

# PERANAN PENGENDALIAN INTERNAL SIKLUS PENJUALAN DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS SIKLUS PENJUALAN STUDI KASUS PADA UMKM

Skolastika Prisca Anindya (Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Katolik Parahyangan) – 2016130177@student.unpar.ac.id  
Arthur Purboyo, Monica Paramita Ratna Putri Dewanti\* (Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Katolik Parahyangan)

## ABSTRACT

*Business competition in Indonesia is currently getting tougher due to the covid-19 pandemic since 2020. MSMEs are one type of business that is struggling and competing with each other to maintain the viability of the business in the middle of pandemic. MSMEs are engaged in different industries, one of the industries is the doll industry. Lenny Best Collection is one of the MSMEs that engaged in this doll industry. A large number of MSMEs make business competition even tighter, so that every organization will compete with each other to provide the best product to customers. The implementation of internal control is needed by the company to create a competitive advantage. Adequate internal control in the revenue cycle can help the company achieves revenue cycle goals so that the revenue cycle can be said to be effective.*

*The revenue cycle requires adequate internal control. To know whether the revenue cycle is effective, it is necessary to evaluate the internal control. An evaluation of internal control at the revenue cycle in this research uses the COSO's ERM Framework. The components of COSO's ERM can be used to assess whether the implementation of internal control in the company's revenue cycle is going well. Based on the research results, the internal control of Lenny Best Collection is sufficiently adequate, but there are weaknesses in several components of internal control. The recommendations given to the company can overcome the weaknesses of internal control, so that the company's revenue cycle goals are achieved (the effectiveness of the revenue cycle increases), namely providing the right product according to customer order, sending products that ordered by customers to the right location and delivered on time, the amount of sales invoice is accurate according to the goods ordered, and account receivable is collected on time. The recommendations given to Lenny Best Collection are to separate the authorization and recording functions in shipping activities, make credit limit and aging schedule, etc. The next research is expected to examine the role of other frameworks besides that affect the effectiveness of the revenue cycle such as ISO 31000, IRM/AIRMIC/ALARM 2002, and COSO's IC. Future research can also examine this topic in other manufacturing industries besides the doll industry.*

**Keywords:** *COSO's ERM, effectiveness of the revenue cycle, internal control, revenue cycle.*

## ABSTRAK

Persaingan usaha di Indonesia pada saat ini semakin ketat karena adanya pandemi covid-19 sejak tahun 2020. UMKM adalah salah satu jenis usaha yang sedang berjuang dan saling bersaing satu

sama lain untuk mempertahankan kelangsungan hidup usahanya di tengah pandemi. UMKM tersebut bergerak pada industri yang berbeda-beda, salah satu industrinya adalah industri boneka. Lenny Best Collection merupakan salah satu UMKM yang bergerak pada industri boneka ini. Banyaknya UMKM membuat persaingan bisnis semakin ketat, sehingga setiap organisasi akan saling bersaing untuk memberikan produk terbaik kepada pelanggan. Penerapan pengendalian internal sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk menciptakan *competitive advantage*. Pengendalian internal pada siklus penjualan yang memadai dapat membantu perusahaan mencapai tujuan siklus penjualan sehingga siklus penjualan dapat dikatakan efektif.

Siklus penjualan membutuhkan pengendalian internal yang memadai. Agar dapat mengetahui apakah siklus penjualan telah efektif, maka perlu dilakukan evaluasi terhadap pengendalian internal. Evaluasi pengendalian internal pada siklus penjualan yang dilakukan pada penelitian ini menggunakan kerangka COSO's ERM. Komponen dari COSO's ERM dapat digunakan untuk menilai apakah penerapan pengendalian internal pada siklus penjualan perusahaan sudah berjalan dengan baik. Berdasarkan hasil penelitian, pengendalian internal pada Lenny Best Collection cukup memadai, akan tetapi masih terdapat kelemahan pada beberapa komponen pengendalian internal. Saran yang diberikan kepada perusahaan dapat mengatasi kelemahan pengendalian internal, sehingga tujuan siklus penjualan perusahaan tercapai (efektivitas siklus penjualan meningkat) yaitu menyediakan produk yang tepat sesuai pesanan pelanggan, mengirimkan produk yang dipesan pelanggan ke lokasi yang tepat dan dikirimkan secara tepat waktu, jumlah tagihan akurat sesuai dengan barang yang dipesan, serta piutang dapat tertagih secara tepat waktu. Saran yang diberikan untuk perusahaan adalah memisahkan fungsi *authorization* dan *recording* pada aktivitas shipping, membuat credit limit dan aging schedule, dan sebagainya. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat meneliti peranan framework lain yang memengaruhi efektivitas siklus penjualan seperti ISO 31000, IRM/AIRMIC/ALARM 2002, dan COSO's IC. Penelitian selanjutnya juga dapat meneliti topik ini pada industri manufaktur lain selain industri boneka.

**Kata kunci:** COSO's ERM, efektivitas siklus penjualan, pengendalian internal, siklus penjualan.

## 1. PENDAHULUAN

Persaingan usaha atau bisnis di Indonesia pada saat ini semakin ketat karena adanya pandemi covid-19 sejak tahun 2020. Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) adalah salah satu jenis usaha yang sedang berjuang dan saling bersaing satu sama lain untuk mempertahankan kelangsungan hidup usahanya di tengah pandemic (Manurung & Manurung, A new approach of bank credit assessment for SMEs, 2019). Jumlah UMKM tersebut di Indonesia sudah mencapai 65 juta sampai bulan Februari 2021, seperti dilansir oleh website Tempo pada tanggal 4 Agustus 2021. Beberapa dari UMKM ini sudah melakukan penjualan pada *platform digital* yaitu sebanyak 4,8 juta per Maret 2021, seperti dilansir oleh website Liputan 6 pada tanggal 4 Agustus 2021. Banyaknya UMKM telah membuat persaingan bisnis menjadi semakin ketat (Hanjaya & Fettry, 2021), sehingga diperlukan *competitive advantage* agar dapat bersaing (Permatasari & Kosasih, 2022).

