

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Siklus produksi yang dilakukan dalam PT. Sinar Fajar Plastic meliputi aktivitas *product design, planning and scheduling, production operation*, dan *cost accounting*. Penyampaian tugas dan wewenang kepada setiap karyawan disampaikan secara lisan. Siklus produksi dalam PT. Sinar Fajar Plastic dimulai dari aktivitas mendesain produk yang dilakukan oleh kepala produksi bersama dengan bagian *workshop* dan bengkel. Rancangan produk berupa cetakan akan dikonsultasikan kepala komisararis untuk akhirnya disetujui dan digunakan untuk produksi. Dokumen *trial report* menjadi acuan untuk mempertimbangkan rancangan produk dan pengaturan mesin yang terbaik. Aktivitas selanjutnya pada siklus produksi PT. Sinar Fajar Plastic adalah tahap *planning and scheduling* yang dilakukan oleh kepala produksi. Data-data mengenai pengaturan mesin dan bahan yang akan dipakai akan dimuat dalam *Bill of Material*. Perencanaan target kuantitas produksi dilakukan dengan mempertimbangkan waktu yang diberikan untuk memproduksi barang tersebut. Pembelian bahan baku juga akan dilakukan pada tahap ini jika bahan baku yang diperlukan kurang. Dokumen *performance report* dari proses produksi sebelumnya akan menjadi acuan terkait kinerja karyawan yang dapat diharapkan pada produksi saat ini. Pada tahap *planning and scheduling* juga dilakukan perkiraan biaya produksi oleh kepala produksi untuk kemudian disetujui oleh komisararis. Aktivitas produksi dari PT. Sinar Fajar Plastic dilakukan sesuai dengan prosedur dan arahan yang diberikan kepala produksi. Belum terdapat pengamanan dalam bentuk pembatasan akses terhadap barang jadi, barang setengah jadi, dan bahan baku dari PT. Sinar Fajar Plastic. Pengendalian yang dilakukan di aktivitas produksi dilakukan dengan melakukan pengawasan secara *sampling*, dan menggunakan CCTV.

2. *Internal control* menggunakan kerangka COSO *Enterprise Risk Management* dalam PT. Sinar Fajar Plastic sudah diterapkan cukup baik. *Internal control* yang diterapkan mencakup *internal environment, objective setting, event identification, risk assessment, risk response, control activities, information and communication, dan monitoring*. Beberapa aktivitas dalam PT. Sinar Fajar Plastic seperti *production operation* dan *cost accounting* masih terdapat rangkap jabatan. Wewenang kepala produksi dalam aktivitas tersebut terlalu besar, namun mengingat skala perusahaan dan risiko yang dihadapi, maka hasil analisis belum merekomendasikan PT. Sinar Fajar Plastic untuk melakukan penambahan personel. Penggunaan dokumen dalam siklus produksi PT. Sinar Fajar Plastic juga masih belum memadai. Beberapa dokumen membutuhkan modifikasi untuk menunjang efektivitasnya. Pada aktivitas *planning and scheduling* perlu ditambahkan dokumen *material requisition* sebagai dokumentasi pengambilan barang dari gudang. Pada aktivitas *production operation* juga membutuhkan 2 tambahan dokumen yaitu *production order* sebagai tanda otorisasi dimulainya proses produksi dan *move ticket* sebagai dokumentasi pemindahan barang jadi ke gudang. Kolom otorisasi yang belum terdapat pada beberapa dokumen dan belum diisi saat penggunaan dokumen tersebut berpotensi menimbulkan kesalahan dalam komunikasi antar divisi. Komponen-komponen tersebut dibutuhkan dalam *internal control* yang diterapkan agar lebih menunjang pencapaian tujuan atau efektivitas siklus produksi PT. Sinar Fajar Plastic.
3. Berdasarkan hasil analisis, *internal control* menggunakan kerangka COSO *Enterprise Risk Management* dapat meningkatkan efektivitas siklus produksi dalam PT. Sinar Fajar Plastic. Berikut penjelasan mengenai peran COSO *Enterprise Risk Management* dalam meningkatkan efektivitas siklus produksi PT. Sinar Fajar Plastic:
 - a. Pada aktivitas *product design*, komponen *segregation of duties* dalam COSO *Enterprise Risk Management* sudah diterapkan dengan baik. Fungsi pencatatan pada desain produk dilakukan oleh kepala produksi, fungsi otorisasi oleh komisaris, dan fungsi penyimpanan dilakukan oleh bagian bengkel dan *workshop*. Otorisasi desain produk terkadang masih dilakukan secara lisan menggunakan dokumen *trial report*. Penggunaan dokumen *Bill*

