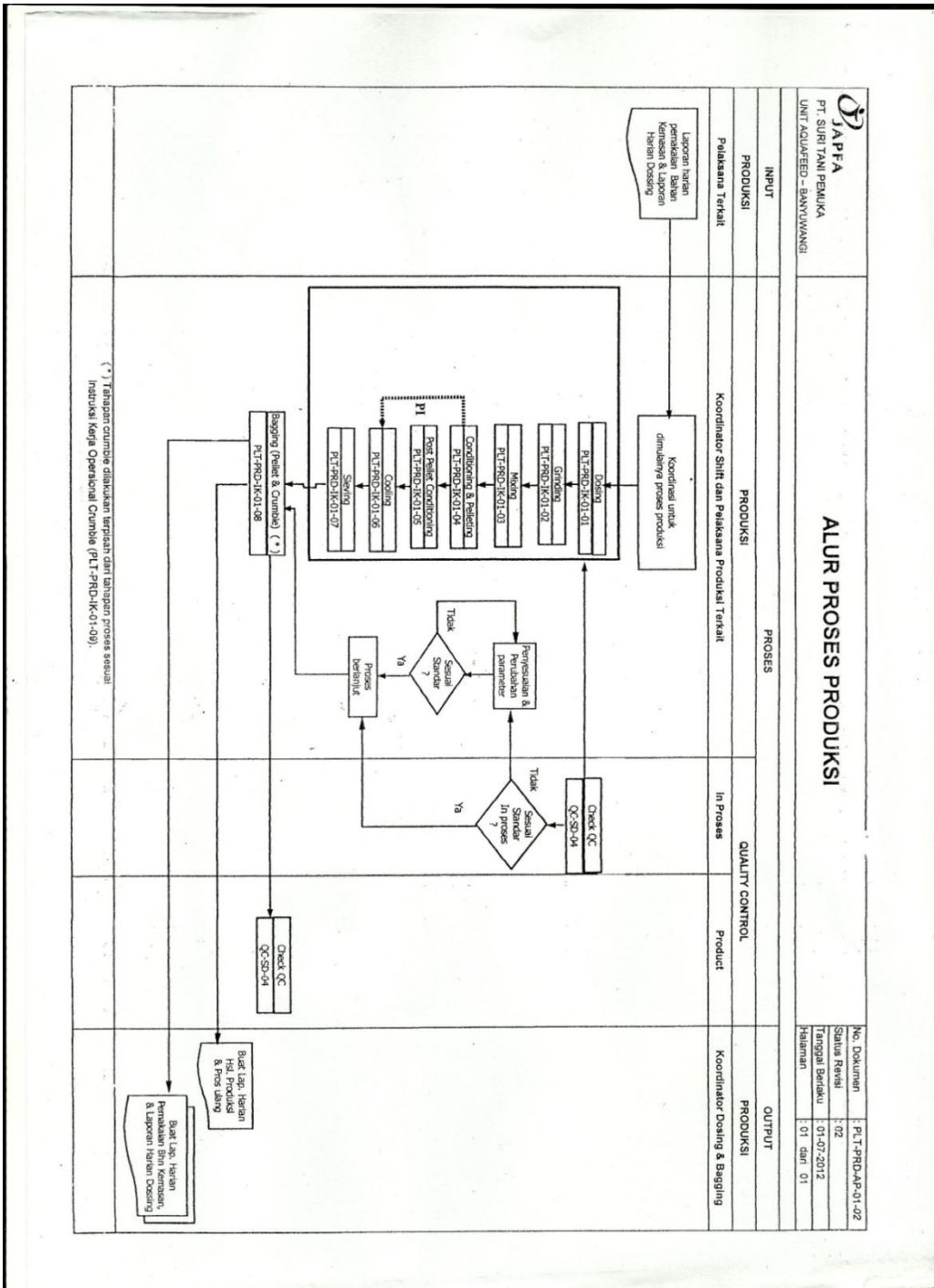
- Kepala Sub Departemen Produksi menerima dan memvalidasi **Surat Perintah Kerja (PLT-TEK-FM-01-04)** proses ulang dari Sub Departemen PPC sesuai dengan sistem dan prosedur **Perencanaan Proses Ulang Pakan Karantina (PLT-PPC-SD-04)**.
- Koordinator shift menerima **SPK** proses ulang dan menulis ulang pada *white board* yang ada di ruang panel mesin.
- Koordinator shift membuat **MR (*Material Requisition*) (PLT-PRD-FM-01-01)** pakan jadi dan atau **MR** tepung *ex-proses* yang akan diproses ulang, serta menghitung dan membuat **MR** bahan kemasan untuk hasil proses ulang.
- **MR** barang dan bahan kemasan divalidasi oleh Kepala Sub Departemen Gudang dan selanjutnya diserahkan ke Pelaksana Gudang terkait.

- Pelaksanaan Gudang terkait menerima **MR**, menyediakan dan menyerahkan barang atau bahan kemasan sesuai dengan permintaan.
- Koordinator shift menerima dan memeriksa kesesuaian **MR** dengan fisik barang. Jika tidak sesuai akan dikonfirmasi kepelaksana gudang dan jika sesuai, maka **MR** akan divalidasi sebagai bukti bahwa barang atau bahan kemasan telah diterima.
- Setelah barang atau bahan diterima, pelaksana gudang terkait memvalidasi **MR** sebagai tanda bukti barang atau bahan telah diserahkan.
- **MR** tersebut kemudian didistribusikan pada F&A (lembar 1), Sub Dept PPC (lembar 2), Sub Dept Gudang (lembar 3), dan arsip produksi (lembar 4).
- Koordinator shift melakukan kontrol selama proses ulang berlangsung. QC melakukan pengecekan sesuai sistem dan prosedur **Pemeriksaan Pembuatan Pakan Jadi (QC-SD-04)**. Jika hasilnya tidak sesuai, maka produksi akan melakukan penyesuaian atau perubahan dan jika sesuai maka proses ulang berlanjut.
- Koordinator shift mengkoordinasi proses *bagging* sampai proses ulang selesai.
- Hasil *bagging* proses ulang dilakukan pengecekan oleh QC produk sesuai sistem dan prosedur **Pemeriksaan Pembuatan Pakan Jadi (QC-SD-04)**.
- Koordinator *dosing* dan *bagging* membuat **Laporan Harian Hasil Produksi dan Proses Ulang (PLT-PRD-FM-01-11)**

untuk rencana pembuatan *Delivery To Stock* (PLT-PRD-FM-01-12).

Untuk kejelasan dari alur proses produksi dan bagaimana prosedural yang terjadi dalam bagian produksi, dapat dilihat dalam bagan alur pada Gambar 4.4. Dimana menggambarkan bagaimana *flowchat* dari proses aktivitas produksi yang terjadi di PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi.

Sedangkan untuk kejelasan dan keterangan dari prosedur di atas dan penjelasan dari gambar alur proses produksi dapat dilihat di Tabel 4.2. Yang akan menerangkan singkatan dan kata-kata yang ada dalam gambar.



Gambar 4.4: Alur Proses Produksi
Sumber: PT Suri Tani Pemuka Banyuwangi

No	ISTILAH	PENJELASAN
1	MR	<i>Material Requisition</i> (Permintaan Barang).
2	Bahan Kemasan	Bahan yang digunakan untuk mengemas pakan jadi yang berupa kantong plastic, sak plastik, sak kertas, <i>Inner</i> , box karton, tutup sak kertas, label pakan dan benang.
3	<i>Dosing (Hand add)</i>	Proses pemasukan campuran bahan baku per <i>batch</i> .
4	<i>Grinding</i>	Proses penghalusan buturan bahan baku sampai mencapai kehalusan atau <i>particle size</i> sesuai spesifikasi QC.
5	<i>Mixing</i>	Proses pengadukan campuran lanjut untuk mendapatkan campuran yang benar-benar <i>homogen</i> (tepung+ air+ minyak).
6	<i>Conditioning</i> dan <i>Pelleting</i>	Proses pemasakan dan pencetakan sesuai masing masing jenis.
7	<i>Post Pellet Conditioning</i>	Proses pengeraman atau penanak lanjut untuk meningkatkan pemasakan pellet sehingga dapat meningkatkan ketahanan pakan dalam air.
8	<i>Cooling</i>	Proses penggilingan cepat agar pellet menjadi kuat dan keras.
9	<i>Sieving</i>	Proses pemisahan pellet yang standar dan yang tidak sesuai standar.
10	<i>Bagging (Pellet dan Crumble)</i>	Proses pengemasan pakan baik berupa pellet maupun <i>crumble</i> (pecahan) melalui urutan yang benar.
11	DTS	<i>Delivery To Stock</i> (Penyerahan Barang).

12	Pakan Jadi	Hasil keluaran dari proses produksi dalam bentuk pellet dan <i>crumble</i> .
13	Tepung <i>Ex</i> Proses	Efek samping dari proses pembuatan pakan.
14	SPK (Internal)	Surat Perintah Kerja yang digunakan antar Departemen di PT. Suri Tani Pemuka Unit Aquafeed – Banyuwangi.
15	QC	<i>Quality Control</i>

Tabel 4.2: Penjelasan Alur Proses Produksi
Sumber: PT Suri Tani Pemuka Banyuwangi

4.7.2 Keorganisasian

Berdasarkan struktur organisasi yang ada di bagian produksi PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi, dapat dilihat bahwa bagian produksi dikepalai oleh Ka. Departemen Plan. Dimana dibawah Ka. Dept Plan terdiri dari berbagai Sub Departemen: Sub Departemen Gudang, Sub Departemen Produksi, Sub Departemen Tehnik dan Sub Departemen PPC.