Pengendalian internal (internal control) merupakan salah satu komponen penting di dalam perusahaan yang dapat membantu suatu bisnis dalam meningkatkan *competitive advantage* (Setiawan, Maratno, Rahayu, & Dewanti, 2019). Penerapan pengendalian internal dapat membantu perusahaan untuk menjaga asset (Wirawan, Djajadikerta, & Setiawan, 2021), melaporkan aset perusahaan secara akurat, memberikan informasi yang akurat dan dapat diandalkan, menyiapkan laporan keuangan sesuai dengan kriteria yang ditetapkan, meningkatkan efisiensi operasional, mendorong kepatuhan terhadap kebijakan manajerial yang berlaku, serta mematuhi hukum dan peraturan yang berlaku (Romney & Steinbart, 2018).

Pengendalian internal adalah suatu proses yang diimplementasikan untuk memberikan kepastian yang wajar agar dapat mencapai tujuan (Romney & Steinbart, 2018). Pengendalian internal dapat diterapkan pada siklus penjualan untuk membantu perusahaan agar dapat menyediakan produk atau jasa yang tepat dengan harga yang tepat pada waktu dan tempat yang sesuai.

Salah satu UMKM yang sedang berkembang di Indonesia adalah industri boneka. Industri boneka yang diteliti dalam penelitian ini adalah Lenny Best Collection. Lenny Best Collection adalah perusahaan manufaktur yang memproduksi berbagai macam boneka untuk dijual ke tempat rekreasi dan hiburan keluarga di Indonesia seperti Timezone, Funworld, Fun City, dan Funstation. Berdasarkan wawancara awal, masalah yang ada di dalam siklus penjualan perusahaan ini adalah kinerja karyawan yang buruk (*poor performance*), pesanan tidak akurat (*inaccurate orders*), pesanan yang dikirim terlambat (*shipping error-delay to ship*), kesalahan dalam mencantumkan jumlah tagihan di sales invoice (*billing error*), dan masalah arus kas (*cash flow problems*). Dampak yang dialami oleh perusahaan apabila masalah tersebut tidak terselesaikan adalah menurunnya kepuasan dan loyalitas pelanggan sehingga dapat mengakibatkan penjualan boneka juga menurun, oleh karena itu diperlukan evaluasi atas penerapan pengendalian internal pada siklus penjualan untuk mengatasi masalah tersebut.

Tujuan dari penelitian ini adalah: 1. Mengetahui aktivitas pada siklus penjualan Lenny Best Collection; 2. Mengetahui pengendalian internal yang diterapkan pada siklus penjualan Lenny Best Collection; dan 3. Menganalisis peran pengendalian internal pada siklus penjualan dalam meningkatkan efektivitas siklus penjualan pada Lenny Best Collection.

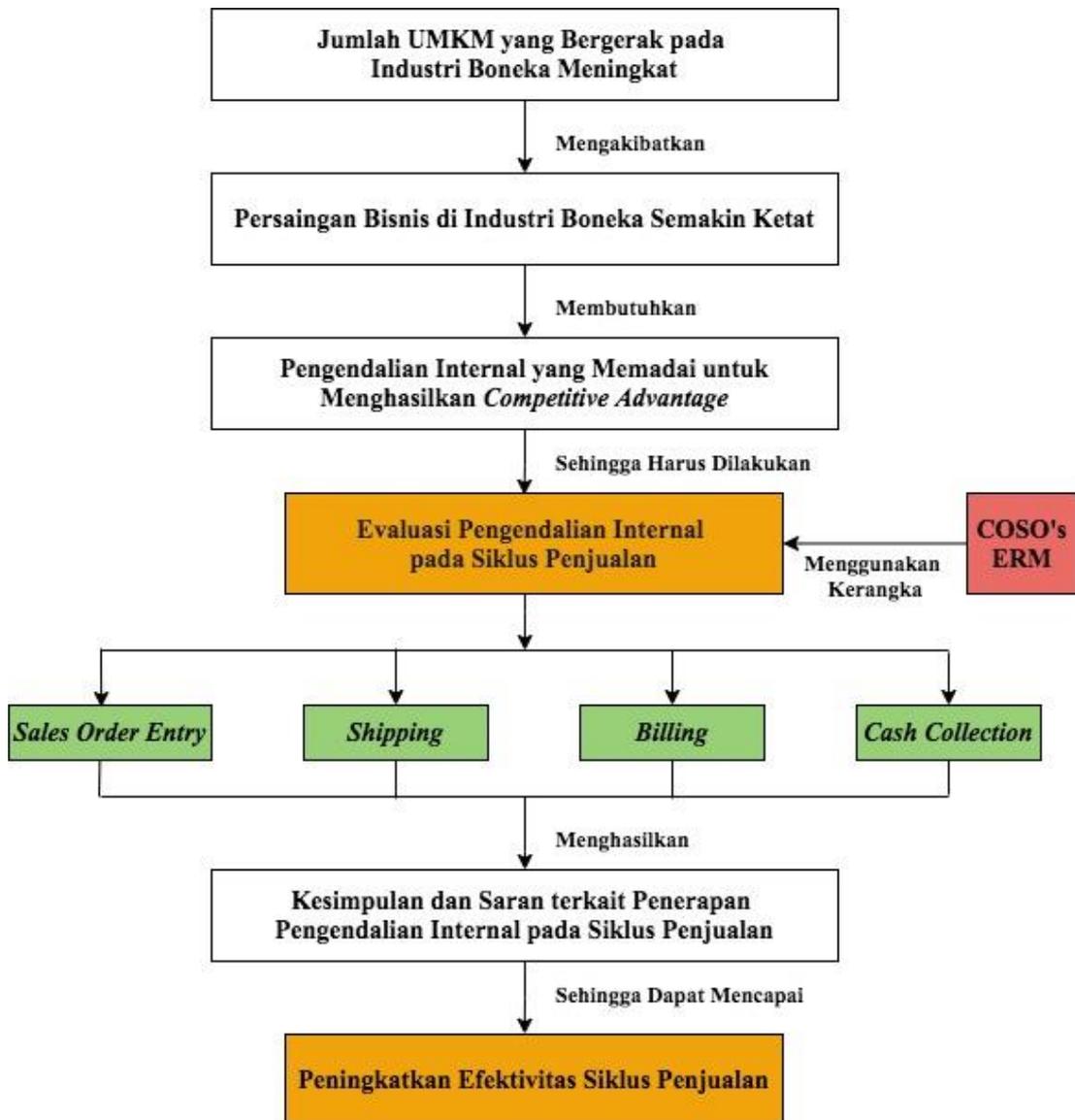
Peningkatan jumlah UMKM khususnya pada industri boneka membuat persaingan bisnis antar organisasi atau perusahaan menjadi semakin ketat. Perusahaan harus memiliki *competitive advantage* (keunggulan kompetitif) agar dapat bersaing dengan *competitor* sejenis. *Competitive advantage* ini dapat diciptakan atau dihasilkan oleh perusahaan dengan pengendalian internal yang memadai (Manurung, Permatasari, Purboyo, & Rinas, 2020).

