

# Evaluasi Penerapan Sistem Pengendalian Intern Atas Proses Produksi Pada CV. Sobo Asri Banyuwangi

(*Evaluation The Implementation of Internal Control Systems in Production Process  
For CV. Sobo Asri Banyuwangi*)

Agil S. Aria Dwipa

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember (UNEJ)

Jln. Kalimantan 37, Jember 68121

E-mail: [ariadwipa@ymail.com](mailto:ariadwipa@ymail.com)

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi penerapan sistem pengendalian intern atas proses produksi pada oleh CV. Sobo Asri, Banyuwangi. CV. Sobo Asri bergerak di bidang properti. Berdiri sejak tanggal 13 Agustus 2008 dengan SIUP nomor 470/281/429.551/2008. Jenis usaha yang diselenggarakan meliputi jasa kontraktor, jasa pemeliharaan / pengelolaan gedung, jasa konsultan. Perumahan yang dikelola diperuntukkan bagi berbagai lapisan masyarakat mulai Rumah Sangat Sederhana (RSS) sampai dengan Rumah Mewah, dan hasil temuan penelitian adalah sebagai berikut : (1) CV. Sobo Asri belum mempunyai SOP untuk proses kontrol produksi dan produk tidak sesuai. Lingkungan pengendalian dalam CV. Sobo Asri cukup efektif. Aktivitas pengendalian kurang efektif. Penilaian resiko kurang efektif. Informasi dan komunikasi efektif. Pemantauan tergolong cukup efektif, (2) pengendalian standar pemakaian bahan baku, kurang efisien; pengendalian peralatan dan fasilitas produksi dan fungsi transformasi, tidak efisien; fungsi yang terkait proses operasional perusahaan memiliki tanggung jawab dan kemampuan secara proporsional terhadap kualitas produk dalam memenuhi harapan pelanggan dan pengendalian yang dilakukan terhadap pengelolaan barang setelah diproduksi, efisien.

**Kata Kunci:** Sistem Pengendalian Internal, Efektivitas, Efisiensi.

## Abstract

*This study aimed to evaluate the implementation of the system of internal control over the production process on by CV. Sobo Asri, Banyuwangi. CV. Sobo Asri is engaged in property. Established on August 13, 2008 by SIUP 470/281/429.551/2008 numbers. Kind of organized effort includes contractor services, maintenance services / building management, consulting services. Managed housing cater for all walks of life ranging Very Simple House to Luxury Homes, and the resume of the study are as follows: (1) CV. Sobo Asri not have SOP for control of the production process and the product does not fit. Control environment in the CV. Sobo Asri is quite effective. Control activities are less effective. Less effective risk assessment. Information and effective communication. Monitoring is quite effective, (2) control the use of standard raw materials, less efficient; controlling equipment and production facilities and function transformation, is inefficient; functions associated operational processes the company has the responsibility and ability in proportion to the quality of products to meet customer expectations and control is carried out on the management of goods after production, efficient.*

**Keywords:** Internal Control Systems, effectiveness, efficiency ..

## Pendahuluan

Perkembangan bisnis properti di Indonesia mengalami kenaikan yang sangat tajam pada dekade terakhir ini. Kebutuhan akan hunian dan kantor terus meningkat seiring dengan perkembangan ekonomi yang terjadi di Indonesia. Banyak indikator yang dapat dilihat di dalam masyarakat misalnya dengan banyaknya pembangunan perumahan-perumahan baru termasuk juga apartemen dengan harga yang relatif lebih murah. Disamping itu komponen penunjang kepemilikan rumah juga semakin mudah dan menjangkau berbagai lapisan masyarakat, misalnya dengan kucuran kredit rumah yang melimpah. Namun bisnis properti yang terlihat menggiurkan justru terkadang membawa kerugian. Sistem pengelolaan proyek yang tidak berjalan baik, ditambah dengan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang kurang diperhatikan, membuat proyek yang harusnya menguntungkan banyak pihak dan meningkatkan perekonomian justru merugikan.

Artikel Ilmiah Mahasiswa 2015

(<http://www.telkomsolution.com/solution/property-real-estate-and-construction>) Diakses pada tanggal 03 Agustus 2015.

Proses produksi pada perusahaan developer properti lebih banyak menggunakan tenaga kerja manusia daripada mesin, sehingga jangka waktu penyelesaian produksi untuk suatu bangunan sangat tergantung dari kerja sama tenaga kerja. Meskipun lamanya waktu yang diperlukan untuk penyelesaian produksi suatu bangunan dapat diperhitungkan, tetapi penyelesaian produksi sangat tergantung pada tenaga kerja, dalam hal ini adalah mandor, tukang bangunan, dan kuli bangunan. Oleh sebab itu penting bagi manajemen perusahaan yang bergerak di bidang properti menerapkan sistem pengendalian internal untuk menilai efisiensi dan efektivitas fungsi produksi dalam perusahaan. Proses produksi perlu dikendalikan dan menjadi patokan di masa yang akan datang. Pemakaian bahan bangunan, peralatan kerja, dan pelaksanaan skedul kerja harus ditepati agar target yang ditetapkan perusahaan dapat tercapai dengan efisien.