Penggunaan tenaga kerja pada PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi disesuaikan dengan kapassitas dan kebutuhan tiap Sub Departemen, ini dimaksudkan agar pencapaian proses sesuai standar dengan tanpa adanya kelebihan tenaga kerja dan berfungsi untuk menghindari pemborosan. Selain karyawan tetap yang ada, PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi juga merekrut karyawan tidak tetap (buruh) yang bertugas untuk meningkatkan kinerja perusahaan, selain itu dengan menggunakan tenaga buruh PT. Suri Tani Pemuka juga mengurangi pengeluaran untuk pembayaran gaji.

Tenaga kerja yang ada diperlukan guna pengoperasian mesin mesin produksi, dan dalam hal perawatan dan guna memperbaiki mesin-

mesin yang rusak. Penggunaan tenaga kerja dikarenakan ada beberapa bagian yang tidak bisa menggunakan mesin secara penuh, oleh karena itu diperlukan tenaga kerja yang kompeten dalam bidangnya guna tetap menjaga kualitas produksi dan menjaga standar mutu PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi.

PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi, dalam memilih tenaga kerja selalu disesuaikan dengan kebutuhan dan kualitas dari tenaga kerja yang tersedia. Bagi karyawan baru akan selalu didampingi dan diberi pelatihan sebelum diberi wewenang dalam pengoperasian mesin. Sedangkan untuk pemilihan dalam penempatan posisi Ka. Sub Dept Produksi ada beberapa klasifikasi tersendiri guna tetap menjaga kompetensi dalam kegiatan produksi perusahaan. Persyaratan dan kompetensi yang harus dipenuhi adalah:

No	Pendidikan/ Pengalaman/ Keterampilan	Kompetensi
1	Pendidikan minimal D3 jurusan Teknik atau Perikanan.	Inisiatif tinggi.
2	Pengalaman dalam <i>feed processing</i> minimal 3 tahun.	Memiliki kemampuan berfikir analitis dan konseptual.
3	Memahami alur proses dalam <i>feed processing</i> .	Mampu dan mau bekerja secara tim dengan individu/ golongan/ kelompok lainnya.
4	Memahami karakteristik mesin yang digunakan.	Memiliki sifat kepemimpinan.
5	Memahami karakteristik jenis-jenis pakan yang dihasilkan serta	Mampu mengarahkan bawahan serta pembinaan.

	kaitannya dengan parameter mesin dan bahan baku yang digunakan untuk menghasilkan kualitas yang baik (konsep kualitas pakan).	
6	Memahami jenis-jenis bahan baku yang digunakan serta karakteristiknya.	Kemampuan membina hubungan dan memahami orang lain.

Tabel 4.3: Kriteria Ka Sub Departemen Produksi
Sumber: PT Suri Tani Pemuka Banyuwangi

Dari kualifikasi di atas dapat dilihat bagaimana PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi, berusaha untuk tetap menjaga kualitas dan kepuasan konsumen.

4.7.3 Standar Mutu (Penetapan dan Pengevaluasiannya)

Dalam setiap perusahaan dan setiap proses produksi pasti memiliki standar mutu yang menjadi acuan dalam proses produksi dan menjadi takaran ekonomisasi, efisiensi dan efektivitas dalam kegiatan produksi. Begitu pula dengan PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi yang memiliki sasaran mutu dalam setiap proses produksinya.

Untuk kejelasan terkait dengan sasaran mutu PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi, dapat dilihat dalam Tabel 4.4.

Sasaran Mutu Bagian Produksi PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi

Ukuran Strategi		Target		Pengukuran Pencapaian	Program Kerja
Keterangan	Ukuran Maksimal	Ukuran	Unit		
Kesusutan Produksi PU	1,6%	100	%	Per-bulan	Cek keakurasian timbangan dan pengendalian moist pada waktu proses.
Kesusutan Produksi PI	1,4%	100	%	Per-bulan	
<i>Production Error</i> Pakan Udang	4,0%	80	%	Per-bulan	Tahapan parameter proses sesuai dengan standar yang ditentukan dan menghindari penyimpangan yang berulang-ulang.
<i>Production Error</i> Pakan Ikan	4,0%	80	%	Per-bulan	
<i>Down Time</i> Karena Kegagalan Proses PU	10 Jam / Bulan	100	%	Per-bulan	Persiapan dan operasional mesin harus sesuai prosedur.
<i>Down Time</i> Karena Kegagalan Proses PI	3 Jam / Bulan	100	%	Per-bulan	
Prosentase Hasil Jadi PU Pellet Besar	Minimal 96%	98	%	Per-bulan	Melakukan instruksi kerja sesuai dengan tahapan proses yang ditentukan dan antisipasi proses pada jumlah <i>batch</i> yang sedikit
Prosentase Hasil Jadi PU Pellet Kecil	Minimal 94%	95	%	Per-bulan	
Prosentase Hasil Jadi PI Pellet 3 mm	Minimal 98%	100	%	Per-bulan	
Prosentase Hasil Jadi PI Pellet 2,2 mm	Minimal 95%	100	%	Per-bulan	
Prosentase Hasil Jadi PI Pellet 1,6 mm	Minimal 95%	98	%	Per-bulan	

Tabel 4.4: Sasaran Mutu Bagian Produksi
Sumber: PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi

Dari Tabel 4.4 terlihat bagaimana penentuan standar untuk masing masing kegiatan produksi, penentuan besarnya standar dan tergetan tiap-tiap proses produksi disesuaikan dengan kemampuan kinerja karyawan dalam pencapaiannya. Untuk karakteristik bagian yang terkait dengan 3E (Ekonomis, Efisien, Efektif) terbagi dari beberapa nomor:

- Ekonomis dapat dinilai dan dapat dilihat melalui: Kesusutan Produksi PU (Pakan Udang), Kesusutan Produksi PI (Pakan Ikan), *Production Error* Pakan Udang, dan *Production Error* Pakan Ikan.
- Efisien dapat dinilai dan dilihat melalui: *Down Time* Karena Kegagalan Proses PU (Pakan Udang) dan *Down Time* Kegagalan Proses PI (Pakan Ikan).
- Efektivitas dalam kegiatan produksi dapat dilihat atau dinilai melalui: Prosentase Hasil Jadi PU (Pakan Udang) Pellet Besar, Prosentase Hasil Jadi PU (Pakan Udang) Pellet Kecil, Prosentase Hasil Jadi PI (Pakan Ikan) Pellet 3 mm, Prosentase Hasil Jadi PI (Pakan Ikan) Pellet 2,2 mm, Prosentase Hasil Jadi PI (Pakan Ikan) Pellet 1,6 mm.

Sedangkan untuk pembacaan target yang tertera di dalam Tabel adalah sebagai berikut:

- Ukuran Maksimal:
Misal: Kesusutan Produksi PU maksimal 1,6%, yaitu jumlah penyusutan maksimal dari produksi awal sebesar 1,6% dari jumlah produksi. Misal produksi PU mencapai 100 ton, maka penyusutan yang diperbolehkan dan masih dalam sasaran standar mutu adalah 1,6 ton, sehingga penggunaan Produksi PU minimal sebesar 98.4 ton.
- Target Ukuran:
Misal: Target Ukuran kesusutan Produksi PU 100%, yaitu target penghitungan 100% jumlah kesusutan maksimal sebesar 1,6% yang terjadi. Pengukuran sebesar

100% menggambarkan bahwa jumlah penyusutan yang terjadi sebesar 1,6%, jika dalam realisasinya terjadi sebesar 75% maka penghitungan jumlah penyusutan yang terjadi sebesar:

$$1,6\% + [(100\% - 75\%) : 1,6\%] =$$

$$1,6\% + (25\% : 1,6\%) =$$

$$1,6\% + (0,25 : 1,6\%) = 1,756\%$$

Jadi besarnya penyusutan yang terjadi pada bulan itu sebesar 1,756% dari jumlah produksi PU. Misal produksi PU sebanyak 100 ton maka jumlah produksi yang terealisasi pada saat itu hanya sebesar 98,244 ton, dan itu berada dibawah standar mutu yang ditetapkan. Dan sebaliknya apabila jumlah realisasi sebesar 150% maka kesusutan yang terjadi semakin berkurang.

Apabila dalam realisasinya terjadi kegagalan dalam pencapaian target sebanyak 3 kali dalam 6 bulan maka akan langsung diadakan evaluasi terhadap sasaran mutu yang telah ditetapkan. Selain itu juga terjadi evaluasi terhadap kinerja pada bagian produksi dari PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi. Dan begitu pula sebaliknya apabila realisasinya melebihi target sebanyak 3 kali selama jangka waktu 6 bulan maka akan terjadi peningkatan target dari target sebelumnya. Peningkatan standar mutu dilakukan dengan melihat beberapa faktor pendukung dan kesiapan dari karyawan/ pekerja.

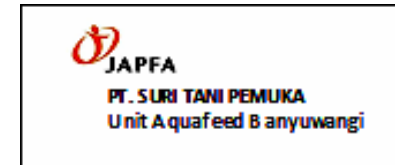
4.7.4 Evaluasi Laporan Hasil Produksi.