Pengendalian internal adalah suatu proses yang diimplementasikan untuk memberikan kepastian yang wajar agar dapat mencapai tujuan (Romney & Steinbart, 2018). Pengendalian internal merupakan aspek yang penting bagi perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan (Ezra, Handayani, & Dwiatmanto, 2017). Pengendalian internal dapat mengurangi risiko terjadi penyalahgunaan aset oleh karyawan (Wijayanti, Subroto, & Suhendro, 2017). Pengendalian internal menjadi suatu alat yang penting untuk menjaga kekayaan perusahaan dari segala bentuk penyimpangan yang mungkin terjadi (Surupati, 2013) dan *fraud* (Djajadikerta & Susan, 2020).

Salah satu siklus yang berperan penting bagi perusahaan adalah *revenue cycle* (siklus penjualan). Siklus penjualan adalah suatu rangkaian aktivitas bisnis yang berulang dan operasi pemrosesan informasi terkait dengan penyediaan barang dan jasa kepada pelanggan, serta pengumpulan uang sebagai pembayaran atas penjualan tersebut (Romney & Steinbart, 2018). Tujuan siklus penjualan adalah menyediakan produk atau jasa yang tepat, dengan harga yang tepat, serta pada waktu dan tempat yang sesuai. Pengendalian internal yang diterapkan oleh perusahaan pada siklus penjualan dapat dievaluasi dengan menggunakan kerangka Committee of Sponsoring Organizations (COSO) Enterprise Risk Management (ERM) yang terdiri atas *internal environment, objective setting, event identification, risk assessment, risk response, control activities, information and communication*, dan *monitoring*. Evaluasi pengendalian internal ini dapat

dilakukan pada empat aktivitas yang ada di dalam siklus penjualan yaitu *sales order entry*, *shipping*, *billing*, dan *cash collection* (Romney & Steinbart, 2018).

Gambar 1. Kerangka Pemikiran



Sumber : Olahan Penulis

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

Pengendalian internal (*internal control*) adalah proses yang dipengaruhi oleh dewan komisaris, manajemen, dan karyawan lainnya yang dirancang untuk memberikan kepastian yang wajar dalam mencapai tujuan seperti efektivitas dan efisiensi operasi, keandalan laporan keuangan, serta kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku (Bodnar & Hopwood, 2013). Sistem pengendalian internal terdiri atas kebijakan dan prosedur yang dirancang untuk memberikan kepastian yang wajar kepada manajemen bahwa perusahaan dapat mencapai tujuan (Arens, Elder, Beasley, & Hogan, 2017). Pengendalian internal adalah proses yang diimplementasikan atau dilakukan untuk memberikan kepastian yang wajar bahwa tujuan pengendalian dapat tercapai. Tujuan dari pengendalian internal tersebut yaitu: 1. Melindungi atau menjaga aset; 2. Mengelola atau memelihara catatan dengan cukup rinci untuk melaporkan aset perusahaan

secara akurat dan wajar; 3. Menyediakan informasi yang akurat dan dapat diandalkan; 4. Menyiapkan laporan keuangan sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan; 5. Mendorong dan meningkatkan efisiensi dari kegiatan operasional; 6. Mendorong kepatuhan terhadap kebijakan manajerial yang telah ditentukan; dan 7. Mematuhi hukum dan peraturan yang berlaku (Romney & Steinbart, 2018).

Berdasarkan ketiga definisi pengendalian internal di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengendalian internal adalah proses yang dipengaruhi oleh semua orang yang ada di dalam organisasi untuk memberikan kepastian yang wajar bahwa tujuan dapat tercapai karena adanya kebijakan dan prosedur yang dirancang oleh perusahaan.