CV. Sobo Asri, Banyuwangi adalah perusahaan yang bergerak di bidang properti. Saat ini CV. Sobo Asri mengerjakan perumahan di empat lokasi pemukiman di Banyuwangi. Saat ini CV. Sobo Asri masih terus berupaya mengembangkan usaha dengan membuka lokasi perumahan baru maupun pembangunan properti lain. Aktivitas utama perusahaan ini adalah pembangunan perumahan lengkap dengan infrastruktur yang diperlukan, oleh karena itu proses produksi berlangsung di beberapa tempat berbeda. Pada masing-masing lokasi perumahan, perusahaan memiliki kantor yang berfungsi untuk mengelola fasilitas perumahan dan mengawasi jalannya pembangunan.

Lokasi aktivitas produksi yang tidak berada dalam satu lingkungan dengan kantor pusat perusahaan menuntut manajemen perusahaan untuk memiliki sistem pengendalian intern yang baik. Selain aktivitas produksi yang tidak berada dalam satu lokasi dengan kantor manajemen perusahaan, proses produksi ditangani oleh tenaga kerja lepas. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan beberapa persoalan seperti kurang memiliki dedikasi dan loyalitas terhadap pekerjaannya sehingga proses produksi sering tidak sesuai perencanaan produksi. Kurangnya koordinasi antara bagian perencanaan produksi dengan bagian gudang sehingga adakalanya terjadi kekurangan bahan bangunan yang berdampak pada molornya proses produksi. Tidak ada kontrol terhadap proses produksi terkait pembangunan yang tidak sesuai perencanaan tetapi menjadi kesepakatan sendiri antara konsumen dan tenaga kerja lepas (mandor, tukang, dan kuli bangunan). Kurangnya keamanan di lokasi proyek/ pembangunan sehingga sering terjadi kehilangan bahan bangunan terutama untuk genteng, paving, dan batu bata.

Penelitian tentang SPI telah banyak dilakukan, antara lain oleh Ihsan dan Sulastri (2005), yang melakukan penelitian tentang efektivitas penerapan pengendalian intern pada Usaha Kecil Menengah (UKM) di Padang. Berdasarkan analisis data diketahui bahwa unsur sistem pengendalian intern yang cukup efektif adalah pada aspek Umum dan Persediaan. Sedangkan sistem pengendalian intern yang sangat perlu mendapatkan perhatian adalah pada unsur-unsur akuntansi penerimaan kas, pengeluaran kas, dan aktiva tetap serta kebijakan dalam hal penggajian dan personalia. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa sistem pengendalian intern yang diterapkan UKM di Padang masih belum efektif. Hasil penelitian tersebut ditindaklanjuti dengan *workshop* penyusunan SPI yang khusus untuk UKMK. Dalam *workshop* tersebut harus dilibatkan para pengelola UKM terutama para pemilik. Setelah penyusunan SPI dilanjutkan dengan penyusunan tata pembukuan yang mampu memenuhi kebutuhan UKMK. Karena banyak aspek akuntansi yang tidak efisien bila diterapkan pada UKMK. UKMK memerlukan model pembukuan yang khusus sesuai dengan sumber daya yang ada pada UKMK. Baik SPI maupun tata buku yang akan disusun harus menekankan aspek pengendalian akuntansi, terutama pada akuntansi kas.

Ramandei (2008) melakukan penelitian tentang SPI pada sistem akuntansi persediaan yang diterapkan pada perusahaan tekstil di Salatiga. Kebijakan SPI ditetapkan dan selalu mengacu pada kebijakan umum perusahaan. Kebijakan SPI pada sistem akuntansi persediaan tersebut adalah pembatasan terhadap order bahan baku, penggunaan persediaan dengan metode FIFO, keharusan melapor pada *Factory Manager* apabila ada permintaan di luar *schedule*, otorisasi terhadap

permintaan barang oleh pihak berwenang, pembatasan akses langsung persediaan serta peningkatan pengawasan untuk setiap transaksi. Implementasi SPI pada sistem akuntansi persediaan telah dilaksanakan dengan efektif. Faktor pendukung SPI pada sistem akuntansi persediaan: Kebijakan SPI, sikap para manajer, sikap karyawan, kemampuan karyawan, struktur organisasi, dan otorisasi. Faktor penghambat: penataan administrasi yang belum memadai. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, Ramandei menyarankan (1) perhitungan fisik persediaan sebaiknya tidak dilakukan Gudang, walaupun dilakukan di bawah pengawasan PPC tetapi penyimpangan dan kecurangan sangat mungkin terjadi, (2) untuk menunjang aktivitas perusahaan khususnya SPI maka sebaiknya penetapan staf pada setiap unit atau bagian dilakukan berdasarkan latar belakang ilmu serta pengalaman, dan (3) peningkatan kualitas dan kompetensi khususnya bagian Akuntansi maka perlu pemberian kesempatan untuk mengikuti Pendidikan dan Pelatihan.