Sebagai bahan dalam penilaian apakah proses produksi yang terjadi dalam PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi telah sesuai dengan standar dan prosedur dapat dilihat melalui Laporan Hasil Produksi.

Dimana fungsi dari Laporan Hasil Produksi adalah untuk mengungkap hasil dari kinerja suatu proses produksi, dan dalam Laporan Hasil Produksi dapat dilihat juga bagaimana realisasi dari 3E yang menjadi dasar dari Pemeriksaan Manajemen bagian produksi, dan bagaimana realisasi kegiatan produksi jika dilihat dari sisi Ekonomisasi, Efisiensi, Efektivitas.

Untuk kejelasan dari laporan hasil produksi dapat dilihat dalam Tabel 4.5 dibawah ini.

REKAP LPSM SUB DEPARTEMEN PRODUKSI
PT. SURI TANI PEMUKA AQUAFEED BANYUWANGI
PERIODE NOVEMBER 2012 - JANUARI 2013



SUB DEPT	UKURAN STRATEGI		TARGET		REALISASI			KETERANGAN
			UKURAN	UNIT	NOP	DES	JAN	
Produksi	Kesusutan Produksi PU	Maks 1.6 %	100	%	59.26	100.00	94.12	
	Kesusutan Produksi PI	Maks 1.4 %	100	%	120.69	127.27	127.27	
	Production Error PU	Maks 4 %	80	%	147.60	190.48	81.97	
	Production Error PI	Maks 4 %	80	%	181.00	160.00	571.43	
	Down Time Kegagalan Proses PU	Maks 10 Jam/ Bulan	100	%	59.35	174.52	102.04	
	Down Time Kegagalan Proses PI	Maks 3 Jam/ Bulan	100	%	232.56	247.92	113.21	
	Prosentase Hasil Jadi PU Pellet Besar	Min 96 %	98	%	100.90	100.92	100.82	
	Prosentase Hasil Jadi PU Pellet Kecil	Min 94 %	95	%	95.96	100.81	97.81	
	Prosentase Hasil Jadi PI Pellet 3 mm	Min 98 %	100	%	100.34	100.67	100.51	
	Prosentase Hasil Jadi PI Pellet 2.2 mm	Min 95 %	100	%	102.63	103.84	103.76	
	Prosentase Hasil Jadi PI Pellet 1.6 mm	Min 95 %	98	%	103.16	102.63	-	Pada Bulan Januari Tidak Ada Proses Produksi

Tabel : 4.5 Rekapitulasi LPSM Sub Departemen Produksi
 Sumber : PT. Suri Tani Pemuka (Bagian Produksi)

Dari Tabel 4.5 diatas dapat dilihat bagaimana kinerja bagian produksi pada bulan November 2012 hingga Januari 2013 (3 Bulan), dimana dapat dilihat terjadi kegagalan dalam targetan mutu pada pos-pos tertentu.

a. Kesusutan Produksi PU (Pakan Udang)

Kegagalan dalam kesusutan produksi pakan udang, dimana pada bulan November realisasi yang dapat dicapai hanya sebesar **59,26%** dengan target yang ditentukan adalah 100% dan toleransi maksimal kesusutan keseluruhan bahan baku yang digunakan pada produksi udang adalah 1,6%. Hal yang sama terjadi lagi pada bulan Januari, dimana pencapaian realisasi yang dapat dicapai sebesar **94,12%**. Sehingga pada pos Kesusutan Produksi Pakan Udang harus dilakukan *review* dan evaluasi untuk menurunkan targetan per unit atau meningkatkan ukuran kesusutan maksimal guna peningkatan kinerja dan hasil produksi.

b. Kesusutan Produksi PI (Pakan Ikan)

Dalam realisasi yang tertera di Laporan Hasil Produksi di atas terlihat bagaimana pada 3 bulan realisasi yang tercapai berada di atas 120%, dengan target ukuran per unit sebesar 100% dan dan ukuran strategi sebesar 1,4%. Sehingga dapat dilihat bahwa prospek dalam produksi Pakan Ikan dapat diandalkan dan dapat diturunkan ukuran strategi kesusutannya.

c. *Production Error* Pakan Udang

Untuk pos ini bagian produksi PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi tidak mendapat kesulitan dalam aktivitasnya,

hal tersebut dapat dilihat bagaimana realisasinya yang masih berada diatas target yang ditetapkan.

d. *Production Error* Pakan Ikan

Untuk *Production Error* Pakan Ikan tidak ada masalah, justru dalam realisasinya pada pos ini realisasi yang ada jauh lebih tinggi dari target yang ditentukan, sehingga perlu adanya evaluasi dalam penentuan target ukuran untuk aktivitas kedepan.

e. *Down Time* Karena Kegagalan Proses Pakan Udang

Untuk pos ini terjadi kegagalan dalam realisasi pencapaian target ukuran, dimana pada bulan November 2012 realisasi yang terjadi hanya 59,35% sedangkan untuk dua bulan selanjutnya tidak terjadi permasalahan, walaupun masih sangat *fluktuatif*.

f. *Down Time* Karena Kegagalan Proses Pakan Ikan

Berbeda dengan *Down Time* Karena Kegagalan Proses Pakan Udang, *Down Time* Karena Kegagalan Proses Pakan Ikan justru sangat jauh melampaui target yang ditetapkan. Dapat dilihat dalam realisasinya dalam bulan November dan Desember 2012 mencapai 200%, dan pada bulan Januari 2013 mencapai 113,21%, sehingga dapat dilihat bahwa *Down Time* Karena Kegagalan Proses Pakan Ikan tidak mengalami masalah.

g. Prosentase Hasil Jadi PU (Pakan Udang) Pellet Besar

Untuk Prosentase Hasil Jadi PU (Pakan Udang) Pellet Besar masih stabil dengan realisasi yang ada masih berada di angka 100% dengan target ukuran dan ukuran

strategi berada di posisi 98% dan ukuran strategi minimum 96%.

h. Prosentase Hasil Jadi PU (Pakan Udang) Pellet Kecil

Untuk Prosentase Hasil Jadi PU (Pakan Udang) Pellet Kecil realisasinya masih berada di kisaran 100% kebawah, akan tetapi masih berada di atas target ukuran dan ukuran strategi yang ditetapkan oleh perusahaan.

i. Prosentase Hasil Jadi PI (Pakan Ikan) Pellet 3 mm

Untuk Prosentase Hasil Jadi PI (Pakan Ikan) Pellet 3 mm masih sangat stabil dan tidak ada perbedaan yang cukup mencolok dalam tiap bulan-bulannya. Realisasi yang terjadi berada di kisaran 100% keatas.

j. Prosentase Hasil Jadi PI (Pakan Ikan) Pellet 2,2 mm

Sama dengan yang diatas Prosentase Hasil Jadi PI (Pakan Ikan) Pellet 2,2 mm masih cukup stabil dengan realisasi diatas 102% dalam 3 bulan terakhir.

k. Prosentase Hasil Jadi PI (Pakan Ikan) Pellet 1,6 mm

Untuk Prosentase Hasil Jadi PI (Pakan Ikan) Pellet 1,6 mm, perusahaan hanya bisa menampilkan laporan bulan November dan Desember karena pada bulan Januari 2013 tidak terjadi proses produksi. Akan tetapi dalam realisasi yang terlihat pada dua bulan itu, hasil produksi masih stabil dan berada di kisaran 100% keatas.

Dari Tabel 4.5 dan penjelasan diatas dapat dilihat bagaimana dalam pos-pos tertentu terjadi kegagalan yang menyebabkan gagalnya pemenuhan 3E (Ekonomisasi, Efisiensi, Efektivitas). Hasil dari

wawancara dengan Ka. Dept Produksi yaitu dengan Bapak Imam Edy Suyanto, menjelaskan bahwa kesusutan dalam proses produksi biasanya berdasarkan 3 faktor: kesusutan dalam bentuk fisik, kesusutan pada saat proses, dan kesusutan karena kandungan air dari bahan baku cair yang berkurang pada saat proses produksi.

Yang menjadi penyebab terjadinya 3 hal tersebut disebabkan oleh 5 M:

1. Metode:

Dimana dalam setiap aktivitas operasional membutuhkan metode yang tepat dan pertimbangan yang matang, jadi jika dalam pemilihan metode tidak sesuai dengan proses produksi maka dapat dipastikan kegiatan produksi akan terhambat ataupun tidak sesuai harapan. Kesalahan metode dapat langsung diperbaiki dengan mengganti metode sebelumnya dengan metode yang sesuai dengan proses produksi.

2. Mesin:

Dalam hal ini mesin sangat berkontribusi besar dalam kegiatan produksi, jadi kesalahan dari mesin sangat berimbas besar terhadap proses produksi. Maka dari itu mulai dari perawatan, pemeliharaan, dan pengecekan mesin harus dilakukan secara rutin dan terkontrol, guna mengurangi resiko kegagalan atau ketidakefisiensian proses produksi.

3. Material (Bahan Baku):

Material atau bahan baku sangat penting dan harus menjadi perhatian dalam setiap kegiatan produksi, karena ini

berhubungan dengan kualitas dan kepuasan konsumen. Kegagalan yang sering terjadi dalam bahan baku fisik berhubungan dengan masalah penyimpanan, sedangkan untuk bahan baku cair erat hubungannya dengan penyusutan dan berkurangnya kandungan air yang terdapat dalam bahan baku tersebut. Untuk bahan baku fisik PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi bergantung kepada produk lokal seperti (Jagung, Menir, Tepung Ikan, dll), sedangkan untuk bahan baku cair PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi mengimport dari luar negeri (*SBM/ Soya Bean Meals*). Sehingga kualitas dari produk selalu terjaga dan tetap memberdayakan sumber daya lokal.