### 3. METODE DAN DATA

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi deskriptif (*descriptive study*). Studi deskriptif ditujukan untuk mendapatkan data yang menggambarkan topik yang diminati (Sekaran & Bougie, 2016). Data yang diperoleh dapat bersifat kuantitatif atau kualitatif dan studi deskriptif dirancang untuk mendeskripsikan karakteristik dari *objects* (seperti manusia, organisasi, produk, atau merek), *events*, atau *situations* dan studi deskriptif ini dapat memberikan bantuan bagi penelitian yaitu: 1. Memahami karakteristik dari suatu kelompok pada situasi tertentu; 2. Berpikir secara sistematis tentang berbagai aspek dalam situasi tertentu; 3. Memberikan berbagai macam ide untuk diteliti lebih lanjut; dan 4. Membantu pengambilan keputusan secara pasti dan simple (Sekaran & Bougie, 2016).

### 4. PEMBAHASAN

Siklus penjualan adalah salah satu siklus yang paling penting dalam aktivitas bisnis yang ada di perusahaan. Siklus penjualan biasanya terdiri atas rangkaian aktivitas bisnis yang berulang dan operasi pemrosesan informasi terkait penyediaan barang dan jasa hingga pengumpulan uang atas penjualan yang telah dilakukan tersebut. Lenny Best Collection merupakan salah satu perusahaan yang menerapkan siklus penjualan dalam aktivitas bisnisnya.

Siklus penjualan yang diterapkan oleh Lenny Best Collection terdiri atas empat aktivitas yang saling berhubungan dan mendukung satu sama lain. Aktivitas tersebut terdiri atas penerimaan pesanan boneka (*sales order entry*), pengiriman boneka (*shipping*), penagihan kepada pelanggan (*billing*), dan mengumpulkan pembayaran dari pelanggan (*cash collection*). Jumlah penjualan boneka Lenny Best Collection pada tahun 2020 yaitu sekitar 23.000 unit. Empat aktivitas penjualan tersebut juga ditujukan agar perusahaan dapat menyediakan boneka sesuai dengan pesanan pelanggan, dengan harga yang tepat, serta pada waktu dan tempat yang sesuai.

Analisis Pengendalian Internal pada Siklus Penjualan Lenny Best Collection Pengendalian internal pada siklus penjualan yang diterapkan pada Lenny Best Collection akan dibahas dengan menggunakan *Framework* dari *Committee of Sponsoring Organizations (COSO) Enterprise Risk Management-Integrated Framework (ERM)* mempunyai delapan komponen, yaitu 1. *Internal environment*, 2. *Objective setting*, 3. *Event identification*, 4. *Risk assessment*, 5. *Risk response*, 6. *Control activities*, 7. *Information and communication*, dan 8. *Monitoring*.

#### *Internal Environment*

*Internal environment* merupakan pondasi yang sangat penting dalam menunjang komponen COSO's ERM lainnya, sehingga apabila *internal environment* yang ada di Lenny Best Collection

lemah maka komponen yang ada di bawahnya akan terganggu. Lemahnya internal environment akan berdampak buruk bagi perusahaan pada saat melakukan manajemen risiko dan pengendalian perusahaan. Berikut ini adalah tujuh bagian yang terdapat pada *internal environment* (Romney & Steinbart, 2018):

*Management's Philosophy, Operating Style, and Risk Appetite.* Filosofi manajemen (keyakinan dan sikap bersama), gaya operasi, dan *risk appetite* mengenai risiko yang dapat memengaruhi kebijakan maupun keputusan di dalam perusahaan, bagaimana kegiatan operasi perusahaan harus dilaksanakan, serta risiko yang dapat diterima harus dikomunikasi secara jelas kepada setiap karyawan. Komunikasi ini sangat penting agar karyawan dapat memahami ketiga hal tersebut, sehingga mereka termotivasi untuk lebih bertanggung jawab dalam bekerja. Tanggung jawab inilah yang sangat berperan penting bagi perusahaan untuk mencapai tujuan dari pengendalian internal. Berdasarkan hasil wawancara dengan CEO Lenny Best Collection, perusahaan tidak membuat visi dan misi secara tertulis untuk menyampaikan filosofi kepada para karyawan. Perusahaan meskipun begitu tetap mempunyai nilai-nilai kerja seperti integritas, tanggung jawab, kekeluargaan, inovasi, dan kepemimpinan. Nilai-nilai tersebut dikomunikasikan melalui syarat atau kriteria yang diberikan bagi para pelamar agar dapat bekerja di Lenny Best Collection antara lain bersikap jujur, bertanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai *job description*, serta dapat bekerja sama dalam tim. Kriteria lainnya adalah karyawan harus mempunyai jiwa yang kreatif dalam mengembangkan hal baru dan memiliki jiwa kepemimpinan karena setiap karyawan akan diberikan otorisasi atau kepercayaan oleh atasannya untuk memiliki kewenangan tertentu. Gaya operasi atau gaya kepemimpinan yang diterapkan di Lenny Best Collection sangat berhubungan dengan filosofi perusahaan. Perusahaan mempunyai gaya kepemimpinan yang tegas dan suportif (memberi dukungan dan semangat) dalam menyampaikan bagaimana kegiatan operasional perusahaan harus dilaksanakan. Gaya operasi ini dapat diketahui oleh karyawan karena pada saat bekerja, karyawan akan diberikan arahan dan dukungan dari atasannya agar dapat bekerja dengan baik. Apabila karyawan melakukan kesalahan, biasanya atasan akan memberikan teguran secara tegas.

