

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, dari penelitian dengan judul "Evaluasi Aktivitas Pengendalian dalam Meningkatkan Efektivitas Siklus Produksi pada PT. Universal Lestari Grafika" dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Penyebab siklus produksi pada Universal menghasilkan produk yang tidak memadai disebabkan oleh penilaian kualitas pada proses *post – press* atau dikenal sebagai *finishing* dilakukan oleh kepala bagian *post – press* sendiri, sehingga dapat terjadi *bias* pada penilaian kualitas yang diberikan. Hal ini selaras dengan rata – rata keluhan yang diterima oleh Universal dari konsumennya berupa keluhan pada *finishing*. Selain itu tidak terdapat dokumentasi atas perpindahan bahan baku – *work in process* – barang jadi, hal ini dapat mengakibatkan kesulitan penelusuran jika terdapat *fraud* maupun *error*. Selain itu, dengan tidak adanya dokumentasi tersebut, tidak dapat diketahui kuantitas barang baik maupun cacat dari setiap kegiatan produksi pada setiap *form order*.
2. Aktivitas pengendalian pada Universal dapat dinilai tidak memadai, hal ini disebabkan oleh minimnya dokumentasi tertulis yang dilakukan. Mulai dari dokumentasi struktur organisasi hingga dokumentasi aktivitas yang terjadi pada siklus produksi. Hal ini dapat menyebabkan salah paham yang timbul karena seluruh informasi diberikan melalui verbal. Selain dokumentasi, masih terdapat rangkap kerja antara QA *post – press* dan kepala bagian *post – press*. Dimana rangkap kerja ini yang menjadi penyebab tingginya keluhan konsumen untuk *finishing* pada produk yang dihasilkan Universal. Untuk keamanan *asset* dan dokumentasi juga tidak memadai. Untuk keamanan *asset* yang tidak memadai utamanya disebabkan oleh pengambilan *material* yang tidak menggunakan dokumentasi apapun. Hal ini dapat meningkatkan risiko pencurian yang dilakukan oleh karyawan produksi maupun gudang. Sedangkan untuk keamanan

dokumen juga tidak memadai karena tidak terdapat *back up* bagi dokumen dan juga penyimpanan dokumen yang tidak berdasarkan *pre-numbered*. Selain itu, dokumen juga tidak terhindar dari risiko kehilangan, pencurian dan bencana. Hal ini menjadi penting karena Universal bekerja sama dengan banyak perusahaan sehingga Universal perlu menjaga desain yang diberikan dengan baik. Jika terdapat kehilangan atau pencurian desain, *customer* akan meragukan kemampuan Universal dalam beroperasi. Untuk penilaian atas kinerja di Universal juga belum dilakukan, sehingga dikhawatirkan tidak terdapat perbaikan ataupun peningkatan pada kinerja karyawan sekarang. Sedangkan Universal membutuhkan perbaikan dan peningkatan atas kinerja karyawan. Lalu, Universal juga tidak melakukan aktivitas *cost accounting* sama sekali sehingga tidak terdapat pengendalian apapun atas *cost accounting*. Hal ini meningkatkan frekuensi terjadinya risiko – risiko terkait *cost accounting*, yaitu salah penetapan pada harga jual. Penetapan harga jual di Universal diragukan keandalannya karena tidak terdapat perhitungan sistematis yang dapat mendukung penetapan harga jual. Hal tersebut meningkatkan frekuensi kemungkinan terjadinya risiko salah penetapan pada harga jual. Risiko ini juga menjadi fokus utama karena selain frekuensi yang tinggi, risiko ini juga memiliki signifikansi atau dampak yang sangat signifikan untuk Universal.

3. Seperti yang telah dibahas sebelumnya bahwa pengendalian internal perusahaan belum maksimal. Dimana hal ini mengakibatkan siklus produksi pada PT. Universal Lestari Grafika belum efektif karena masih terdapat cacat produk dari proses produksi yang dihasilkan, produk belum memiliki kualitas yang maksimal, penggunaan sumber daya yang tidak efisien, keterlambatan kegiatan produksi serta informasi yang seharusnya memadai juga tidak terpenuhi. Melalui evaluasi pengendalian internal perusahaan diketahui terdapat beberapa aktivitas pengendalian yang menyebabkan siklus produksi di Universal tidak efektif, yaitu:
 - a. *Adequate segregation of duties*: sudah diterapkan dan memadai di empat aktivitas siklus produksi, namun belum terdapat dokumentasi secara tertulis untuk struktur organisasi, *job description* dan *standard of procedure* dari tiap – tiap bagian.

- b. *Proper authorization of transaction and activities*: sudah diterapkan dan cukup memadai pada aktivitas *product design, production operations* dan *quality control and packaging*, namun dinilai tidak memadai di aktivitas *planning and scheduling*. Hal ini disebabkan oleh tidak adanya otorisasi atas kinerja yang dilakukan PPIC. Lalu, masih terdapat rangkap kerja antara QA *post – press* dan kepala bagian *post – press*. Hal ini menyebabkan penilaian produk jadi tidak dapat diandalkan sehingga otorisasi atas barang jadi yang bisa dikirimkan ke *customer*, yang dilakukan QA *post – press* terhadap barang yang selesai diproduksi bagian *post – press* tidak memadai.
- c. *Adequate documents and records*: belum diterapkan, tidak terdapat dokumen dan pencatatan yang memadai dari keempat aktivitas produksi. Hal ini mengakibatkan informasi yang dimiliki oleh Universal tidak memadai dan tidak dapat diandalkan.
- d. *Physical control over assets and records*: sudah diterapkan dan tidak memadai. Untuk pencatatan dan dokumentasi, penyimpanan dinilai tidak memadai karena tidak terhindar dari risiko hilang, rusak maupun bencana. Untuk *asset* dinilai tidak memadai karena tidak ada pencatatan yang mumpuni baik untuk bahan baku yang diambil untuk proses produksi maupun untuk barang jadi yang siap dikirim.
- e. *Independent checks on performance*: sudah diterapkan dan tidak memadai. Hal ini disebabkan oleh Universal tidak menilai kinerja dari seluruh bagian yang terkait dengan aktivitas pada siklus produksi. Surat perintah kerja yang diterima setiap bagian juga tidak memadai dan pada beberapa aktivitas tidak terdapat pengawasan sama sekali.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, terdapat beberapa saran yang dapat meningkatkan efektivitas kegiatan produksi perusahaan, sebagai berikut:

1. Terkait dengan *adequate segregation of duties*, perusahaan sebaiknya mendokumentasikan struktur organisasi, *job description* dan *standard of procedure* secara tertulis. Sehingga karyawan memiliki acuan dan pedoman dalam bekerja.
2. Terkait dengan *proper authorization of transaction and activities*, perusahaan sebaiknya rutin memeriksa jadwal produksi yang dibuat oleh PPIC guna memastikan jadwal produksi yang dibuat ideal, dapat direalisasi dan dipertanggungjawabkan. Lalu, disarankan untuk melakukan pemisahan kerja atas QA *pre – press* dan kepala bagian *pre – press* agar hasil pemeriksaan kualitas *finishing* dapat lebih diandalkan.
3. Terkait dengan *adequate documents and records*, perusahaan sebaiknya melakukan dokumentasi atas setiap transaksi dan aktivitas yang terjadi di setiap bagian pada siklus produksi. Pada dokumentasi juga disarankan agar terdapat nomor urut khusus untuk mempermudah penyimpanan dan penelusuran atas dokumen jika terjadi kesalahan maupun kecurangan di siklus produksi. Disarankan juga pada setiap dokumen terdapat otorisasi pembuat dan atau penyetuju guna memastikan setiap transaksi dan aktivitas dilakukan dan atau disetujui pihak yang berwenang dan keabsahan dari dokumen tersebut dapat dipertanggungjawabkan.
4. Terkait dengan *physical control over assets and records*, untuk dokumen perusahaan sebaiknya melakukan *back – up* data untuk meminimalisir risiko kehilangan data, mengaplikasikan penggunaan *passcode* pada data untuk memastikan hanya yang berwenang yang dapat mengakses data tersebut, menggunakan pengaman secara fisik ataupun asuransi untuk meminimalisir dampak kehilangan dokumen karena bencana. Sedangkan untuk *asset*, perusahaan sebaiknya mencatat semua barang masuk dan keluar, baik bahan baku maupun bahan jadi untuk meminimalisir risiko terjadinya kehilangan *asset* yang tidak disadari. Selain dilakukan pencatatan, juga dilakukan perhitungan fisik secara berkala. Perlu dilakukan pembatasan pihak – pihak yang dapat mengakses *asset* untuk meminimalisir risiko kehilangan karena pencurian.

5. Terkait dengan *independent checks on performance*, perusahaan sebaiknya melakukan penilaian atas kinerja setiap bagian yang terkait pada proses produksi. Penilaian dapat menggunakan metode *key performance index*, *peer review* dan penilaian oleh atasan. Penilaian oleh atasan dapat melalui hasil observasi, wawancara dan laporan atas kinerja yang dihasilkan. Dengan meningkatnya kinerja karyawan diharapkan sumber daya baik fisik maupun waktu dapat ditingkatkan efektivitasnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Annas, A. (2017). *Interaksi Pengambilan Keputusan dan Evaluasi Kebijakan*. Celebes Media Perkasa.
- Arens, A. A., Elder, R. J., Beasley, M. S., & Hogan, C. E. (2017). *Auditing and Assurance Services* (Sixteenth). London: Pearson Education Limited.
- Assauri, S. (2008). *Manajemen Produksi dan Operasi*. (P. Rahardja, Ed.). Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.
- Hermani, A., & Prabawani, B. (2007). *Bahan Ajar Manajemen Operasi*. Semarang: Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro.
- Horngren, C. T., Harrison, W. T., & Bamber, L. S. (2003). *Accounting* (Sixth). Pearson Education Limited.
- KBBI Daring. (2016). Diambil 3 Maret 2020, dari <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/efektif>
- McLaney, E., & Atrill, P. (2010). *Accounting An Introduction* (Fifth). London: Pearson Education Limited.
- Moeller, R. (2009). *Brink's Modern Internal Auditing* (Seventh). United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Moeller, R. R. (2007). *COSO Enterprise Risk Management*. United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Romney, M. B., & Steinbart, P. J. (2018). *Accounting Information Systems*. Pearson (Fourteenth). England: Pearson Education Limited.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business* (Seventh). Italy: John Wiley & Sons, Inc.
- Sillitto, H., Dori, D., Griego, R. M., Jackson, S., Krob, D., Godfrey, P., ... McKinney, D. (2017). Defining "System": A Comprehensive Approach. *Annual Incoase International Symposium*, 27, 17.

Sugiarto, E. C. (2019). Transformasi Ekonomi Menuju Indonesia Maju. Diambil 5 Februari 2020, dari https://www.setneg.go.id/baca/index/transformasi_ekonomi_menuju_indonesia_maju

Tjiptono, F. (2008). *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Andi Offset.

Yafie, A. S., Suharyono, & Abdillah, Y. (2016). Pengaruh Kualitas Produk dan Kualitas Jasa Terhadap Kepuasan Pelanggan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 35, 9.

Zwass, V. (2017). Information System. *Encyclopædia Britannica, inc*. Diambil dari <https://www.britannica.com/topic/information-system>