Situmorang (2011) melakukan penelitian tentang SPI terhadap persediaan dalam meningkatkan keamanan serta efektivitas dan efisiensi operasi pada PT. Fortuna Informatika Nusantara. Perusahaan memiliki lingkungan pengendalian intern persediaan barang jadi yang memadai terbukti dengan adanya pemisahan fungsi yang melakukan perencanaan, penerimaan, pengeluaran dan pencatatan dengan adanya persetujuan dari pihak yang berwenang. Dalam penelitiannya, Situmorang menemukan beberapa kelemahan-kelemahan pada implementasi SPI persediaan PT. Fortuna Informatika Nusantara. Berdasarkan hasil temuannya, Situmorang memberikan saran perbaikan untuk pengembangan SPI yang ada di PT. Fortuna Informatika Nusantara.

Sedangkan Agustin, dalam penelitiannya pada tahun 2011, mengevaluasi efisiensi dan efektivitas sistem pengendalian internal atas fungsi produksi pada CV. Tamasindo Farma, yaitu sebuah usaha di bidang pembuatan obat-obatan hewan. Tingkat efisiensi dinilai berdasar hasil MCE, *inventory turnover*, serta rasio pertumbuhan persediaan terhadap pertumbuhan harga pokok penjualan. Tingkat efektivitas dinilai berdasar hasil kuesioner dan wawancara yang dilakukan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fungsi produksi sudah berjalan dengan cukup efisien. Lingkungan pengendalian berjalan cukup efektif, aktivitas pengendalian dan penaksiran resiko kurang efektif, informasi dan komunikasi efektif, serta pemantauan tergolong cukup efektif.

Berdasarkan penelitian terdahulu tentang sistem pengendalian internal, terbukti bahwa implementasi SPI dapat membantu perusahaan menemukan masalah dan kelemahan yang terdapat dalam operasional perusahaan, sehingga pihak manajemen dapat mengantisipasi kelemahan yang ada dan mencari solusi atas masalah yang terjadi. Dengan melihat kondisi perusahaan dan hasil dari penelitian terdahulu, penulis tertarik untuk mempelajari dan memahami sistem pengendalian intern untuk menilai efisiensi dan efektivitas proses produksi pada CV. Sobo Asri Banyuwangi.

## Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan studi kasus untuk mengetahui pelaksanaan sistem pengendalian intern atas biaya produksi

pada CV. Sobo Asri, Banyuwangi. CV. Sobo Asri adalah perusahaan yang bergerak di bidang properti.

### Jenis Data dan Sumber Data

Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari pihak lain sebagai informasi bagi penelitian. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini berupa :

1. Data Fisik, merupakan jenis data penelitian yang berupa obyek atau benda-benda fisik. Data fisik merupakan data berwujud yang dapat dijadikan sebagai bukti keberadaan atau keterjadian masa lalu. Data ini dapat dikumpulkan melalui observasi.
2. Data Dokumenter, data dokumenter ini dapat berupa faktur, jurnal, surat-surat, memo atau dalam bentuk laporan program seperti laporan keuangan. Data ini memuat apa dan kapan suatu kejadian atau transaksi serta siapa saja yang terlibat dalam suatu kejadian itu.

### Teknik Pengumpulan Data

a. Wawancara adalah komunikasi dua arah untuk mendapatkan data dari responden (Jogiyanto, 2004: 93). Pengumpulan data dengan melalui wawancara adalah salah satu usaha untuk mengumpulkan informasi dengan mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan untuk dijawab secara lisan pula. Dalam penelitian ini wawancara yang digunakan adalah wawancara terstruktur dimana wawancara menggunakan pedoman wawancara sebagai alat bantu (Sumarsono, 2004: 72). Informan wawancara penelitian ini adalah karyawan di lini manajer. Pedoman wawancara berisi daftar pertanyaan untuk mengetahui data-data yang diperlukan guna mengukur efektivitas dan efisiensi pengendalian internal. Pertanyaan untuk menggali informasi terkait efektivitas pengendalian internal adalah sebagai berikut:

- 1) Filosofi perusahaan, budaya organisasi, komitmen karyawan pada organisasi dan etika di tempat kerja.
- 2) Prosedur penetapan kebijakan perusahaan dan pelaksanaan dari kebijakan tersebut.
- 3) Bagaimana cara pemilik/pemimpin perusahaan membangun budaya organisasi terkait komitmen karyawan pada organisasi dan etika di tempat kerja.
- 4) Struktur organisasi berjalan efektif, sesuai garis tanggung jawab dan kewenangan.
- 5) Perusahaan memiliki prosedur penilaian karyawan dan pedoman pelatihan karyawan.
- 6) Komunikasi antar karyawan, baik atasan dan bawahan maupun antar karyawan yang selevel.
- 7) Karyawan bekerja sesuai dengan job deskripsi.
- 8) Koordinasi karyawan antar bagian dari struktur organisasi
- 9) Prosedur rekrutmen karyawan dan kesesuaian kualifikasi karyawan dengan jabatannya.

