

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai hubungan penerapan sistem pengendalian manajemen dengan efektivitas biaya produksi, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

A. Penerapan sistem pengendalian yang dilakukan pada beberapa perusahaan tekstil di daerah Ujungberung Bandung telah memadai. Hal ini dapat dilihat dari:

1. Struktur sistem pengendalian manajemen

- Struktur organisasi.

Beberapa perusahaan tekstil di Ujungberung Bandung telah memiliki struktur organisasi. Hal ini didasarkan pada hasil jawaban responden dimana sebanyak 66,67% menyatakan sangat setuju, dan 33,33% responden setuju bahwa mereka sudah mempunyai struktur organisasi. Struktur organisasi yang menetapkan secara tegas baik tugas, wewenang, dan tanggung jawab. Hal ini dapat meningkatkan pengendalian organisasi, sehingga dapat menciptakan jaringan pusat pertanggungjawaban yang sesuai dengan struktur organisasi formal perusahaan.

- Pendelegasian wewenang.

Untuk penetapan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang jelas dalam struktur organisasi. Hal ini didasarkan pada hasil jawaban responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 44,44%, yang menyatakan setuju sebanyak 38,89% atas pernyataan yang diajukan dan yang menyatakan kurang setuju sebanyak 16,67%. Hal tersebut menyatakan bahwa struktur organisasi harus disusun sedemikian rupa sehingga wewenang, tanggung jawab dan peran pimpinan jelas. Tanggung jawab timbul akibat adanya

pendelegasian wewenang dari suatu tingkat manajemen yang lebih tinggi ke tingkat manajemen yang lebih rendah.

- Pusat pertanggung jawaban

Dalam perusahaan terdapat pusat-pusat pertanggung jawaban. Hal ini didasarkan pada hasil jawaban responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 16,67%, yang menyatakan setuju sebanyak 33,33% atas pertanyaan yang diajukan dan yang menyatakan kurang setuju sebanyak 50%. Hal tersebut menyatakan bahwa struktur organisasi yang menetapkan secara tegas baik tugas, wewenang, dan tanggung jawab dapat meningkatkan pengendalian organisasi sehingga dapat menciptakan jaringan pusat pertanggung jawaban yang sesuai dengan struktur formal perusahaan.

1.1. Proses Sistem Pengendalian Manajemen.

- a. Penyusunan program.

- Wewenang dan tanggung jawab penyusunan program produksi

Dalam perusahaan setiap manajer pusat biaya produksi berkewenangan untuk menentukan program yang bersangkutan dengan kegiatan produksi. Hal ini berdasarkan hasil jawaban responden yang menyatakan setuju sebanyak 33,33%, sebanyak 50% menyatakan kurang setuju dan sebanyak 16,67% menyatakan tidak setuju.

- Kesesuaian program terhadap strategi.

Program yang dijalankan pusat biaya produksi merupakan implementasi dari strategi yang dijabarkan dalam perencanaan strategi. Hal ini berdasarkan hasil jawaban responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 16,67%, sebanyak 50% menyatakan setuju dengan pernyataan-pernyataan tersebut dan sebanyak 33,33% menyatakan kurang setuju.

- Pengkomunikasian program

Program yang disusun oleh pusat pertanggung jawaban dikonsultasikan kepada atasan yang berkewenangan untuk

pengelolaan seluruh aktivitas produksi. Hal ini didasarkan hasil jawaban responden menyatakan sangat setuju sebanyak 33,33%, 66,67% yang menyatakan setuju.