*Commitment to Integrity, Ethical Values, and Competence.* Komitmen terhadap integritas dan nilai etika sangat penting untuk diterapkan di dalam perusahaan. Komitmen terhadap integritas ini diharapkan dapat membuat karyawan berperilaku jujur, berani untuk melaporkan segala bentuk tindak kecurangan di dalam perusahaan (*whistle-blower*), atau membuat laporan evaluasi yang jujur terkait kinerja karyawan. Nilai etika dalam bekerja juga perlu ditekankan oleh top management. Integritas dan nilai etika ini harus dimulai dari *top management* karena karyawan akan belajar dan mencontoh sikap serta perilaku yang dilakukan oleh atasannya. Perusahaan juga dapat mendukung integritas dan nilai etika dengan cara merekrut karyawan yang kompeten berdasarkan pengetahuan, pengalaman, atau kemampuan yang dimiliki. Berdasarkan hasil wawancara dengan *general manager* Lenny Best Collection, perusahaan sangat mendukung dan menerapkan komitmen bagi setiap karyawan terkait integritas dan nilai-nilai etika. Beberapa cara yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendukung komitmen terhadap integritas adalah karyawan harus mempunyai sikap atau perilaku yang jujur agar dapat direkrut untuk bekerja. Perusahaan juga memberikan target yang realistis untuk dicapai yaitu karyawan masuk bekerja secara penuh dalam satu bulan. Apabila target tersebut dapat dicapai maka perusahaan akan memberikan reward berupa bonus, sedangkan karyawan tidak masuk bekerja dengan alasan yang jelas akan diberikan punishment berupa pemotongan gaji. Setiap karyawan juga diberi perlindungan agar tidak takut untuk melaporkan segala bentuk tindak kecurangan maupun konsekuensi buruk (seperti diancam oleh pelaku kecurangan) yang akan diterima.

Nilai-nilai etika yang diterapkan oleh Lenny Best Collection adalah seperti profesionalisme (bekerja sesuai dengan kewajiban yang ada), akuntabilitas (bertanggung jawab atas hasil pekerjaan), dan mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi. Karyawan yang ada di perusahaan diajarkan untuk bersikap profesional atas pekerjaan yang diberikan. Mereka dibiasakan untuk hadir tepat waktu pada saat bekerja, memiliki motivasi yang tinggi untuk menyelesaikan target, dan harus bertanggung jawab apabila terdapat kesalahan atas pekerjaan yang dilakukan (boneka yang rusak, pengiriman yang terlambat, dan sebagainya). Lenny Best Collection juga mempekerjakan karyawan yang kompeten dengan melihat pengetahuan, pengalaman, atau kemampuannya. Karyawan yang berpendidikan dan berpengalaman akan mudah untuk memahami instruksi dari atasan serta dapat bekerja secara cepat dan tepat. Para pelamar harus mempunyai latar belakang pendidikan minimal SMA/SMK dan berpengalaman pada bidang yang dilamar, salah satu contohnya adalah menjadi *staff sample* boneka. Karyawan dapat diterima apabila pendidikannya minimal SMA/SMK dan berpengalaman dalam menjahit atau membuat boneka.

*Organizational Structure.* Struktur organisasi pada perusahaan biasanya menyediakan kerangka kerja yang dapat digunakan untuk melakukan perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, serta pengawasan terhadap operasi perusahaan. Komponen penting di dalam struktur organisasi ini juga harus mencakup tentang otorisasi untuk mendelegasikan wewenang, alokasi tanggung jawab, alur atau hubungan terkait pelaporan, serta ukuran dan sifat aktivitas bisnis yang ada di perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang telah dilakukan, perusahaan sudah mempunyai struktur organisasi dan job description tetapi tidak secara tertulis. Penjelasan mengenai struktur organisasi dan job description tersebut akan disampaikan secara lisan dan jelas oleh CEO maupun general manager sejak karyawan mulai bekerja di Lenny Best Collection. Penjelasan tersebut sangat penting bagi karyawan agar mereka dapat mengetahui posisinya di dalam struktur organisasi serta tugas dan tanggung jawabnya dalam bekerja. Hal ini juga dapat memudahkan karyawan untuk berkoordinasi dengan atasannya apabila terdapat kendala atau hambatan yang dialami pada saat bekerja.

*Methods of Assigning Authority and Responsibility.* Struktur organisasi yang dimiliki oleh perusahaan sebaiknya dilengkapi dengan job description (deskripsi pekerjaan) yang menjelaskan tentang wewenang dan tanggung jawab dari setiap divisi di perusahaan. Perusahaan harus dapat mengidentifikasi pembagian wewenang dan tanggung jawab tersebut untuk dikomunikasikan secara jelas kepada setiap karyawan. Perusahaan dapat mengkomunikasikan hal tersebut dengan cara memberikan uraian pekerjaan formal, pelatihan karyawan, maupun kebijakan dan prosedur tertulis. Cara ini diharapkan dapat membantu karyawan untuk memahami wewenang dan tanggung jawabnya sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Berdasarkan hasil wawancara dengan CEO Lenny Best Collection, perusahaan sudah memberikan informasi terkait job description secara lisan kepada semua karyawan agar dapat memahami wewenang serta tanggung jawabnya. Job description pada awalnya akan dijelaskan terlebih dahulu oleh CEO dan general manager pada saat karyawan baru direkrut. Deskripsi pekerjaan ini juga akan diinformasikan kembali sebagai pengingat bagi para karyawan pada saat briefing di kantor pada pagi hari. Hal ini ditujukan agar karyawan dapat memahami wewenang dan tanggung jawab yang diberikan secara lebih jelas, sehingga kinerja karyawan dapat meningkat dan kualitas produk yang dihasilkan tetap terjaga. Salah satu contohnya adalah kepala produksi yang mengingatkan supervisor produksi untuk konsisten dalam melakukan pengecekan dari boneka yang sudah selesai dibuat apakah terdapat kecacatan atau tidak.