4. Modal:

Dalam hal ini tergantung dari modal dari perusahaan itu sendiri dan bagaimana pemanfaatan dari sumber daya yang tersedia.

5. Manusia:

Faktor terakhir ini sangat berpengaruh dalam proses produksi, karena tenaga kerja utama adalah manusianya, dan yang menentukan keberhasilan proses produksi adalah sejauh mana tenaga kerja yang ada dapat mencapai tujuan dan standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Pak Imam Edy Suyanto menambahkan bahwa kegiatan yang selalu menjadi titik lemah adalah pada saat shift malam sehingga perlu peningkatan pada titik tersebut.

Sedangkan untuk produk jadi yang menjadi kendala hingga saat ini adalah pakan udang, karena dalam pembuatan pakan udang harus diperhatikan karakteristik pakan tersebut, mulai dari kepadatan, ketahanan dalam air dan kelembutan bagi udang dalam menikmati pakan tersebut. Jadi untuk produksi pakan udang lebih banyak mengalami kegagalan daripada produksi pakan ikan.

Sedangkan untuk *production error* yang menjadi perhatian adalah dari kandungan yang ada dalam bahan itu sendiri dan kepadatan dari pakan, sedangkan untuk masalah retur erat kaitannya dengan bentuk fisik dari pakan, dan kandungan dari MOIST dari pakan yang di produksi.

4.8 Pembahasan Hasil Penelitian

Tahapan selanjutnya dalam metodologi merupakan tahapan *Conclusion* yaitu tahapan dimana merupakan penentuan inti dari penelitian tersebut. Setelah melakukan survei pendahuluan, melakukan observasi lapangan dan penelitian terhadap sistem dan prosedur serta laporan hasil produksi perusahaan. Penilaian dibedakan berdasarkan tujuan penelitian, yaitu berdasarkan 3E (Ekonomis, Efisien, Efektiv), sehingga akan dapat dilihat bagaimana proses yang ada dalam perusahaan dan dalam kegiatan operasionalnya.

Adapun penilaian yang didapat pada saat pemeriksaan terperinci adalah sebagai berikut:

4.8.1 Ekonomisasi.

a. Fasilitas dan Tata Letak Perusahaan.

Untuk masalah fasilitas dan tata letak jika dilihat dari segi ekonomi tidak ada masalah yang cukup berarti, hanya jika peneliti melihat pangsa pasar dari PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi yang diantaranya meliputi Bali, Sumbawa, dan Sulawesi, dapat disimpulkan bahwa biaya operasional perusahaan mengalami tambahan beban. Hal tersebut dikarenakan dalam proses pengiriman barang perusahaan hanya menggunakan jalur darat sehingga dalam jangka panjang beban operasional perusahaan meningkat.

b. Keorganisasian.

Dari segi keorganisasian tidak ada masalah dan dalam struktur organisasi yang ada di PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi, posisi dan pos yang ada telah terisi dengan karyawan yang sesuai bidangnya dan yang menjadi karyawan tetap adalah orang-orang yang memang dibutuhkan perusahaan. Sedangkan untuk kegiatan operasinya perusahaan memiliki karyawan tidak tetap (buruh) sehingga tidak terlalu membebani biaya operasional perusahaan.

c. Sistem dan Prosedur (Sisdur).

Untuk sistem dan prosedur yang ada di perusahaan dalam konteks ekonomisasi tidak ada masalah dan sistem yang disusun sudah menggambarkan minimalisasi pengeluaran perusahaan.

d. Laporan Hasil Produksi.

Untuk laporan hasil produksi PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi dilihat dari segi ekonomisasi yang menjadi tolak ukurnya adalah Kesusutan Proses Pakan Udang dan Ikan, sebenarnya tidak ada masalah berarti hanya ada beberapa pos yang harus menjadi fokus bagian

produksi. Hal ini terjadi pada pos Kesusutan Produksi Pakan Udang dimana terjadi dua kali kegagalan dalam pemenuhan standar yang jadi ketetapan perusahaan, yaitu pada bulan November 2012 dan pada bulan Januari 2013. Untuk penilaian ekonomisasi dapat dilihat dalam table 4.6 dan 4.7, dan untuk pola perhitungan lebih jelasnya dapat dilihat dalam Lampiran 1

a. Kesusutan Produksi Pakan Udang

Kesusutan Produksi Pakan Udang						
No	Bulan	US (%)	UT (%)	RT (%)	Keberhasilan (%)	Selisih (%)
1	November	1,6	100	59,26	86,27081	- 13,72919
2	Desember	1,6	100	100	100	0
3	Januari	1,6	100	94,12	97,7547	- 2,2453

Tabel 4.6
Kesusutan Produksi Pakan Udang

b. Kesusutan Produksi Pakan Ikan

Kesusutan Produksi Pakan Ikan						
No	Bulan	US (%)	UT (%)	RT (%)	Keberhasilan (%)	Selisih (%)
1	November	1,4	100	120,69	111,80195	11,80195
2	Desember	1,4	100	127,27	116,16192	16,16192
3	Januari	1,4	100	127,27	116,16192	16,16192

Tabel 4.7
Kesusutan Produksi Pakan Ikan

4.8.2 Efisiensi.

a. Fasilitas dan Tata Letak Perusahaan.

Untuk fasilitas dan tata letak perusahaan jika dilihat dari segi efisiensi tidak ada masalah yang cukup berarti, mulai dari posisi pabrik pemrosesan aktivitas produksi hingga letak dari gudang saling berdekatan sehingga akan menghemat waktu dan mempercepat kegiatan produksi.

b. Keorganisasian.

Dari segi keorganisasian perusahaan telah menempatkan karyawan sesuai dengan keahliannya dan jumlah karyawan di dalam posisi tersebut disesuaikan dengan kebutuhan tenaga kerja, sehingga tidak terjadi pemborosan.

c. Sistem dan Prosedur (Sisdur).

Untuk sistem dan prosedur yang ada di perusahaan secara garis besar tidak ada yang perlu dikhawatirkan, akan tetapi ada beberapa hal yang memang perlu perhatian khusus. Misalnya sistem jam malam yang diterapkan oleh perusahaan masih belum bias berjalan dengan baik. Sehingga dari segi efisiensi hal tersebut harus diperbaiki dan dicari solusi yang tepat untuk mengatasi masalah jam malam yang menjadi titik lemah dalam aktivitas operasional perusahaan.

e. Laporan Hasil Produksi.

Untuk laporan hasil produksi PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi yang menjadi perhatian dalam segi efisiensi adalah *Production Error* Pakan Udang dan Ikan, dan *Down Time* Kegagalan Proses Pakan Udang dan Ikan. Karena aktivitas dalam proses tersebut yang menjadi ukuran dalam penilaian efisiensi dalam kegiatan produksi. Untuk nominal perhitungannya dapat dilihat dalam Tabel 4.8, 4.9, 4.10, 4.11, sedangkan penjelasan yang lebih rinci dapat dilihat dalam Lampiran 2.

a. *Production Error* Pakan Udang

<i>Production Error</i> Pakan Udang						
No	Bulan	US (%)	UT (%)	RT (%)	Keberhasilan (%)	Selisih (%)
1	November	4	80	147,6	104,41138	4,41138
2	Desember	4	80	190,48	107,41715	7,41715
3	Januari	4	80	81,97	100,12328	0,12328

Tabel 4.8

Production Error Pakan Udang

b. *Production Error* Pakan Ikan

<i>Production Error Pakan Ikan</i>						
No	Bulan	US (%)	UT (%)	RT (%)	Keberhasilan (%)	Selisih (%)
1	November	4	80	181	106,73783	6,73783
2	Desember	4	80	160	105,26314	5,26314
3	Januari	4	80	571,43	144,33008	44,33008

Tabel 4.9
Production Error Pakan Ikan

c. *Down Time* Kegagalan Proses Pakan Udang

<i>Down Time Kegagalan Proses Pakan Udang</i>						
No	Bulan	US (Jam)	UT (%)	RT (%)	Keberhasilan (%)	Selisih (%)
1	November	10	100	59,35	99,59515	- 0,40485
2	Desember	10	100	174,52	100,75079	0,75079
3	Januari	10	100	102,02	100,0204	0,0204

Tabel 4.10
Down Time Kegagalan Proses Pakan Udang

d. *Down Time* Kegagalan Proses Pakan Ikan

<i>Down Time Kegagalan Pakan Ikan</i>						
No	Bulan	US (Jam)	UT (%)	RT (%)	Keberhasilan (%)	Selisih (%)
1	November	3	100	232,56	117,27301	17,27301
2	Desember	3	100	247,92	119,66812	19,66812
3	Januari	3	100	113,21	101,48964	1,48964

Tabel 4.11
Down Time Kegagalan Proses Pakan Ikan

4.8.3 Efektivitas.

a. Fasilitas.

Untuk masalah fasilitas dan tata letak jika dilihat dari segi efektivitas tidak menemukan kendala apapun, bahkan dapat dikatakan masalah fasilitas dan tata letak perusahaan telah mendukung efektivitas operasional perusahaan.

b. Keorganisasian.