- Efisiensi dan keefektifan
 Dalam pengelolaan sumber daya yang ada selalu menggunakan prinsip efisiensi dan keefektifan. Hal ini didasarkan hasil jawaban responden yang menyatakan sangat setuju 16,67%, sebanyak 50% menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut dan sebanyak 33,33% kurang setuju.
- b. Penyusunan anggaran
- Wewenang dan tanggung jawab penyusunan anggaran sebagai alat kendali. Hal ini didasarkan hasil jawaban responden yang menyatakan sangat setuju 45,83%, dan 29,17% menyatakan setuju, dan sebanyak 25% kurang setuju. Dalam penyusunan anggaran, perusahaan telah melibatkan setiap bagian atau divisi dalam penyusunan anggaran, sehingga setiap bagian atau divisi berperan dalam penyusunan anggaran bagiannya atau divisinya masing-masing dan diberi tanggung jawab untuk pencapaian atas anggaran yang telah ditetapkan.
 - Penggunaan anggaran sebagai alat kendali.
 Anggaran biaya produksi yang telah disepakati antar manajer pusat biaya dengan atasannya berfungsi sebagai alat pengendalian biaya produksi. Hal ini didasarkan hasil jawaban responden yang menyatakan sangat setuju 27,78%, 38,89% menyatakan setuju dan sebanyak 33,33% kurang setuju.
- c. Pelaksanaan Pengendalian Anggaran.
- Pihak manajemen melakukan perbandingan antara anggaran biaya produksi dengan realisasi anggaran biaya produksi. Hal ini didasarkan hasil jawaban responden yang menyatakan sangat setuju 16,67%, 33,33% menyatakan setuju dan sebanyak 50% kurang setuju.

- Menganalisis sebab – sebab terjadinya perbedaan.
Pihak manajemen melakukan analisis selisih dan mencari penyebab terjadinya selisih atau penyimpangan. Hal ini didasarkan hasil jawaban responden yang menyatakan sangat setuju 50% dan 50% menyatakan setuju.
 - Tindakan koreksi/penyimpangan yang terjadi.
Pihak manajemen melakukan tindak lanjut atau tindakan perbaikan terhadap setiap penyimpangan yang terjadi. Hal ini didasarkan hasil jawaban responden yang menyatakan sangat setuju 16,67%, 33,33% menyatakan setuju dan sebanyak 50% kurang setuju.
- d. Pengukuran kinerja.
- Pencapaian anggaran terhadap pengukuran kinerja.
Penyusunan program dan anggaran yang telah ditetapkan dijadikan alat untuk menilai kinerja manajer dan memotivasi manajer dalam mengendalikan unit-unit pusat pertanggung jawaban, yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas biaya produksi. Hal ini didasarkan hasil jawaban responden yang menyatakan sangat setuju 41,67%, 33,33% menyatakan setuju dan sebanyak 25% kurang setuju.
 - Efisiensi dan keefektifan.
Dalam efisiensi dan keefektifan ini perusahaan menindak manajer apabila terjadi penyimpangan dari anggaran yang telah ditetapkan, dan memberikan insentif atau bonus bagi manajer pusat pertanggung jawaban yang berprestasi. Hal ini didasarkan hasil jawaban responden yang menyatakan sangat setuju 33,33%, 41,67% menyatakan setuju dan 25% kurang setuju.
- e. Pelaporan dan analisis.
- Sistem informasi akuntansi yang dilaksanakan oleh perusahaan mendukung laporan biaya produksi untuk setiap pusat pertanggung jawaban, dan laporan biaya produksi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab manajer pusat biaya produksi. Hal ini didasarkan

hasil jawaban responden yang menyatakan sangat setuju 33,33%, 33,33% menyatakan setuju dan 16,67% kurang setuju.

- Laporan biaya produksi dilaporkan tepat waktu. Hal ini didasarkan hasil jawaban responden yang menyatakan sangat setuju 16,67%, 33,33% menyatakan setuju dan 50% kurang setuju.
- Laporan biaya produksi membandingkan antara anggaran dengan realisasi biaya produksi pada setiap periodenya. Hal ini didasarkan hasil jawaban responden yang menyatakan sangat setuju 50%, 33,33% menyatakan setuju dan 16,67 kurang setuju.
- Setiap penyimpangan riil biaya produksi terhadap anggaran merupakan tanggung jawab manajer pusat biaya produksi. Hal ini didasarkan hasil jawaban responden yang menyatakan sangat setuju 16,67%, 33,33% menyatakan setuju dan 50% kurang setuju.