Pertanyaan untuk menggali informasi terkait efisiensi pengendalian internal adalah sebagai berikut:

- 1) Standar pemakaian bahan baku.
- 2) Standar pemakaian peralatan dan fasilitas produksi.
- 3) Fungsi transformasi.
- 4) Standar operasional kualitas produk dan kemampuannya dalam memenuhi harapan pelanggan.
- 5) Pengelolaan barang setelah diproduksi.

### b. Kuesioner

Kuesioner adalah daftar pertanyaan yang dibuat berdasarkan indikator-indikator penelitian yang harus direspon oleh responden. Dalam penelitian ini kuesioner yang digunakan adalah kuesioner sistem pengendalian internal fungsi produksi. Melalui kuesioner ini diharapkan agar pengumpulan data dapat lebih dilakukan secara efisien dan lebih mudah. Seluruh karyawan selain manajer adalah responden yang diminta menjawab kuesioner penelitian. Adapun pertanyaan dalam kuesioner penelitian meliputi hal-hal sebagai berikut (Mardiasmo, 2002) :

- 1) Pemisahan fungsi gudang, fungsi produksi, fungsi akuntansi, dan fungsi pencatat biaya.
- 2) Pemisahan tugas antara pelaksanaan dan pencatatan transaksi serta penyimpanan persediaan.
- 3) Otorisasi dokumen-dokumen oleh petugas yang berwenang.
- 4) Kejelasan standar operasional produksi.
- 5) Inspeksi dan pemeriksaan terhadap proses produksi dan kualitas produk jadi.
- 6) Evaluasi terhadap laporan kinerja karyawan produksi secara berkala.
- 7) Koordinasi antara bagian pemasaran dan produksi dalam mengkomunikasikan order pelanggan.

### c. Observasi

Observasi merupakan teknik atau pendekatan untuk mendapatkan data primer dengan cara mengamati langsung obyek datanya (Jogiyanto, 2004: 89-90). Observasi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah observasi analisis catatan berupa pengumpulan data baik dari catatan data sekarang atau catatan data historis.

### Metode Analisis Data

Semua data yang telah terkumpul akan diolah dan dianalisis untuk menghasilkan suatu temuan. Temuan tersebut akan diinterpretasikan dalam bentuk kualitatif dengan struktur penulisan yang bersifat deskriptif.

- 1) Efektivitas

Kriteria yang digunakan untuk menilai efektif tidaknya evaluasi pengendalian intern atas proses produksi yaitu organisasi, sistem otorisasi dan wewenang praktik yang sehat, dan karyawan yang kompeten. Penilaian dapat dianalisis berdasarkan pada hasil wawancara atau interview pada beberapa bagian atau fungsi organisasi yang terkait dengan proses produksi. Semakin banyak pertanyaan-pertanyaan yang berhasil dijawab atau semakin lengkap bukti-bukti yang berhasil diperoleh dari pertanyaan-pertanyaan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa penerapan sistem pengendalian intern atas biaya produksi pada CV. Sobo Asri Banyuwangi cukup efektif. Akan tetapi, apabila semakin banyak pertanyaan-pertanyaan yang tidak berhasil dijawab atau semakin sedikit bukti-bukti yang berhasil diperoleh, maka dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian intern atas biaya produksi pada CV. Sobo Asri Banyuwangi tidak efektif sehingga perusahaan harus berupaya untuk memperbaiki penerapan sistem pengendalian intern atas fungsi produksi agar mampu bersaing dengan perusahaan sejenis lainnya.

Kriteria interpretasi temuan penelitian dapat dibuktikan dengan (Mardiasmo, 2002):

a) Lingkungan Pengendalian

Suatu perusahaan dikatakan sudah menerapkan sistem pengendalian intern dengan baik apabila dalam perusahaan tersebut sudah terdapat struktur organisasi yang menjelaskan tentang pembagian tugas dan fungsi yang jelas dan masing-masing fungsi hanya mempunyai satu tugas. Terdiri atas tindakan, kebijakan, dan prosedur yang mencerminkan sikap manajemen puncak, para direktur, dan pemilik entitas secara keseluruhan mengenai pengendalian internal serta arti pentingnya bagi entitas tersebut.

b) Penilaian Resiko

Penilaian resiko merupakan tindakan yang dilakukan manajemen untuk mengidentifikasi dan menganalisis resiko-resiko yang relevan.

c) Informasi dan Komunikasi

Tujuan sistem informasi dan komunikasi akuntansi dari entitas adalah untuk memulai, mencatat, memproses, dan melaporkan transaksi yang dilakukan entitas tersebut serta mempertahankan akuntabilitas aktiva terkait.

d) Aktivitas Pengendalian

Aktivitas pengendalian adalah kebijakan dan prosedur yang membantu

memastikan bahwa tindakan yang diperlukan telah diambil untuk mengatasi risiko guna mencapai tujuan entitas.

e) Aktivitas Pemantauan

Aktivitas pemantauan berhubungan dengan penilaian mutu pengendalian internal secara berkelanjutan atau periodik oleh manajemen untuk menentukan bahwa pengendalian itu telah beroperasi

seperti yang diharapkan, dan telah dimodifikasi sesuai dengan perubahan kondisi.