Dari segi keorganisasian ada beberapa hal yang harus menjadi perhatian, masalah yang ada di dalam keorganisasian adalah terjadinya

rangkap jabatan. Hal tersebut terjadi pada posisi Act. Ka. Dept. Plan yang merangkap menjadi Ka. Sub. Dept. Produksi dan pada posisi MR (*Management Representative*) dengan jabatan Ka. Dept QC (*Quality Control*) untuk lebih jelasnya dapat dilihat di struktur organisasi. Hal ini akan mempengaruhi fungsi kontrol dan memberikan beban tambahan bagi karyawan tersebut.

c. Sistem dan Prosedur (Sisdur).

Untuk sistem dan prosedur yang ada di dalam perusahaan, dilihat dari segi keefektivan terdapat beberapa hal yaitu masalah penggunaan papan informasi bagi karyawan pabrik, dengan tidak menggunakan kembali papan informasi tersebut maka secara tidak langsung proses kontrol terhadap kinerja karyawan dan acuan operasional karyawan tidak tercantum. Karena papan informasi tersebut seharusnya berfungsi sebagai acuan dalam kinerja karyawan.

d. Laporan Hasil Produksi.

Untuk laporan hasil produksi PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi dari segi efektivitas sangat memuaskan hal ini dapat dilihat dari bagaimana perusahaan, khususnya bagian produksi telah memenuhi target dalam pemenuhan hasil jadi produksi, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 4.12, Tabel 4.13, Tabel 4.14, Tabel 4.15, Tabel 4.16, sedangkan untuk yang lebih rinci dapat dilihat pada Lampiran 3 dan Lampiran 4.

a. Hasil Jadi Pakan Udang Pellet Besar

Hasil Jadi Pakan Udang Pellet Besar						
No	Bulan	US (%)	UT (%)	RT (%)	Keberhasilan (%)	Selisih (%)
1	November	96	98	100,9	102,9	2,9
2	Desember	96	98	100,92	102,92	2,92
3	Januari	96	98	100,82	102,82	2,82

Tabel 4.12

Hasil Jadi Pakan Udang Pellet Besar

b. Hasil Jadi Pakan Udang Pellet Kecil

Hasil Jadi Pakan Udang Pellet Kecil						
No	Bulan	US (%)	UT (%)	RT (%)	Keberhasilan (%)	Selisih (%)
1	November	94	95	95,96	100,96	0,96
2	Desember	94	95	100,81	105,81	5,81
3	Januari	94	95	97,81	102,81	2,81

Tabel 4.13

Hasil Jadi Pakan Udang Pellet Kecil

c. Hasil Jadi Pakan Ikan Pellet 3 mm

Hasil Jadi Pakan Ikan Pellet 3 mm						
No	Bulan	US (%)	UT (%)	RT (%)	Keberhasilan (%)	Selisih (%)
1	November	98	100	100,34	100,34	0,34
2	Desember	98	100	100,67	100,67	0,67
3	Januari	98	100	100,51	100,51	0,51

Tabel 4.14

Hasil Jadi Pakan Ikan Pellet 3 mm

d. Hasil jadi Pakan Ikan Pellet 2,2 mm

Hasil Jadi Pakan Ikan Pellet 2,2 mm						
No	Bulan	US (%)	UT (%)	RT (%)	Keberhasilan (%)	Selisih (%)
1	November	95	100	102,65	102,65	2,65
2	Desember	95	100	103,84	103,84	3,84
3	Januari	95	100	103,76	103,76	3,76

Tabel 4.15

Hasil Jadi Pakan Ikan Pellet 2,2 mm

e. Hasil Jadi Pakan Ikan Pellet 1,6 mm

Production Error Pakan Udang						
No	Bulan	US (%)	UT (%)	RT (%)	Keberhasilan (%)	Selisih (%)
1	November	4	80	147,6	104,41138	4,41138
2	Desember	4	80	190,48	107,41715	7,41715
3	Januari	4	80	81,97	100,12328	0,12328

Tabel 4.16

Hasil Jadi Pakan Ikan Pellet 1,6 mm

Dari temuan-temuan titik permasalahan dalam operasional perusahaan dan dilihat dari Tabel 4.6 sampai Tabel 4.16 terkait hasil pembahasan Laporan Hasil Produksi PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi pada bulan November 2012

hingga Januari 2013 dapat dilihat terdapat realisasi yang belum mencapai standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Sehingga dari keseluruhan pembahasan tersebut peneliti mencoba membuat kertas kerja yang memperlihatkan tentang temuan-temuan, kriteria, sebab, akibat dan rekomendasi yang berhubungan dengan pembahasan di atas dalam Lampiran 5.

BAB 5. KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengamatan dan analisi yang dilakukan serta proses observasi lapangan yang telah ditempuh oleh penulis mengenai fungsi produksi pada PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi, maka penulis menarik beberapa kesimpulan:

5.1.1 Ekonomisasi.

a. Fasilitas dan Tata Letak Perusahaan.

Untuk masalah fasilitas dan tata letak jika dilihat dari segi ekonomi tidak ada masalah yang cukup berarti, hanya jika peneliti melihat pangsa pasar dari PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi yang diantaranya meliputi Bali, Sumbawa, dan Sulawesi, dapat disimpulkan bahwa biaya operasional perusahaan mengalami tambahan beban. Hal tersebut dikarenakan dalam proses pengiriman barang perusahaan hanya menggunakan jalur darat sehingga dalam jangka panjang beban operasional perusahaan akan mengalami peningkatan.

b. Keorganisasian.

Dari segi keorganisasian tidak ada masalah dan dalam struktur organisasi yang ada di PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi, posisi dan pos yang ada telah terisi dengan karyawan yang sesuai bidangnya dan yang menjadi karyawan tetap adalah orang-orang yang memang dibutuhkan perusahaan. Sedangkan untuk kegiatan operasinya perusahaan memiliki karyawan tidak tetap (buruh) sehingga tidak terlalu membebani biaya operasional perusahaan.

c. Sistem dan Prosedur (Sisdur).

Untuk sistem dan prosedur yang ada di perusahaan dalam konteks ekonomisasi tidak ada masalah dan sistem yang disusun sudah menggambarkan minimalisasi pengeluaran perusahaan.

d. Laporan Hasil Produksi.

Untuk laporan hasil produksi PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi dilihat dari segi ekonomisasi sebenarnya tidak ada masalah, hanya ada beberapa pos yang harus menjadi fokus bagian produksi. Hal ini terjadi pada pos Kesusutan Produksi Pakan Udang dimana terjadi dua kali kegagalan dalam pemenuhan standar yang jadi ketetapan perusahaan, yaitu pada bulan November 2012 dan pada bulan Januari 2013.

5.1.2 Efisiensi.

a. Fasilitas dan Tata Letak Perusahaan.

Untuk fasilitas dan tata letak perusahaan jika dilihat dari segi efisiensi tidak ada masalah yang cukup berarti, mulai dari posisi pabrik pemrosesan aktivitas produksi hingga letak dari gudang saling berdekatan sehingga akan menghemat waktu dan mempercepat kegiatan produksi.

b. Keorganisasian.

Dari segi keorganisasian perusahaan telah menempatkan karyawan sesuai dengan keahliannya dan jumlah karyawan di dalam posisi tersebut disesuaikan dengan kebutuhan tenaga kerja, sehingga tidak terjadi pemborosan dan mengurangi ketidakefisienan operasional.

c. Sistem dan Prosedur (Sisdur).

Untuk sistem dan prosedur yang ada di perusahaan secara garis besar tidak ada yang perlu dikhawatirkan, akan tetapi ada beberapa hal

yang memang perlu perhatian khusus. Misalnya sistem jam malam yang diterapkan oleh perusahaan masih belum bias berjalan dengan baik. Sehingga dari segi efisiensi hal tersebut harus diperbaiki dan dicari solusi yang tepat untuk mengatasi masalah jam malam yang menjadi titik lemah dalam aktivitas operasional perusahaan.

e. Laporan Hasil Produksi.

Untuk laporan hasil produksi PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi yang menjadi perhatian dalam segi efisiensi adalah masalah *Down Time* Kegagalan Proses Pakan Udang. Karena penggunaan waktu dalam proses tersebut mengalami kegagalan dalam pemenuhan target, sehingga secara tidak langsung menjadikan aktivitas operasional perusahaan kurang efisien.

5.1.3 Efektivitas.

a. Fasilitas.

Untuk masalah fasilitas dan tata letak jika dilihat dari segi efektivitas tidak menemukan kendala apapun, bahkan dapat dikatakan masalah fasilitas dan tata letak perusahaan telah mendukung efektivitas operasional perusahaan.

b. Keorganisasian.

Dari segi keorganisasian ada beberapa hal yang harus menjadi perhatian, masalah yang ada di dalam keorganisasian adalah terjadinya rangkap jabatan. Hal tersebut terjadi pada posisi Act. Ka. Dept. Plan yang merangkap menjadi Ka. Sub. Dept. Produksi dan pada posisi MR (*Management Representative*) dengan jabatan Ka. Dept QC (untuk lebih jelasnya ada di struktur organisasi). Hal ini akan mempengaruhi fungsi kontrol dan memberikan beban tambahan bagi karyawan tersebut.

c. Sistem dan Prosedur (Sisdur).