2. Tercapainya efektivitas biaya produksi.

- Penyimpangan biaya produksi yang tidak signifikan. Hal ini didasarkan hasil jawaban responden yang menyatakan sangat setuju 37,5%, 25% menyatakan setuju dan 37,5% kurang setuju.
- Kuantitas produksi sesuai dengan anggaran. Hal ini didasarkan hasil jawaban responden yang menyatakan sangat setuju 33,34%, 33,33% menyatakan setuju dan 33,33% kurang setuju.
- Produksi dilakukan tepat waktu. Hal ini didasarkan hasil jawaban responden yang menyatakan sangat setuju 33,33%, 33,33% menyatakan setuju dan 33,33% kurang setuju.
- Dihasilkannya produksi yang berkualitas. Hal ini didasarkan hasil jawaban responden yang menyatakan sangat setuju 33,33%, 33,33% menyatakan setuju dan 33,33% kurang setuju.

- B. Hubungan penerapan sistem pengendalian manajemen dengan efektifitas biaya produksi.

Berdasarkan analisis korelasi Rank Spearman dapat dinilai bahwa terdapat hubungan penerapan sistem pengendalian manajemen dengan efektifitas biaya produksi pada beberapa perusahaan tekstil di Ujungberung Bandung sebesar 0,97. Dari perhitungan koefisien determinasi diperoleh bahwa sistem pengendalian manajemen yang memadai memiliki kontribusi sebesar 88,36% efektifitas biaya produksi beberapa perusahaan tekstil di Ujungberung Bandung. Dari hasil pengujian hipotesis diperoleh bahwa r_s hitung $>$ r_s tabel yaitu $0,97 > 0,829$ sehingga H_0 ditolak dan H_a tidak dapat ditolak. Berdasarkan analisis statistik tersebut dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara penerapan sistem pengendalian manajemen dengan efektifitas biaya produksi pada perusahaan tekstil di Ujungberung Bandung.

5.2 Saran.

Berdasarkan pada hasil penelitian pada beberapa perusahaan tekstil di daerah Ujungberung Bandung dan pembahasannya, maka peneliti mencoba memberikan saran kepada pihak manajemen sebagai dasar pertimbangan dan masukan bagi perusahaan. Dari data hasil penelitian pada variable X mengenai penerapan sistem pengendalian manajemen., terdapat 27,6% responden menyatakan kurang setuju dan sebanyak 0,6% menyatakan tidak setuju, yang terdiri dari:

1. Struktur organisasi menetapkan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang jelas.

Dalam hal ini, sebaiknya pihak manajemen menetapkan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang jelas karena pendelegasian dan tanggung jawab ini menuntut manajer yang lebih rendah untuk mempertanggung jawabkan pelaksanaan wewenang kepada manajer atasnya.

2. Departemen atau divisi dalam perusahaan memahami dengan baik wewenang dan tanggung jawabnya.

Dalam hal ini, departemen dalam perusahaan harus memahami betul wewenang dan tanggung jawab karena tanggung jawab timbul akibat adanya pendelegasian wewenang dari suatu tingkat manajemen yang lebih tinggi ke tingkat manajemen yang lebih rendah.

3. Dalam perusahaan terdapat pusat-pusat pertanggung jawaban.

Dalam hal ini, didalam perusahaan harus terdapat pusat-pusat pertanggung jawaban yang jelas, dengan demikian pendelegasian wewenang, tanggung jawab dan peran pimpinan akan terlaksana dengan baik sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

4. Setiap manajer pusat biaya produksi berkewenangan untuk menentukan program yang bersangkutan dengan kegiatan produksi.

Dalam hal ini sebaiknya setiap manajer pusat biaya produksi harus ikut dalam menentukan program yang bersangkutan dengan kegiatan produksi, hal tersebut diperlukan agar menghindari adanya penyimpangan.