2) Efisiensi

Analisis data untuk efisiensi diukur berdasarkan perbandingan antara *output* yang dihasilkan dengan input yang digunakan. Rasio efisiensi tidak dinyatakan dalam bentuk absolut tetapi dalam bentuk relatif. Kriteria efisiensi dalam fungsi produksi adalah sebagai berikut :

- a) Standar pemakaian bahan baku. Ketepatan jumlah pemakaian bahan bangunan untuk pembangunan rumah/unit. Dinyatakan tidak efisien jika jumlah pemakaian bahan bangunan yang digunakan melebihi jumlah standar pemakaian bahan baku, begitu sebaliknya.
- b) Pengendalian peralatan dan fasilitas produksi. Dinyatakan efisien jika pemakaian peralatan dan fasilitas produksi sesuai skedul pembangunan, jadwal dan lama waktu pemakaian.
- c) Fungsi transformasi, proses mengolah *input* menjadi *output* sesuai dengan standar yang telah ditetapkan manajemen. Lamanya proses pembangunan rumah/unit dalam satuan hari dan kesesuaian dengan skedul proses pembangunan. Apabila lamanya proses pembangunan rumah/unit dalam satuan hari lebih lama dari skedul pembangunan yang distandarkan, maka dinyatakan tidak efisien, begitu sebaliknya.
- d) Fungsi yang terlibat mulai dari persiapan sampai dengan proses operasional perusahaan memiliki tanggung jawab secara proporsional terhadap kualitas produk dan kemampuannya dalam memenuhi harapan pelanggan.
- e) Pengendalian yang dilakukan terhadap pengelolaan barang setelah diproduksi.

## Hasil Penelitian

Penulis mengawali penelitian dengan melakukan peninjauan terhadap proses produksi yang terjadi di CV. Sobo Asri. Dengan penelitian tersebut maka penulis dapat mengidentifikasi setiap tahapan proses produksi yang terjadi. Setelah melakukan penelitian terhadap setiap tahapan proses produksi di CV. SOBO ASRI, maka penulis melanjutkan dengan analisis terhadap pengendalian internal yang meliputi lingkungan pengendalian, penilaian resiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta *monitoring*.

### Proses Produksi

Secara garis besar tahap produksi pada CV. SOBO ASRI meliputi tiga tahap, yaitu: perencanaan produksi, operasi produksi, dan sistem akuntansi untuk biaya produksi. Berikut ini penulis akan memaparkan proses produksi untuk masing-masing tahapan tersebut.

a. Perencanaan produksi

Proses perencanaan produksi di CV. SOBO ASRI disusun berdasarkan pesanan. Order dari konsumen diterima oleh tim pemasaran. Tim pemasaran mengirimkan order

tersebut ke bagian perencanaan produksi. Tim perencanaan produksi menetapkan spesifikasi produk yang diminta konsumen, jika ada permintaan khusus dari konsumen maka tim perencanaan produksi mengirimkan data tersebut kepada *Drafter* dan *Drafter* akan menindaklanjuti proyek tersebut lalu mengeluarkan dokumen rencana pengembangan. Selanjutnya tim perencanaan produksi menyiapkan order produksi berdasarkan data-data order produksi, *operation list*, dan gambar.

Selanjutnya tim perencanaan produksi membuat jadwal produksi dan daftar kebutuhan material. Setelah disetujui penggunaan mesin, bahan/material dan tenaga kerja yang akan digunakan, maka tim perencanaan produksi mengeluarkan order untuk produksi.

Selanjutnya sistem perencanaan produksi melakukan langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Mencetak dokumen order produksi yang dibutuhkan untuk memenuhi permintaan. Dokumen order produksi meliputi Surat Order Produksi, *Operation List*, dan Gambar Bangunan. *Operation List* terdiri dari Daftar Bahan Bangunan dan Skedul Produksi (jadwal).
- 2) Menambahkan order produksi baru pada file order produksi.
- 3) Mencetak jadwal yang telah direvisi untuk digunakan oleh pelaksana produksi.

#### b. Operasi produksi

Operasi produksi di CV. SOBO ASRI diatur dalam prosedur sebagai berikut:

##### 1) Manajemen proses produksi

Dalam proses produksi hal-hal yang dilakukan oleh bagian produksi adalah sebagai berikut:

- a) Kepala Tim Produksi (Mandor) bertanggungjawab atas pelaksanaan produksi, seperti penggunaan bahan/material bangunan, penggunaan mesin/alat berat, pembangunan rumah sesuai order/pesanan, terutama bila ada permintaan pengembangan khusus.
- b) Kepala Tim Produksi harus memantau dan mengontrol unsur-unsur yang mempengaruhi pada mutu produk berdasarkan.
- c) Kepala Tim Produksi berkewajiban menangani produk dan proses yang bermasalah.