of Material juga penting dalam mendukung efektivitas dari siklus produksi. *Bill of Material* dapat mencegah terjadinya kesalahan penggunaan bahan dan pengaturan mesin. *Bill of Material* juga menjadi acuan bagi karyawan dalam pembuatan setiap produk di perusahaan. Komponen lain dalam *internal control* dianggap sudah diterapkan dengan baik dan mendukung efektivitas siklus produksi.

- b. Pada aktivitas *planning and scheduling*, terdapat rangkap jabatan terkait fungsi otorisasi, pencatatan, dan penyimpanan. Seluruh fungsi dimiliki oleh kepala produksi, namun hasil analisa menilai bahwa rangkap jabatan yang terjadi pada ketiga fungsi ini belum memerlukan pemisahan fungsi mengingat skala perusahaan dan risiko yang tidak signifikan. Jadwal produksi yang sering dilakukan perubahan dinilai tidak efisien apabila perubahan jadwal produksi harus terlebih dahulu dilakukan otorisasi dari komisaris. Fungsi *custody* dari aktivitas *planning and scheduling* juga hanya sebagai penyimpan dokumen oleh sebab itu tidak ada risiko kehilangan barang atau pencurian. Pada aktivitas *planning and scheduling* perlu ditambahkan dokumen *material requisition* sebagai dokumentasi pengambilan barang dari gudang. Penggunaan dokumen sebagai dasar dalam membuat jadwal produksi dalam aktivitas *planning and scheduling* dinilai sudah memadai, namun fungsi otorisasi dalam dokumen masih belum dijalankan karena perusahaan menilai proses otorisasi akan memakan waktu. Hasil rekomendasi memberikan saran untuk menjalankan fungsi otorisasi dalam dokumen yang akan digunakan sebagai dasar pembuatan jadwal produksi seperti *performance report*, *cycle time report* dan stok produk. Dokumen pendukung yang memadai akan mendukung peningkatan efektivitas dari aktivitas *planning and scheduling*.
- c. Dalam aktivitas *production operations*, komponen pemisahan fungsi dalam COSO *Enterprise Risk Management* belum dijalankan dengan baik, fungsi dari *recording* barang jadi dan *custody* dari barang jadi belum dilakukan pemisahan fungsi. Risiko pencurian barang jadi rentan terjadi dalam fungsi *recording* dan *custody* yang dimiliki bagian produksi. Oleh sebab itu, fungsi tersebut perlu dilakukan pemisahan dimana fungsi *recording* dilakukan oleh

bagian produksi dan fungsi *custody* dilakukan oleh bagian gudang. Komponen *internal control* lain yang dapat ditingkatkan adalah pengawasan selama *shift* berlangsung. Pada aktivitas *production operation* juga membutuhkan 2 tambahan dokumen yaitu *production order* sebagai tanda otorisasi dimulainya proses produksi dan *move ticket* sebagai dokumentasi pemindahan barang jadi ke gudang. Dokumen yang dapat mendukung efektivitas pengawasan adalah *performance report* dari tiap shift. Di dalam dokumen tersebut terdapat data mengenai produk, kuantitas, target, dan bahan sisa hasil produksi. Dokumen *performance report* dapat mendukung efektivitas siklus produksi dengan mengidentifikasi apabila terdapat *underproduction* dan mengatasi dengan melakukan pembetulan jadwal produksi agar kuantitas dan waktu produksi tetap sesuai rencana produksi awal.