5. Program yang dijalankan oleh pusat biaya produksi merupakan implementasi dari strategi yang dijabarkan dalam perencanaan strategi.

Manager pusat biaya produksi sebaiknya memantau segala bentuk program yang dijalankan oleh pusat biaya produksi agar sesuai dengan perencanaan strategi, sehingga apabila terjadi penyimpangan akan mudah untuk menganalisa dan dilakukannya pengkoreksian.

6. Efisiensi dan keefektifan.

Perusahaan sebaiknya selalu menggunakan prinsip efisiensi dan keefektifan khususnya dalam hal pengelolaan dan penggunaan sumber daya.

7. Anggaran disusun berdasarkan program.

Sebaiknya perusahaan menyusun anggaran berdasarkan program karena program tersebut di jadikan dasar untuk melakukan kegiatan produksi dan untuk menghindari timbulnya ketidakefektifan dan ketidakefisienan

8. Terdapatnya anggaran dalam perusahaan untuk masing-masing bagian dari fungsi pokok perusahaan.

Perusahaan sebaiknya melibatkan setiap bagian atau divisi dalam penyusunan anggaran, sehingga setiap bagian atau divisi berperan dalam penyusunan anggaran bagiannya atau divisinya masing-masing dan diberi tanggung jawab untuk pencapaian atas anggaran yang telah ditetapkan.

9. Anggaran dapat memotivasi para manajer dalam meningkatkan kinerja.
Dalam hal ini, dengan terdapatnya anggaran dalam perusahaan memungkinkan terdorongnya motivasi manager dalam meningkatkan kinerja karena anggaran merupakan salah satu elemen dalam pencapaian tujuan perusahaan.
10. Penyusunan anggaran perlu diadakan koordinasi antar bagian.
Dalam hal ini mutlak dilakukan karena penyusunan anggaran perlu diadakannya koordinasi antar bagian agar terdapatnya kesepakatan didalam pencapaian tujuan perusahaan.
11. Anggaran biaya produksi ditelaah oleh atasan yang berwenang.
Dalam hal ini anggaran biaya produksi harus ditelaah oleh atasan yang berwenang karena pada dasarnya proses penyusunan anggaran merupakan suatu negoisasi antara manajer pusat pertanggungjawaban dan atasannya.
12. Anggaran biaya produksi yang telah disepakati antar manajer pusat biaya dengan atasannya berfungsi sebagai alat pengendalian biaya produksi.
Anggaran biaya produksi yang telah disepakati seharusnya dijadikan alat pengendalian biaya produksi karena dengan demikian dapat dilakukannya perbandingan antara anggaran biaya produksi dengan realisasi anggaran biaya produksi.
13. Adanya perbandingan antara biaya produksi dengan realisasi anggaran biaya produksi.
Perusahaan sebaiknya melakukan perbandingan antara biaya produksi dengan realisasinya, hal ini perlu dilakukan agar dapat diketahui bila terjadi selisih atau penyimpangan.
14. Pihak manajemen melakukan perbandingan antara anggaran biaya produksi dengan realisasi anggaran biaya produksi.

Perusahaan seharusnya melakukan perbandingan antara biaya produksi dengan realisasinya, hal ini perlu dilakukan agar dapat diketahui bila terjadi selisih atau penyimpangan.

15. Pihak manajemen melakukan tindak lanjut atau tindakan perbaikan terhadap setiap penyimpangan yang terjadi.

Hal tersebut harus dilakukan agar dapat diambilnya satu keputusan terbaik guna penetapan anggaran untuk tahun berikutnya agar tidak terjadi lagi penyimpangan.

16. Penilaian kinerja dapat meningkatkan efektivitas biaya produksi.

Penilaian kinerja dilakukan dengan cara membandingkan anggaran yang sesungguhnya terjadi dengan anggaran yang telah ditetapkan. Hal tersebut harus dilakukan oleh perusahaan guna membantu manajer merencanakan biaya berikutnya dan mempertanggungjawabkan dana yang telah dikeluarkan sehingga biaya produksi menjadi efektif.