Apabila terjadi masalah, data masalah harus didokumentasi, dikontrol dan digunakan sebagai data atau bahan perbaikan mutu.

##### 2) Inspeksi dan Pengetesan

Inspeksi dan Pengetesan bertujuan untuk menverifikasi kesesuaian material dan produk dengan prosedur (standar) inspeksi dan pengetesan dalam tahap inspeksi dan pengetesan.

Inspeksi Masuk

1) Material yang masuk dari vendor harus diinspeksi berdasarkan prosedur.

2) Bila material tidak sesuai pesanan harus digunakan dengan alasan *urgent*, hal tersebut harus dikontrol berdasarkan prosedur penanganan material yang sesuai dan yang tidak sesuai.

Inspeksi Pengetesan, Inspeksi dan pengetesan dalam proses dikerjakan berdasarkan prosedur inspeksi dan pengendalian proses kerja.

Inspeksi Akhir, Inspeksi akhir dalam proses dikerjakan berdasarkan Prosedur Produk Selesai.

##### 3) Jenis Pekerjaan

Jenis pekerjaan yang terdapat dalam operasional produksi adalah sebagai berikut: a) Pekerjaan Persiapan, b) Pekerjaan Pondasi, c) Pekerjaan Struktur Beton, d) Pekerjaan Dinding, e) Pekerjaan Atap dan Plafon, f) Pekerjaan Lantai dan Keramik, g) Pekerjaan Kusen, Pintu, Jendela, dan Kaca, h) Pekerjaan Penggantung, i) Pekerjaan Pengecatan, j) Pekerjaan Elektrikal, k) Pekerjaan Sanitari, l) Pekerjaan Finishing

##### c. Sistem Akuntansi Biaya Produksi

Sistem akuntansi biaya meliputi organisasi dari formulir, catatan-catatan dan laporan-laporan yang terkoordinasi dengan tujuan untuk melaksanakan kegiatan dan merupakan informasi biaya bagi manajemen.

1) Dokumen yang digunakan dalam biaya produksi ialah:

- a) Surat order produksi, dokumen ini merupakan surat perintah yang dikeluarkan bagian produksi pada bagian-bagian yang terkait dengan proses produksi untuk memproduksi produk dengan spesifikasi, cara produksi, fasilitas pro-duksi, dan jangka waktu seperti yang tercantum pada surat order penjualan. Surat order produksi dilengkapi *Operation List*, dan Gambar Bangunan. *Operation List* berisi daftar kebutuhan bahan dan daftar kegiatan produksi.
- b) Daftar kebutuhan bahan, berisi daftar jenis dan kuantitas bahan material bangunan yang diperlukan untuk memproduksi produk sesuai surat order produksi.
- c) Daftar kegiatan produksi, berisi daftar urutan jenis kegiatan dan fasilitas me-sin yang diperlukan untuk memproduksi produk sesuai surat order produksi.
- d) Bukti Permintaan dan Pengeluaran Barang Gudang, dokumen ini merupakan formulir untuk meminta bahan material bangunan untuk memproduksi produk yang digunakan oleh fungsi produksi, sekaligus sebagai bukti pengeluaran barang dari gudang.
- e) Bukti Pengembalian Barang Gudang, dokumen ini merupakan formulir yang digunakan oleh fungsi produksi untuk mengembalikan bahan baku dan bahan penolong ke fungsi gudang dikarenakan sisa bahan yang tidak terpakai dalam proses produksi.

f) Laporan Produk Selesai, dibuat untuk memberitahukan selesainya produksi pesanan tertentu. Laporan ini dibuat fungsi produksi kepada fungsi perencanaan dan pengawasan produksi dan fungsi gudang.

### Analisis kelemahan proses produksi:

CV. Sobo Asri belum mempunyai prosedur standar untuk proses kontrol produksi dan prosedur standar untuk produk yang tidak sesuai. Selama ini Kepala Tim Produksi hanya melaporkan produk selesai. Prosedur Produk Selesai selanjutnya ditangani oleh Manager bersamaan dengan inspeksi akhir. Apabila terjadi produk bermasalah seringkali diketahui setelah proses produksi selesai. Sehingga penanganan keluhan konsumen lebih bersifat perbaikan bukan pencegahan. Hal ini menyebabkan timbulnya biaya perbaikan.

### Solusi:

CV. Sobo Asri menyusun prosedur standar untuk proses kontrol produksi dan prosedur standar untuk produk yang tidak sesuai. Prosedur tersebut dilaksanakan pada saat inspeksi. Sehingga apabila terjadi ketidaksesuaian produk dapat segera diketahui.

### Analisis Pengendalian Internal

Dalam melakukan analisis pengendalian internal terdapat lima komponen yang akan ditinjau yang meliputi: lingkungan pengendalian, penilaian resiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, monitoring.