Untuk sistem dan prosedur yang ada di dalam perusahaan, dilihat dari segi keefektifan terdapat beberapa hal yaitu masalah pengiriman dokumen yang telah divalidasi oleh Dept PPC kepada Dept Produksi dilakukan melalui e-mail tanpa disertai dokumen fisiknya, hal ini akan mempengaruhi sistem arsip dan evaluasi dokumen. Yang kedua masalah penggunaan papan informasi bagi karyawan pabrik, dengan tidak menggunakan kembali papan informasi tersebut maka secara tidak langsung proses kontrol terhadap kinerja karyawan dan acuan operasional karyawan tidak tercantum. Karena papan informasi tersebut seharusnya berfungsi sebagai acuan dalam kinerja karyawan.

d. Laporan Hasil Produksi.

Untuk laporan hasil produksi PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi dari segi efektivitas sangat memuaskan hal ini dapat dilihat dari bagaimana perusahaan, khususnya bagian produksi telah memenuhi target dalam pemenuhan hasil jadi produksi (untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Laporan Hasil Produksi)

Akan tetapi secara keseluruhan proses produksi dan operasional pada PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi dapat dikatakan baik dan tanpa masalah yang berarti. Dan PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi dalam aktivitas operasinya telah memenuhi kriteria 3E (Ekonomis, Efisien, dan Efektif) hal tersebut dapat dilihat dari bagaimana operasional dari bagian produksi dan dari laporan hasil produksi perusahaan.

5.2 Keterbatasan

Dalam penelitian ini terdapat keterbatasan yaitu pembatasan perolehan data dari pihak PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi secara detail, karena menyangkut kerahasiaan perusahaan. Data yang menjadi batasan adalah laporan produksi secara detail dan arsip dokumen-dokumen dalam kegiatan operasi perusahaan.

5.3 Saran

Setelah melakukan penelitian dan observasi terhadap fungsi produksi pada PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi, dan setelah memisahkan temuan-temuan yang harus menjadi perhatian perusahaan. Maka penulis mencoba memberikan saran bagi perusahaan, yaitu:

5.3.1 Fasilitas dan Tata Letak Perusahaan.

Untuk masalah fasilitas dan tata letak peneliti menemukan bahwa pada segi ekonomisasi perusahaan seharusnya memberdayakan setiap potensi yang ada. Peneliti menemukan bahwa area pemasaran perusahaan meliputi area Bali, Sumbawa, dan Sulawesi. Akan tetapi pada proses operasionalnya (dalam hal transportasi) perusahaan saat ini menggunakan jalur darat, melihat potensi perusahaan ada baiknya perusahaan mulai mempertimbangkan untuk membangun sebuah dermaga.

Hal tersebut bertujuan guna mempermudah transportasi, peneliti tidak memungkiri adanya pembengkakan biaya pada awal operasional dermaga akan tetapi penggunaan dermaga akan mengurangi biaya operasional yang dibebankan dalam jangka panjang, selain itu keuntungan yang akan didapat oleh perusahaan yaitu dapat memperluas

wilayah pemasaran dan menurunkan beban biaya operasional perusahaan.

5.3.2 Keorganisasian.

Pada kesempatan ini masalah keorganisasian yang menjadi fokus permasalahan adalah dalam segi efektivitas dimana ditemukan adanya rangkap jabatan. Dalam setiap fungsi organisasi rangkap jabatan sebisa mungkin harus dihindari karena akan menimbulkan potensi masalah kedepan.

Perusahaan sebaiknya melakukan pemisahan jabatan yang dirangkap oleh satu orang dengan menambah jumlah karyawan atau mengadakan pengangkatan dari departemen tersebut, hal tersebut guna mengurangi beban jabatan pada satu orang dan guna meningkatkan fungsi kontrol terhadap kinerja karyawan. Dan dilihat dari posisi yang terjadi rangkap jabatan, posisi-posisi tersebut masih sangat saling berkaitan satu sama lain.

Posisi yang mengalami rangkap jabatan adalah posisi Act. Ka. Departemen Plan dengan posisi Ka. Sub Departemen Produksi. Dan pada posisi MR (*Management Representative*) dengan Ka. Departemen QC (*Quality Control*).

5.3.3 Sistem dan Prosedur.

a. Metode Jam Malam.

Dalam hal sistem dan prosedur jika dilihat dari segi efisiensi ditemukan satu masalah yang harus menjadi perhatian perusahaan. Dengan posisi sebagai perusahaan yang dituntut untuk memenuhi permintaan pasar PT. Suri Tani Pemuka

Banyuwangi menerapkan metode jam kerja, akan tetapi dalam pelaksanaannya metode tersebut masih tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan. Hal ini terlihat dari bagaimana pada jam kerja malam keteteran dalam pemenuhan target tersebut.

Untuk mengurangi kegagalan dalam pencapaian yang terjadi pada jam malam, ada baiknya jika perusahaan mencoba untuk menambah jumlah karyawan pada jam malam dan meningkatkan fungsi kontrol guna tetap mempertahankan kualitas dan kuantitas produksi perusahaan, dan mungkin perusahaan dapat memberikan insentif lebih bagi karyawan yang mendapatkan jam malam guna menambah motivasi kerja karyawan tersebut.

b. Proses Pengiriman dan Penerimaan Dokumen.

Dalam hal sistem dan prosedur jika dilihat dari segi efektivitas terdapat hal yang harus menjadi perhatian perusahaan, yaitu proses pengiriman dan penerimaan dokumen dari Departemen PPC kepada Departemen Produksi dilakukan dengan menggunakan *e-mail* tanpa disertai dengan dokumen fisik. Hal ini dalam akan mengakibatkan tidak berjalannya kegiatan arsiparis dan proses pengecekan ulang terhadap kegiatan sebelumnya.

Akan lebih baik jika pada saat pengiriman dokumen yang telah divalidasi tersebut disertai dengan dokumen fisik, hal ini bertujuan guna meningkatkan fungsi pengecekan dan menjalankan fungsi arsiparis, sehingga akan menjadi acuan evaluasi pada kegiatan berikutnya.

c. Arus Informasi Karyawan.

Dalam hal sistem dan prosedur jika dilihat dari segi efektivitas ditemukan hal yang cukup menarik yaitu penggunaan papan informasi yang semestinya diberlakukan saat ini perusahaan sudah meninggalkannya. Hal ini dikarenakan menurut perusahaan karyawan telah menguasai prosedur tersebut dan disampaikan pula bahwa informasi diberikan pada awal sebelum kegiatan operasional perusahaan.

Sesungguhnya untuk masalah informasi sebaiknya perusahaan tetap mempertahankan penggunaan papan informasi tersebut, hal ini bertujuan guna tetap menjaga alur informasi bagi karyawan dan secara tidak langsung informasi yang ada dapat menjadi acuan karyawan dalam upaya menjaga kualitas produksi dan kinerja karyawan.

5.3.4 Laporan Hasil Produksi.

Dalam hal laporan hasil produksi dapat dilihat dari segi ekonomisasi dan efisiensi mengalami hal yang sama, yaitu ada beberapa pos yang mengalami kegagalan dalam memenuhi target yang ditetapkan perusahaan. Kegagalan tersebut berada pada pos kesusutan proses pakan udang dan pada *down time* kegagalan proses pakan udang.

Terkait dengan beberapa kegagalan pada proses tersebut peneliti mencoba menyarankan untuk melakukan evaluasi ulang dan mencoba teknik baru dalam operasional perusahaan. Sebenarnya perusahaan telah memiliki solusi dari masalah tersebut, yaitu dengan melakukan evaluasi kinerja produksi dapat didasarkan oleh 5M yaitu: mesin, materi, metode, manusia, modal.

Sebaiknya penerapan solusi tersebut tidak hanya dilakukan pada saat-saat tertentu saja. Proses evaluasi secara berkala dapat menjadi pilihan bagi perusahaan, apabila fungsi kontrol dan pengarahan terhadap karyawan dilakukan secara berkala maka operasional perusahaan akan mengalami peningkatan, selain itu hal ini akan bermanfaat untuk mempermudah arus informasi dan tetap menjaga kualitas dan kuantitas produk.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahyari, A. 2002. *Management Produksi Perencanaan Sistem Produksi*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada.
- Angga, P. C. M. T. P. 2010. *Evaluasi Penerapan Audit Manajemen Sebagai Penilaian Peningkatan Efisiensi dan Efektivitas Kinerja Fungsi Produksi Gula pada PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Surabaya*. Skripsi S1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga Surabaya.
- Bayangkara, IBK. 2008. *Manajemen Audit Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Boyton, Johnson dan Kell. 2003. *Modern Auditing*. edisi ketujuh jilid 2. Jakarta: Erlangga.
- Nyoman, W. 2010. *Audit Manajemen Atas Fungsi Produksi pada PT Multiplasindo Indah*. Skripsi S1 Universitas Bina Nusantara Jakarta.
- Pratolo, S. 2007. *Good Corporate Governance dan Kinerja BUMN di Indonesia: Aspek Audit Manajemen dan Pengendalian Intern Sebagai Variabel Eksogen Serta Tinjauannya Pada Jenis Perusahaan*. Simposium Nasional Akuntansi X
- PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi. 2012. *Sistem dan Prosedur Departemen Plant*. Banyuwangi
- PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi. 2010. *Job Discription Kepala Sub Departemen Produksi*. Banyuwangi
- Salim, Djyanti. 2009. *Audit Operasional Atas Fungsi Produksi Pada CV. Endang Aji Trading*. Skripsi S1
- Siagian, P.S.2001. *Audit Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara
- Suharli, M. 2006. *Audit Financial, Audit Manajemen, dan Sistem Pengendalian Intern*. Jurnal Audit Manajemen
- Tampang, E. B. 2011. *Audit Manajemen Atas Fungsi Keuangan Pada PT. Tirta Makna Bahagia Makasar*. Skripsi S1 Fakultas Ekonomi Universitas Hasanudin Makasar.