17. Perusahaan menindak manajer yang bersangkutan apabila terjadi penyimpangan dari anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dalam hal ini, perusahaan sebaiknya dalam memberikan penghargaan kepada manajemen yang kinerjanya memuaskan jangan hanya dalam bentuk yang sifatnya tidak resmi seperti ucapan terima kasih dari kepala divisi atau tingkatan manajemen yang lebih tinggi. Sebaliknya bagi manajemen yang kinerjanya kurang memuaskan/melakukan penyimpangan, perusahaan harus melakukan tindakan tegas dengan memberikan sanksi terhadap manajer yang melakukan fraud/ penyimpangan tersebut.

18. Laporan biaya produksi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab manajer pusat biaya produksi.

Informasi yang diterima oleh perusahaan dari manajer pusat biaya produksi ialah berupa laporan biaya produksi. Laporan tersebut haruslah sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab karena dengan laporan tersebut perusahaan dapat mengukur kinerja manajer pusat biaya produksi.

19. Laporan biaya produksi dilaporkan tepat waktu.

Dalam hal ini, laporan biaya produksi harus dilaporkan tepat waktu, apabila terjadi pengimpangan pihak perusahaan dapat segera melakukan koreksi.

20. Setiap penyimpangan riil biaya produksi terhadap anggaran merupakan tanggungjawab manajer pusat biaya produksi.

Dalam hal ini, manajer pusat biaya produksi harus mempertanggungjawabkan setiap penyimpangan riil biaya produksi terhadap anggaran agar perusahaan dapat mengukur kinerja manajer pusat biaya produksi.

21. Realisasi anggaran biaya produksi sesuai dengan target yang ditetapkan.

Dalam hal ini, realisasi anggaran biaya produksi harus sesuai dengan target yang ditetapkan karena untuk menghindari adanya kerugian yang besar bagi perusahaan.

22. Kuantitas produksi sesuai dengan anggaran.

Dalam hal ini, perusahaan haruslah menetapkan kuantitas produksi yang sesuai dengan anggaran agar terhindar dari kerugian akibat kelebihan kuantitas produksi.

23. Penyimpangan-penyimpangan yang terjadi ditindaklanjuti oleh pihak perusahaan.

Penyimpangan yang terjadi harus ditindak lanjuti oleh perusahaan guna mengantisipasi kerugian.

24. Apabila kuantitas produksi yang dihasilkan tidak sesuai dengan yang dianggarkan maka dilakukan tindak lanjut oleh perusahaan.

Perusahaan harus mengambil tindak lanjut apabila kuantitas produksi tidak sesuai dengan yang dianggarkan agar tujuan perusahaan tercapai yaitu pencapaian laba sebesar-besarnya.

25. Produksi dilakukan tepat waktu.

Dalam hal ini, perusahaan harus menetapkan waktu yang tepat dalam memproduksi agar permintaan konsumen dapat terpenuhi dengan baik.

26. Perusahaan menetapkan standar mengenai kualitas produk yang dihasilkan.

Dalam hal ini, penetapan standar mengenai kualitas produk sangatlah penting untuk diterapkan, hal tersebut berguna bagi kepuasan konsumen dan kelangsungan hidup perusahaan.

27. Kualitas produk akan mempengaruhi tingkat penjualan produk yang dihasilkan oleh perusahaan.

Dalam hal ini, perusahaan harus menetapkan standar bagi produknya karena kualitas produk yang memenuhi standar akan mempengaruhi tingkat penjualan.

28. Untuk peneliti lebih lanjut akan sangat baik jika dalam melakukan penelitian menentukan terlebih dahulu perusahaan yang akan diteliti, sebagai contoh : apabila hendak meneliti perusahaan yang bergerak dibidang garment/tekstil hendaknya melakukan survey terlebih dahulu ke Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Deperindag) guna mempermudah proses pencarian data/alamat perusahaan.