Lingkungan pengendalian adalah dasar untuk menciptakan suasana pengendalian dalam suatu organisasi dan mempengaruhi kesadaran personel organisasi tentang pengendalian. Lingkungan pengendalian merupakan landasan untuk semua unsur pengendalian internal yang membentuk disiplin dan struktur. Dari hasil kuesioner yang dibagikan dapat disimpulkan bahwa selama ini lingkungan pengendalian dalam CV. Sobo Asri telah berjalan dengan cukup efektif. Lingkungan pengendalian itu sendiri terdiri dari beberapa unsur atau elemen seperti komitmen dan integritas atas nilai etika, komitmen terhadap kompetensi, filosofi pihak manajemen dan gaya beroperasi, struktur organisasi, pembagian wewenang dan pembebanan tanggungjawab serta kebijakan dan praktek sumber daya manusia.

CV. Sobo Asri telah melakukan beberapa upaya penilaian resiko. Dari hasil kuesioner tersebut diketahui bahwa perusahaan selalu melakukan analisis produksi berdasarkan pesanan. Hal ini dilakukan perusahaan untuk menghindari ancaman dan resiko keterbatasan stok sehingga tidak bisa memenuhi permintaan konsumen. Dengan analisis ini maka perusahaan telah melakukan perhitungan resiko dengan melakukan analisis terlebih dahulu sebelum melakukan produksi. Akan tetapi walaupun perusahaan telah melakukan analisis produksi namun hal ini kurang berjalan dengan optimal karena masih ditemukan permasalahan terkait munculnya penumpukan stok ataupun justru kekurangan stok. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa pengendalian terhadap perhitungan resiko masih kurang efektif.

Berdasarkan hasil wawancara dapat diketahui bahwa selama ini komunikasi antara atasan dan bawahan serta Artikel Ilmiah Mahasiswa 2015

komunikasi antar karyawan telah berjalan dengan baik. Tidak ada batasan yang terjadi sehingga selama ini komunikasi bisa berjalan dengan lancar dan pemilik juga mengatakan bahwa selama ini komunikasi memang selalu diusahakan agar tidak terjadi kesalahpahaman. Hal ini juga dibuktikan dengan jawaban responden dimana 100% responden menyatakan bahwa ada komunikasi dan koordinasi antara bagian pemasaran dan bagian produksi dalam mengkomunikasikan order produksi. Berdasarkan penjelasan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa pengendalian terhadap informasi dan komunikasi telah berjalan dengan efektif.

Pemantauan kinerja merupakan salah satu cara pengendalian yang dapat dilakukan untuk melihat apakah selama ini pengendalian yang dilakukan telah berjalan dengan efektif ataukah masih memerlukan suatu pembenahan. Aktivitas pemantauan berhubungan erat dengan penilaian mutu pengendalian internal secara berkelanjutan atau secara periodik oleh manajemen untuk menentukan bahwa pengendalian itu telah beroperasi seperti yang diharapkan.

### Analisis Efisiensi Pengendalian Internal

Efisiensi diukur berdasarkan perbandingan antara standar pekerjaan yang ditetapkan perusahaan dengan keadaan *actual*-nya.

a. Standar pemakaian bahan bangunan. Kelebihan pemakaian bahan bangunan untuk pembangunan dalam jumlah tertentu dapat ditoleransi perusahaan. Perusahaan menetapkan batas toleransi 2,5% untuk kelebihan pemakaian bahan bangunan dalam produksi. Pemakaian bahan bangunan dinyatakan efisien apabila pemakaian bahan bangunan *actual* sesuai dengan standar pemakaian bahan bangunan yang ditetapkan perusahaan. Pada tahun 2012, CV. Sobo Asri membangun 33 unit rumah tipe 36. Pemakaian bahan baku selama periode 2012 adalah sebesar Rp 1.100.088.320,00; sementara anggaran bahan baku untuk produksi tersebut adalah Rp 1.087.532.820,00. Sehingga selisih pemakaian bahan baku adalah sebesar Rp 12.555.500,00 atau sebesar 1,15% ( $12.555.500/1.087.532.820$ ). Kelebihan pemakaian bahan bangunan tersebut masih berada di bawah batas toleransi yaitu 2,5%. Pemakaian bahan bangunan dinyatakan efisien apabila pemakaian bahan bangunan *actual* sesuai dengan standar pemakaian bahan bangunan yang ditetapkan perusahaan. Pemakaian bahan baku untuk produksi 2012 adalah kurang efisien karena melebihi standar pemakaian bahan bangunan yang ditetapkan perusahaan. Tetapi pembengkakan sebesar 1,15% tersebut masih berada di bawah batas toleransi yaitu 2,5%.

b. Pengendalian Peralatan dan Fasilitas Produksi. Pemakaian peralatan dan fasilitas produksi untuk proses pembangunan terkait dengan alat berat seperti molen. Sedangkan perlengkapan pertukangan adalah milik masing-masing mandor. Pemakaian peralatan dan fasilitas produksi untuk proses pembangunan harus sesuai dengan skedul proses pembangunan, baik jadwal maupun jangka waktu pemakaian, hal ini karena alat berat seringkali dipakai bergiliran untuk pembangunan unit yang lain. Perusahaan tidak memberlakukan sanksi bagi pemakaian yang tidak sesuai skedul. Tetapi selama ini masalah yang terjadi karena pemakaian yang tidak