Tunggal, A. W. 2000. *Audit Manajemen Kontemporer*. Cetakan kedua. Jakarta: Harvarindo.

Tunggal, A. W. 2000. *Manajemen Audit: suatu pengantar*. Cetakan kedua. Jakarta : Rineka Cipta.

Universitas Jember. 2012. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Jember: Jember University Press.

Internet

Indra. 2010. *Pengertian Audit Manajemen*.
<http://indrabexs.wordpress.com/2010/01/07/pengertian-audit-manajemen/>
[Diakses tanggal 20 Agustus 2012].

Petra. 2004. *Proses dan Tahapan Aktivitas Produksi di PT.Suri Tani Pemuka*.
<http://digilib.petra.ac.id/viewer.php?page=1&submit.x=0&submit.y=0&qual=high&fname=/jiunkpe/s1/tmi/2004/jiunkpe-ns-s1-2004-25499107-3965-japfa-chapter2.pdf>.
[Diakses tanggal 24 November 2012].

Purnomo, D. 2008. *Arti dan Ruang Lingkup Manajemen Produksi atau Operasi*.
www.lapsistemtmip.wordpress.com
[Diakses tanggal 20 September 2012].

Satria. 2008. *Tujuan dan Manfaat Pemeriksaan Manajemen (Audit Management)*.
<http://id.shvoong.com/business-management/accounting/2184744-tujuan-dan-manfaat-pemeriksaan-manajemen/#ixzz22k1KBhTp>.
[Diakses tanggal 15 Agustus 2012].

Lampiran 1

Ekonomisasi Proses Produksi PT. Suri Tani Pemuka

a. Kesusutan Produksi Pakan Udang

Kesusutan Produksi Pakan Udang							Kesusutan Bahan Baku Produksi Pakan Udang						
No	Bulan	US (%)	UT (%)	RT (%)	Kesusutan/Unit (%)	Kesusutan Real (%)	BB Awal (Ton)	BB Real (Ton)	Kesusutan BB (Ton)	Kesusutan yang ditolelir (Ton)	Kegagalan Standar (Ton)	Keberhasilan (%)	Selisih (%)
1	November	1,6	100	59,26	- 0,25462	1,85462	1200	1177,7445	22,2555	19,2	3,0555	86,27081	- 13,72919
2	Desember	1,6	100	100	0	1,6	1200	1180,8	19,2	19,2	0	100	0
3	Januari	1,6	100	94,12	- 0,03675	1,63675	1200	1180,359	19,641	19,2	0,441	97,7547	- 2,2453

b. Kesusutan Produksi Pakan Ikan

Kesusutan Produksi Pakan Ikan							Kesusutan Bahan Baku Produksi Pakan Ikan						
No	Bulan	US (%)	UT (%)	RT (%)	Kesusutan/Unit (%)	Kesusutan Real (%)	BB Awal (Ton)	BB Real (Ton)	Kesusutan BB (Ton)	Kesusutan yang ditolelir (Ton)	Keberhasilan Standar (Ton)	Keberhasilan (%)	Selisih (%)
1	November	1,4	100	120,69	0,14779	1,25221	1200	1184,97343	15,02657	16,8	1,77374	111,80195	11,80195
2	Desember	1,4	100	127,27	0,19479	1,20521	1200	1185,53743	14,46257	16,8	2,33743	116,16192	16,16192
3	Januari	1,4	100	127,27	0,19479	1,20521	1200	1185,53743	14,46257	16,8	2,33743	116,16192	16,16192

Pola perhitungan menggunakan rumus:

Realisasi per Unit: $US - [(RT-UT) : US]$

*RT dan UT dalam bentuk desimal

US: Ukuran Strategi

RT: Realisasi Target

UT: Ukuran Target

Keberhasilan % =

Batas Toleransi

————— x 100 %

Realisasi

Lampiran 2

Efisiensi Proses Produksi PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi

a. *Production Error* Pakan Udang

Production Error Pakan Udang							Bahan Baku Dalam Proses Produksi Pakan Udang					
No	Bulan	US (%)	UT (%)	RT (%)	Error/ Unit (%)	Error Real (%)	BB Produksi (Ton)	Produksi (Ton)	Error (Ton)	Batas toleransi (Ton)	Keberhasilan (%)	Selisih (%)
1	November	4	80	147,6	0,169	3,831	1177,7445	1132,62511	45,11939	47,10978	104,41138	4,41138
2	Desember	4	80	190,48	0,2762	3,7238	1180,8	1136,82937	43,97063	47,232	107,41715	7,41715
3	Januari	4	80	81,97	0,00493	3,99508	1180,359	1133,20277	47,15623	47,21436	100,12328	0,12328

b. *Production Error* Pakan Ikan

Production Error Pakan Ikan							Bahan Baku Dalam Proses Produksi Pakan Ikan					
No	Bulan	US (%)	UT (%)	RT (%)	Error/ Unit (%)	Error Real (%)	BB Produksi (Ton)	Produksi (Ton)	Error (Ton)	Batas toleransi (Ton)	Keberhasilan (%)	Selisih (%)
1	November	4	80	181	0,2525	3,7475	1184,97343	1140,56655	44,40688	47,39894	106,73783	6,73783
2	Desember	4	80	160	0,2	3,8	1185,53743	1140,48701	45,05042	47,42150	105,26316	5,26316
3	Januari	4	80	571,43	1,22858	2,77142	1185,53743	1152,68115	32,85628	47,42150	144,33008	44,33008

c. *Down Time* Kegagalan Proses Pakan Udang

Down Time Kegagalan Proses Pakan Udang						Down Time Kegagalan Dalam Proses Produksi Pakan Udang					
No	Bulan	US (Jam)	UT (%)	RT (%)	DT/ Unit (Jam)	Down Time Real (Jam)	Batas toleransi (Jam)	Selisih (Jam)	Selisih (Menit)	Keberhasilan (%)	Selisih (%)
1	November	10	100	59,35	- 0,04065	10,04065	10	0,04065	2,439	99,59515	- 0,40485
2	Desember	10	100	174,52	0,07452	9,92548	10	0,07452	4,4712	100,75079	0,75079
3	Januari	10	100	102,04	0,00204	9,99796	10	0,00204	0,1224	100,0204	0,0204

d. *Down Time* Kegagalan Proses Pakan Ikan

Down Time Kegagalan Proses Pakan Ikan						Down Time Kegagalan Dalam Proses Produksi Pakan Ikan					
No	Bulan	US (Jam)	UT (%)	RT (%)	DT/ Unit (Jam)	Down Time Real (Jam)	Batas toleransi (Jam)	Selisih (Jam)	Selisih (Menit)	Keberhasilan (%)	Selisih (%)
1	November	3	100	232,56	0,44187	2,55813	3	0,44187	26,5122	117,27301	17,27301
2	Desember	3	100	247,92	0,49307	2,50693	3	0,49307	29,5842	119,66812	19,66812
3	Januari	3	100	113,21	0,04403	2,95597	3	0,04403	2,6418	101,48964	1,48964

Pola perhitungan menggunakan rumus:

Realisasi per Unit: $US - [(RT-UT) : US]$
 *RT dan UT dalam bentuk desimal

US: Ukuran Strategi
 RT: Realisasi Target
 UT: Ukuran Target

Keberhasilan % =
 $\frac{\text{Batas Toleransi}}{\text{Realisasi}} \times 100\%$

Lampiran 3

Efektivitas Produksi PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi

Hasil Jadi Pakan Udang

a. Hasil Jadi Pakan Udang Pellet Besar

Hasil Jadi Pakan Udang Pellet Besar							Hasil Jadi Produksi Pakan Udang Pellet Besar (60% dari Bahan dalam Proses)					
No	Bulan	US (%)	UT (%)	RT (%)	Hasil Jadi/ Unit (%)	Hasil Jadi Real (%)	Bahan dalam Proses (Ton)	Hasil Jadi Produksi (Ton)	Hasil Jadi Standar (Ton)	Keberhasilan Produksi (Ton)	Keberhasilan Produksi (%)	Selisih (%)
1	November	96	98	100,9	2,784	98,784	679,57506	671,31143	652,39206	18,91937	102,9	2,9
2	Desember	96	98	100,92	2,8032	98,8032	682,09762	673,93428	654,81372	19,12056	102,92	2,92
3	Januari	96	98	100,82	2,7072	98,7072	679,92166	671,13164	652,7248	18,40684	102,82	2,82

b. Hasil Jadi Pakan Udang Pellet Kecil

Hasil Jadi Pakan Udang Pellet Kecil							Hasil Jadi Produksi Pakan Udang Pellet Kecil (40% dari Bahan dalam Proses)					
No	Bulan	US (%)	UT (%)	RT (%)	Hasil Jadi/ Unit (%)	Hasil Jadi Real (%)	Bahan dalam Proses (Ton)	Hasil Jadi Produksi (Ton)	Hasil Jadi Standar (Ton)	Keberhasilan Produksi (Ton)	Keberhasilan Produksi (%)	Selisih (%)
1	November	94	95	95,96	0,9024	94,9024	453,05004	429,95536	425,86704	4,08832	100,95999	0,95999
2	Desember	94	95	100,81	5,4614	99,4614	454,73175	452,28256	427,44785	24,83471	105,80999	5,80999
3	Januari	94	95	97,81	2,6414	96,6414	453,28111	438,05721	426,08424	11,97297	102,81	2,81