*Human Resource Standards that Attract, Develop, and Retain Competent Individuals.* Human resource standards (standar sumber daya manusia/SDM) adalah salah satu standar pada lingkungan pengendalian yang harus dimiliki oleh perusahaan untuk menghasilkan karyawan yang kompeten. Standar ini biasanya mencakup tentang proses perekrutan, confidentiality agreement, pelatihan, kompensasi, promosi karyawan, cuti wajib (*forced vacation*), rotasi pekerjaan (*job rotation*), proses penuntutan terhadap karyawan yang melakukan kecurangan, maupun pemberhentian karyawan. Standar dari SDM tersebut juga diharapkan dapat mendorong kejujuran, efisiensi, serta loyalitas dari karyawan. Berdasarkan hasil wawancara dengan CEO Lenny Best Collection, human resource standards biasanya diatur dan ditentukan oleh CEO dan general manager.

*External Influences.* Setiap perusahaan pasti memiliki hubungan dengan pihak eksternal selama menjalankan aktivitas bisnisnya. Aktivitas bisnis yang dijalankan tersebut seringkali mendapat pengaruh dari pihak eksternal. Pengaruh eksternal biasanya meliputi persyaratan yang diberlakukan oleh badan regulator seperti bank, utilitas, maupun perusahaan asuransi. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang telah dilakukan, Lenny Best Collection sebagai perusahaan yang bergerak di bidang industri boneka mematuhi Peraturan Pemerintah (PP) No. 101 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Limbah Bahan Berbahaya dan Beracun. Proses produksi boneka pada Lenny Best Collection biasanya akan menghasilkan limbah berupa sisa potongan kain atau benang (*scrap*), sampah kertas, maupun sampah plastik. Pengelolaan limbah tersebut akan dilakukan dengan cara memanggil dan membayar jasa pembuangan sampah agar dapat mengangkut limbah industri hasil produksi boneka. Pengangkutan ini sangat berguna bagi perusahaan karena lingkungan yang ada di sekitar pabrik tetap terjaga kebersihannya serta kegiatan produksi Lenny Best Collection tidak merugikan masyarakat yang tinggal di sekitarnya.

*Objective Setting.* Beberapa perusahaan membuat visi untuk menetapkan tujuan utama (*objective setting*) atau cita-cita organisasi yang ingin dicapai di masa depan. Visi ini biasanya dilengkapi dengan pembuatan misi yang berisi tentang bagaimana langkah atau tindakan yang harus dilakukan agar visi tersebut dapat dicapai.

*Event Identification.* Suatu event (kejadian atau peristiwa) yang terjadi di perusahaan dapat berdampak positif (*opportunities*), negatif (*risk*), maupun keduanya. Suatu peristiwa biasanya dapat memengaruhi implementasi strategi atau pencapaian tujuan yang ada di perusahaan, sehingga manajemen harus mengidentifikasi dan mengantisipasi semua peristiwa yang positif atau negatif, peristiwa yang mungkin terjadi dan tidak mungkin terjadi, serta memahami keterkaitan antar peristiwa tersebut. Jumlah event yang dialami oleh Lenny Best Collection selama menjalankan aktivitas bisnis boneka ini terbilang cukup banyak. Beberapa *external economic events* yang dihadapi oleh perusahaan adalah peningkatan jumlah UMKM, jumlah pesaing yang bergerak pada sektor industri boneka, serta adanya peringatan hari raya atau hari libur nasional. Peningkatan jumlah UMKM yang ada di Indonesia ini selaras dengan meningkatnya jumlah permintaan boneka. Hal ini yang membuat banyak orang mulai membuka usaha karena melihat adanya potensi keuntungan yang besar dari permintaan pelanggan tersebut.

Lenny Best Collection sebagai salah satu perusahaan yang bergerak pada industri boneka tentu mempunyai banyak pesaing sejenis yang juga memproduksi boneka. Banyaknya pesaing tersebut membuat Lenny Best Collection harus memiliki competitive advantage yang membuat produknya lebih unggul daripada pesaing. Perusahaan berusaha untuk memberikan kualitas terbaik pada boneka yang dibuat dengan harga terjangkau. Pemilihan bahan baku dan proses *quality check* sangat diperhatikan oleh CEO sebagai salah satu cara untuk menghasilkan produk yang lebih unggul daripada pesaing.

Adanya peringatan hari raya atau hari libur nasional seperti Idul Fitri, Natal, Paskah, Tahun Baru, Tahun Baru Imlek, dan perayaan lainnya membuat permintaan pasar juga meningkat. Perusahaan harus memastikan bahwa peningkatan jumlah permintaan terhadap boneka tersebut dapat dikelola dengan baik. Jumlah karyawan yang ada di perusahaan harus mencukupi dan kompeten agar produksi boneka cepat selesai, sehingga tidak adanya penumpukan pesanan dan keterlambatan pengiriman yang membuat pelanggan beralih kepada pesaing lainnya.