- sesuai skedul dapat diselesaikan dengan musyawarah. Persoalan ini juga tidak pernah dibuat laporan atau tidak pernah tercantum dalam laporan proses produksi, karena memang perusahaan tidak memiliki dokumen khusus untuk masalah tersebut. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pengendalian atas pemakaian peralatan dan fasilitas produksi tidak efisien.
- c. Fungsi Transformasi. Lamanya proses pembangunan rumah/unit dalam satuan hari dan kesesuaian dengan skedul proses pembangunan. Menurut catatan perusahaan 9 rumah proses pembangunannya terlambat dari skedul proses pembangunan. Sedangkan menurut 24 rumah dinyatakan sesuai ketentuan perusahaan. Tingkat efisiensi proses pembangunan rumah/unit dalam satuan hari  $(9/33) \times 100\% = 27,27\%$ . Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pengendalian atas lamanya proses pembangunan adalah kurang efisien.
- d. Fungsi operasional perusahaan. Fungsi yang terlibat mulai dari persiapan sampai dengan proses operasional perusahaan memiliki tanggung jawab secara proporsional terhadap kualitas produk dan kemampuannya dalam memenuhi harapan pelanggan. Semua responden, 24 orang, menjawab iya untuk item kuesioner ini. Dengan demikian tingkat keberhasilan yang dicapai adalah 100%, sehingga dinyatakan bahwa pengendalian atas fungsi operasional perusahaan adalah sangat efisien.
- e. Pengendalian barang setelah diproduksi. Pengendalian yang dilakukan terhadap pengelolaan barang setelah diproduksi telah sesuai dengan prosedur perusahaan. Pernyataan ini dijawab *iya* oleh 20 responden, dan 4 responden menjawab *tidak*. Pengendalian yang dilakukan terhadap pengelolaan barang setelah diproduksi adalah  $(20/24) \times 100\% = 83,33\%$ . Sehingga dapat dinyatakan bahwa tingkat efisiensi atas pengendalian terhadap pengelolaan barang setelah diproduksi adalah sangat efisien.
- 4) Informasi dan komunikasi efektif karena ada komunikasi antar personel dalam perusahaan sehingga menciptakan suasana kerja yang nyaman.
- 5) Pemantauan tergolong cukup efektif karena adanya evaluasi kinerja tiap akhir tahun dan inspeksi serta pencocokan terhadap persediaan walaupun tidak dilakukan secara periodik.
- b. Efisiensi
- 1) Pengendalian standar pemakaian bahan baku, kurang efisien.
- 2) Pengendalian peralatan dan fasilitas produksi dan fungsi transformasi, tidak efisien.
- 3) Fungsi yang terkait proses operasional perusahaan memiliki tanggung jawab dan kemampuan secara proporsional terhadap kualitas produk dalam memenuhi harapan pelanggan, dan pengendalian yang dilakukan terhadap pengelolaan barang setelah diproduksi, efisien.

### Daftar Pustaka

- Agustin, 2011, *Evaluasi Efisiensi dan Efektivitas Sistem Pengendalian Internal Fungsi Produksi pada CV. Tamasindo Farma Semarang*, Skripsi, Fakultas Ekonomi, Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang.
- Ihsan, dan Sulastri, 2005, *Efektivitas Penerapan Sistem Pengendalian (SPI) pada Usaha Kecil Menengah (UKM) di Kota Padang*, Jurnal Akuntansi, Vol. 1 No. 1, Juni 2005.
- Jogiyanto, 2004, *Metodologi Penelitian Bisnis :Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*, BPFE, Yogyakarta.
- Mardiasmo, 2002, *Akuntansi Sektor Publik*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Ramandei, 2008, *Analisa Efektivitas Sistem Pengendalian Internal pada Sistem Akuntansi Persediaan. Studi Kasus pada PT. Textil "X" Salatiga*, Jurnal Fokus Ekonomi Vol. 3 No. 2, Desember 2008.
- Situmorang, 2011, *Sistem Pengendalian Intern terhadap Persediaan Barang Jadi dalam Meningkatkan Keamanan serta Efektivitas dan Efisiensi Operasi pada PT. Fortuna Informatika Nusantara*, Universitas Pakuan, Bogor.
- <http://www.telkomsolution.com/solution/property-real-estate-and-construction> Diakses pada tanggal 03 Agustus 2015

### Kesimpulan

Berdasarkan temuan terkait efisiensi dan efektivitas sistem pengendalian internal yang dijalankan CV. Sobo Asri, berikut ini adalah hasil penelitian yang diperoleh :

- a. Efektivitas
- 1) Lingkungan pengendalian dalam CV. Sobo Asri cukup efektif.
- 2) Aktivitas pengendalian kurang efektif karena masih terdapat dokumen tidak bernomor urut tercetak dan kurangnya penjagaan yang memadai terhadap aktiva.
- 3) Penilaian resiko kurang efektif karena masih terjadi masalah-masalah kekurangan persediaan bahan bangunan dan adanya keluhan produk tidak sesuai pesanan.