Pola perhitungan menggunakan rumus:

$$\text{Realisasi per Unit: } US - [(RT-UT) \times US]$$

*RT dan UT dalam bentuk desimal

US: Ukuran Strategi

RT: Realisasi Target

UT: Ukuran Target

Keberhasilan % =

Batas Toleransi

$$\frac{\text{Keberhasilan}}{\text{Batas Toleransi}} \times 100\%$$

Realisasi

Lampiran 4

Efektivitas Produksi PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi

Hasil Jadi Pakan Ikan

a. Hasil Jadi Pakan Ikan Pellet 3 mm

Hasil Jadi Pakan Ikan Pellet 3 mm							Hasil Jadi Produksi Pakan Ikan Pellet 3 mm (50% dari Bahan dalam Proses)					
No	Bulan	US (%)	UT (%)	RT (%)	Hasil Jadi/Unit (%)	Hasil Jadi Real (%)	Bahan dalam Proses (Ton)	Hasil Jadi Produksi (Ton)	Hasil Jadi Standar (Ton)	Keberhasilan Produksi (Ton)	Keberhasilan Produksi (%)	Selisih (%)
1	November	98	100	100,34	0,3332	98,3332	570,28327	560,77779	558,87761	1,90018	100,33999	0,33999
2	Desember	98	100	100,67	0,6566	98,6566	570,2435	562,58285	558,83863	3,74422	100,67	0,67
3	Januari	98	100	100,51	0,4998	98,4998	576,34057	567,69431	564,81376	2,88055	100,51	0,51

b. Hasil Jadi Pakan Ikan Pellet 2,2 mm

Hasil Jadi Pakan Ikan Pellet 2,2 mm							Hasil Jadi Produksi Pakan Ikan Pellet 2,2 mm (30% dari Bahan dalam Proses)					
No	Bulan	US (%)	UT (%)	RT (%)	Hasil Jadi/Unit (%)	Hasil Jadi Real (%)	Bahan dalam Proses (Ton)	Hasil Jadi Produksi (Ton)	Hasil Jadi Standar (Ton)	Keberhasilan Produksi (Ton)	Keberhasilan Produksi (%)	Selisih (%)
1	November	95	100	102,65	2,5175	97,5175	342,16996	333,6756	325,06146	8,61414	102,65	2,65
2	Desember	95	100	103,84	3,648	98,648	342,1461	337,52029	325,0388	12,48149	103,84	3,84
3	Januari	95	100	103,76	3,572	98,572	345,80434	340,86626	328,51412	12,35214	103,76	3,76

c. Hasil Jadi Pakan Ikan Pellet 1,6 mm

Hasil Jadi Pakan Ikan Pellet 1,6mm							Hasil Jadi Produksi Pakan Ikan Pellet 1,6 mm (20% dari Bahan dalam Proses)					
No	Bulan	US (%)	UT (%)	RT (%)	Hasil Jadi/Unit (%)	Hasil Jadi Real (%)	Bahan dalam Proses (Ton)	Hasil Jadi Produksi (Ton)	Hasil Jadi Standar (Ton)	Keberhasilan Produksi (Ton)	Keberhasilan Produksi (%)	Selisih (%)
1	November	95	98	103,16	4,902	99,902	228,1131	227,88976	216,70745	11,18231	105,16	4,16
2	Desember	95	98	102,63	4,3985	99,3985	228,0974	226,72504	216,69253	10,03251	104,63	4,63
3	Januari	95	98				Pada bulan Januari tidak ada kegiatan/ proses produksi					

Pola perhitungan menggunakan rumus:

$$\text{Realisasi per Unit: } US - [(RT-UT) \times US]$$

*RT dan UT dalam bentuk desimal

US: Ukuran Strategi

RT: Realisasi Target

UT: Ukuran Target

Keberhasilan % =

Batas Toleransi

————— x 100%

Realisasi

Lampiran 5

PT. SURI TANI PEMUKA BANYUWANGI
KERTAS KERJA PEMERIKSAAN

NO.	TEMUAN	KRITERIA	SEBAB	AKIBAT	REKOMENDASI
1	Terdapat kurangnya tambahan fasilitas guna menunjang kemajuan operasional PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi, khususnya dalam bidang transportasi.	Pemenuhan kebutuhan fasilitas dan tata letak perusahaan.	Dilihat dari wilayah pemasaran yang sebagian di luar pulau jawa, perusahaan harus memiliki fasilitas pendukung. Dan dilihat dari proses operasional perusahaan tata letak sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.	Perusahaan dalam hal ini akan menambah biaya transport bagi perusahaan, dan dalam jangka panjang akan berakibat meningkatnya operasional perusahaan.	Melihat wilayah pemasaran dari PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi, sebaiknya perusahaan mulai mempertimbangkan untuk membangun sebuah dermaga sendiri. Hal tersebut bertujuan guna mempermudah transportasi dan mengurangi biaya operasional yang dibebankan kedepan, selain itu jangka panjang yang di dapat oleh perusahaan yaitu dapat memperluas wilayah pemasaran dan menurunkan beban biaya operasional perusahaan.
2	Ditemukan adanya rangkap jabatan yang dipegang oleh satu orang.	Tidak boleh terjadi rangkap jabatan.	Adanya rangkap jabatan oleh beberapa karyawan bagian produksi.	Secara tidak langsung akan memberikan beban tambahan bagi karyawan dan kurang berfungsinya sistem kontrol dalam perusahaan.	Perusahaan sebaiknya melakukan pemisahan jabatan yang dirangkap oleh satu orang dengan menambah jumlah karyawan atau mengadakan pengangkatan dari departemen tersebut, hal tersebut guna mengurangi beban jabatan pada satu orang dan guna meningkatkan fungsi kontrol terhadap kinerja karyawan.
3	Ditemukan bahwa penggunaan papan informasi yang tidak	Arus informasi bagi karyawan.	Berdasarkan informasi yang didapat penggunaan papan informasi sudah tidak	Berkurangnya informasi bagi karyawan dan tidak adanya acuan tertulis bagi	Untuk masalah informasi sebaiknya perusahaan tetap mempertahankan penggunaan papan informasi, hal ini bertujuan guna tetap menjaga

Lampiran 5

**PT. SURI TANI PEMUKA BANYUWANGI
KERTAS KERJA PEMERIKSAAN**

	digunakan kembali.		digunakan lagi.	karyawan.	alur informasi bagi karyawan dan tetap secara tidak langsung informasi yang ada dapat menjadi acuan karyawan dalam upaya menjaga kualitas produksi dan kinerja.
4	Ditemukan bahwa operasional pada shift malam banyak mengalami kendala dalam kegiatannya.	Jam kerja karyawan	Jam malam yang diberlakukan oleh perusahaan tidak berjalan maksimal.	Kurang maksimalnya jam malam yang diberlakukan, maka akan berpengaruh terhadap pemenuhan target dan sasaran mutu perusahaan.	Pembagian jam kerja yang ada di PT. Suri Tani Pemuka Banyuwangi untuk mengurangi kegagalan dalam pencapaian yang terjadi pada shift malam, ada baiknya jika perusahaan mencoba untuk menambah jumlah karyawan pada shift malam dan meningkatkan fungsi kontrol guna tetap mempertahankan kualitas dan kuantitas produksi perusahaan, dan mungkin perusahaan dapat memberikan insentif lebih bagi karyawan yang mendapatkan shift malam guna menambah motivasi kerja karyawan tersebut.
5	Ditemukan ada beberapa laporan hasil produksi yang belum memenuhi atau mencapai standar yang ditetapkan oleh	Laporan Hasil Produksi	Terjadinya kegagalan dalam pencapaian target standar produksi	Kegagalan yang terjadi dalam kegiatan produksi berakibat dalam penentuan standar mutu dan targetan kedepan,	Terkait dengan kegagalan pada proses tertentu penulis mencoba menyarankan untuk melakukan evaluasi ulang dan mencoba teknik baru dalam operasional perusahaan. Proses evaluasi kinerja produksi dapat didasarkan oleh

Lampiran 5

**PT. SURI TANI PEMUKA BANYUWANGI
KERTAS KERJA PEMERIKSAAN**

	perusahaan.			<p>dan menurunkan produksi perusahaan. Kegagalan terjadi pada Kesusutan Produksi Pakan Udang dan <i>Down Time</i> Kegagalan Proses Pakan Udang.</p>	<p>5M yaitu: mesin, materi, metode, manusia, modal. Selain melakukan proses evaluasi secara berkala alangkah lebih baiknya apabila fungsi kontrol dan pengarahan terhadap karyawan dilakukan secara berkala juga, hal ini akan bermanfaat untuk mempermudah arus informasi dan tetap menjaga kualitas dan kuantitas produk.</p>
--	-------------	--	--	---	---