Peristiwa berikutnya yang dapat dialami oleh perusahaan adalah *natural environmental events*. Peristiwa tidak terduga seperti kebakaran, banjir, maupun gempa bumi dapat dialami oleh Lenny Best Collection. Perusahaan dapat melakukan pencegahan seperti memastikan bahwa perangkat listrik atau api yang ada di perusahaan berkualitas baik, menyiapkan alat pemadam kebakaran (*fire extinguishers*), membuang sampah atau limbah industri pada tempatnya, memastikan bahwa konstruksi bangunan dari pabrik atau gudang kokoh dan tahan terhadap gempa bumi, serta mendaftar asuransi terkait properti. Asuransi ini ditujukan agar perusahaan dapat menutup kerugian yang dialami apabila pencegahan yang sudah dilakukan tidak berhasil.

Peristiwa lain yang dapat dialami oleh perusahaan adalah *internal process related events*. Lenny Best Collection mempunyai keinginan agar setiap karyawan dapat masuk setiap hari, hal ini ditujukan agar pesanan pelanggan dapat selesai dengan cepat dan tidak terjadi penumpukan pesanan. Perusahaan juga memberikan bonus kepada karyawan yang masuk bekerja secara full (Senin sampai Jumat) dalam satu bulan sebagai motivasi bagi karyawan untuk rajin masuk bekerja. CEO meskipun begitu juga memberikan toleransi kepada karyawan yang tidak masuk bekerja karena sakit atau terdapat anggota keluarga yang meninggal dengan menyertakan surat. Apabila alasan yang diberikan tidak masuk akal, maka CEO akan memberikan sanksi berupa teguran maupun pemotongan gaji atau upah.

Karyawan selama melakukan pekerjaan juga tidak terlepas dari risiko kecelakaan kerja. Karyawan yang bekerja di bagian produksi sangat berpotensi untuk mengalami kecelakaan kerja. Salah satu contohnya adalah pada tahap cutting, staff yang lengah dapat terluka ketika memotong pola boneka di asbes menggunakan gerinda keramik yang cukup tajam. Kepala produksi sebaiknya selalu mengawasi dan mengingatkan staff cutting agar tetap berhati-hati pada saat bekerja. Perusahaan juga melakukan pencegahan dengan menyediakan BPJS Kesehatan kepada setiap karyawan apabila terjadi kecelakaan kerja.

### *Risk Assessment*

Perusahaan dalam menjalankan aktivitas bisnisnya biasanya akan dihadapkan dengan berbagai macam risiko yang dapat merugikan perusahaan. Risiko yang mungkin terjadi ini sebaiknya diidentifikasi, dianalisis, dan dikelola agar tidak menimbulkan dampak negatif pada sistem pengendalian internal di perusahaan. Beberapa tahap yang dapat dilakukan untuk menganalisis risiko terdiri atas *estimate likelihood and impact, identify controls, estimate costs and benefits, determine cost or benefit effectiveness, serta implement control or accept, share, or avoid the risk*.

### *Control Activities*

*Control activities* yang terdapat pada perusahaan biasanya terdiri atas kebijakan, prosedur, maupun aturan yang ditujukan untuk memberikan kepastian yang wajar bahwa tujuan pengendalian dapat tercapai dan *risk response* dapat dilakukan. Manajemen bertanggung jawab

untuk membuat sistem pengendalian yang aman dan memadai pada saat melakukan *control activities* ini. Berikut ini adalah tujuh kategori yang terdapat pada aktivitas pengendalian:

*Proper Authorization of Transaction and Activities.* Manajemen biasanya akan memberikan otorisasi kepada karyawan yang berwenang untuk melakukan tugas tertentu. Hal ini disebabkan karena manajemen memiliki keterbatasan waktu dan sumber daya untuk mengawasi setiap aktivitas dan keputusan yang ada di perusahaan. Otorisasi yang dapat diberikan oleh manajemen terdiri atas dua jenis yaitu *general authorization* dan *specific authorization*. Perusahaan sudah mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada karyawan, khususnya karyawan yang diberikan kepercayaan untuk memegang dan menjalankan tugas atau fungsi *authorization*. Otorisasi mengenai transaksi dan aktivitas penjualan yang terdapat pada Lenny Best Collection sudah berjalan dengan baik. Pendelegasian wewenang ini biasanya diberikan kepada posisi tertinggi di setiap divisi karena mereka mempunyai skill yang memadai serta berpengalaman. CEO Lenny Best Collection pada awalnya akan memberikan *general authorization* (otorisasi terhadap transaksi rutin) kepada *general manager*. *General manager* kemudian bertugas untuk membuat dokumen penjualan seperti *Sales Order* dan *Sales Invoice*. Kedua dokumen tersebut harus ditandatangani atau diotorisasi oleh CEO agar *general manager* dapat memproses pesanan boneka dan menagih pembayaran kepada pelanggan (aktivitas *sales order entry*).

Kepala gudang juga memegang fungsi otorisasi dalam proses pengiriman barang (aktivitas *shipping*). Kepala gudang akan membuat Surat Jalan untuk memberikan tugas kepada staf pengiriman agar boneka dapat segera dikirim ke pelanggan. CEO selanjutnya mempunyai otorisasi untuk menugaskan *general manager* agar dapat menagih pembayaran kepada pelanggan (aktivitas *billing*). CEO juga memiliki otorisasi atau wewenang untuk menentukan kemana pembayaran harus dilakukan (aktivitas *cash collection*).

*Segregation of Duties.* *Segregation of duties* (pemisahan fungsi) biasanya diterapkan oleh perusahaan untuk menghindari terjadinya kecurangan yang dilakukan oleh karyawan. Setiap karyawan sebaiknya tidak diberi transaksi atau proses bisnis yang terlalu banyak (rangkap jabatan). Hal ini disebabkan karena karyawan dapat memanfaatkan rangkap jabatan tersebut untuk melakukan kecurangan, bahkan mereka dapat bekerja sama dengan karyawan lain, pelanggan, atau supplier untuk menutupi kecurangan tersebut. Perusahaan sebaiknya memisahkan tiga fungsi penting yaitu fungsi *authorization*, *recording*, dan *custody* untuk menghindari terjadinya kasus kecurangan tersebut.