- d. Dalam aktivitas *cost accounting*, fungsi *recording* dan *custody* dipegang oleh kepala produksi. Hal ini dinilai bukan menjadi risiko kecurangan karena fungsi *custody* hanya berupa penyimpanan data biaya, melainkan menjadi risiko perhitungan biaya yang tidak akurat dikarenakan tugas yang terlalu banyak diemban oleh kepala produksi. Untuk meningkatkan pencatatan biaya produksi yang akurat, sebaiknya fungsi *recording* berupa perhitungan dan pencatatan biaya produksi dilakukan oleh bagian akuntansi. Penggunaan *software* seperti *Microsoft excel* dapat meningkatkan akurasi perhitungan dari biaya produk sehingga efektivitas aktivitas *cost accounting* meningkat.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, diberikan beberapa saran yang berkaitan dengan kelemahan dari PT. Sinar Fajar Plastic untuk dijadikan masukan dan bahan pertimbangan pengambilan keputusan perusahaan sebagai berikut:

1. Mendelegasikan tugas *recording* pada aktivitas *cost accounting* dari kepala produksi kepada bagian akuntansi. Pendelegasian ini merupakan bentuk dari pemisahan fungsi dalam aktivitas *cost accounting*. Berdasarkan pertimbangan

tugas dan wewenang kepala produksi yang terlalu banyak menyebabkan risiko perhitungan biaya yang tidak akurat.

2. Memisahkan fungsi *custody* dan *recording* pada aktivitas *production operations*. Pemisahan fungsi *recording* dan *custody* dilakukan dengan memberikan wewenang *custody* atas barang hasil produksi kepada bagian gudang. Hal ini dilakukan untuk mengatasi risiko pencurian barang jadi dan pembatasan akses terhadap barang jadi. Hasil barang jadi yang disimpan oleh bagian gudang juga bertujuan agar bagian produksi lebih terfokus pada aktivitas produksi dan tidak terganggu oleh tugas memindahkan dan menghitung barang jadi.
3. Membuat dokumen *material requisition* sebagai catatan formal mengenai permintaan atau pengambilan barang dari gudang. Dokumen *material requisition* dapat membantu dalam pengamanan bahan baku karena berfungsi sebagai syarat keluarnya bahan baku dari gudang. Perusahaan juga sebaiknya membuat dokumen *move ticket* sebagai catatan formal mengenai pemindahan barang jadi dari bagian produksi ke bagian gudang. Dokumen *move ticket* dapat digunakan apabila perusahaan sudah memindahkan fungsi *custody* kepada bagian gudang. Dokumen *move ticket* berfungsi untuk mencegah terjadinya kehilangan barang jadi dan risiko pencurian. Perusahaan juga sebaiknya membuat dokumen *production order* sebelum proses *production operation* sebagai bentuk otorisasi dilakukannya proses produksi.

Beberapa saran juga diberikan untuk penelitian selanjutnya dengan topik bahasan yang serupa sebagai berikut:

1. Penelitian selanjutnya dapat membahas peran kerangka lain seperti COSO IC atau ISO 31000 dalam meningkatkan efektivitas berbagai siklus pada perusahaan manufaktur.
2. Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan studi kasus ke sektor industri lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Bodnar, G. H., & Hopwood, W. S. (2014). *Accounting Information Systems 11th Edition*.
- Bungkaes, H., Posumah, J., & Kiyai, B. (2013). Hubungan Efektivitas Pengelolaan Program Raskin Dengan Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat di Desa Mamahab Kecamatan Gemeh Kabupaten Kepulauan Talaud. *Acta Diurna*.
- Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2018). Dalam *Hornrgren's Cost Accounting A Managerial Emphasis*. Pearson.
- Moeller, R. R. (2011). *COSO Enterprise Risk Management*. Dalam *Establishing Effective Governance, Risk, and Compliance Process*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Putri, M. L. (2018). Analisis Peran Pengendalian Internal Menggunakan COSO Enterprise Risk Management Framework Dalam Meningkatkan Efektivitas Aktivitas Siklus Produksi (Studi Kasus Pada PT Raffsya Media). 36.
- Ravianto, J. (2014). *Produktivitas dan Pengukuran*. Jakarta: Binaman Aksara.
- Richard, Ricky Bua, S. M. (2020). Peranan Internal Control Dalam Menciptakan Efisiensi dan Efektivitas. *Drs. J. Tanzil & Associates*.
- Romney, M., & Steinbart, P. (2018). *Accounting Information Systems (Fourteenth Edition)* Harlow: Pearson.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach 7th Ed.* . Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Setiawan, S. D. (2019, 08 21). *Perkuat Daya Saing, Industri Manufaktur Harus Banyak Lakukan Terobosan*. Diambil kembali dari Kompas.com: <https://money.kompas.com/read/2019/08/21/120600926/perkuat-daya-saing-industri-manufaktur-harus-lakukan-banyak-terobosan?page=all> (diakses pada tanggal 2 april 2020)