*Design and Use of Documents and Records.* Perusahaan dalam menjalankan aktivitas bisnis biasanya akan membuat dokumen maupun catatan untuk mendukung kelancaran dari semua transaksi khususnya transaksi penjualan yang terjadi di perusahaan. Dokumen dan catatan tersebut harus dirancang sesederhana mungkin, dapat meminimalkan kesalahan, mudah di-review dan diverifikasi, memiliki *space* (kolom) untuk otorisasi, serta *prenumbered* (berurutan). Hal ini ditujukan agar perusahaan dapat mencatat semua transaksi dengan akurat dan lengkap, selain itu dokumen tersebut juga dapat digunakan untuk membantu perusahaan dalam melakukan audit trail. Dokumen yang dimiliki atau digunakan Lenny Best Collection pada siklus penjualan tidak lengkap karena perusahaan hanya mempunyai empat dari delapan dokumen yang seharusnya ada pada siklus penjualan di perusahaan. Dokumen yang terdapat di Lenny Best Collection ini dibuat sesederhana mungkin agar karyawan dapat mudah memahami dan mengisi dokumen tersebut. Perusahaan biasanya membuat dokumen dalam beberapa rangkap untuk di arsip maupun diberikan kepada karyawan lain (contoh: Surat Jalan dibuat 2 rangkap, rangkap pertama akan diberikan kepada staff pengiriman dan rangkap kedua diarsip oleh *general manager*).

Dokumen yang ada di perusahaan juga dibuat oleh *general manager* secara *prenumbered* (berurutan) dengan memberikan kode atau nomor dokumen untuk mendeteksi apabila terdapat dokumen yang hilang. Kolom otorisasi seperti kolom tanda tangan juga terdapat pada setiap dokumen untuk menyetujui transaksi atau kegiatan yang dilakukan. General manager akan mengecek setiap dokumen secara berkala untuk memastikan bahwa kolom otorisasi tidak disalahgunakan.

*Safeguarding Assets, Records, and Data.* Aset, catatan, maupun data yang ada di perusahaan harus dilindungi agar tidak dicuri atau disalahgunakan oleh orang lain baik di dalam maupun luar perusahaan. Setiap karyawan yang bekerja di perusahaan berpotensi untuk melakukan pencurian dan ancaman baik secara disengaja maupun tidak disengaja. Perusahaan dapat menjaga aset, catatan, maupun data tersebut dengan beberapa cara seperti membuat kebijakan dan prosedur, mengelola catatan dari semua aset secara akurat, membatasi akses terhadap suatu aset, serta melindungi catatan dan dokumen. Lenny Best Collection sangat memperhatikan aspek keamanan terkait aset, catatan, maupun data-data yang terdapat di dalam perusahaan. Beberapa cara yang dilakukan oleh perusahaan untuk melindungi aset, catatan, maupun data perusahaan yaitu membuat kebijakan kepada karyawan yaitu mereka harus menandatangani *confidentiality agreement* yang dibuat oleh perusahaan. Perusahaan selalu mengajarkan karyawannya untuk bekerja secara jujur. Apabila terdapat karyawan yang terbukti melakukan kecurangan seperti memberikan data perusahaan yang bersifat rahasia kepada *competitor*, maka karyawan akan dikenakan sanksi berupa teguran, pemotongan gaji, bahkan pemutusan hubungan kerja. Perusahaan juga mengelola catatan dari semua aset secara berkala, kepala gudang biasanya akan bertugas untuk melakukan *stock opname* setiap 6 bulan sekali pada boneka yang berada di gudang Lenny Best Collection.

*Independent Checks on Performance.* *Independent checks on performance* (pemeriksaan independen atas kinerja) biasanya akan dilakukan oleh orang lain atau pihak independen yang tidak melakukan aktivitas yang sedang diperiksa tersebut. Beberapa jenis pemeriksaan kinerja yang dilakukan oleh perusahaan meliputi *top-level reviews, analytical reviews, reconciliation of independently maintained records, comparison of actual quantities with recorded amounts, double-entry accounting, dan independent review*. Lenny Best Collection mempunyai beberapa orang atau pihak independen di dalam perusahaan yang bertugas untuk melakukan pemeriksaan kinerja. General manager biasanya bertugas untuk mengawasi divisi atau bagian produksi dan gudang. General manager akan membandingkan kinerja aktual pada kedua divisi tersebut dengan kinerja mereka pada bulan sebelumnya serta target atau anggaran yang telah dibuat (*top-level reviews*). Hasil perbandingan ini akan dibuat setiap bulannya oleh general manager dalam bentuk laporan kinerja.

#### *Information and Communication*

Sistem informasi dan komunikasi biasanya ditujukan untuk menangkap informasi dalam melakukan, mengelola, dan mengendalikan operasi organisasi. Proses dari informasi dan komunikasi tersebut juga harus mempunyai prinsip untuk menghasilkan informasi yang relevan dan berkualitas tinggi, mengkomunikasikan informasi secara internal, serta mengkomunikasikan pengendalian internal yang relevan kepada pihak eksternal. Berdasarkan hasil wawancara dengan general manager, perusahaan tidak memiliki sistem dan teknologi informasi yang khusus untuk memberikan atau mengkomunikasikan informasi kepada karyawannya khususnya prosedur yang terdapat pada aktivitas di siklus penjualan. Komunikasi antarkaryawan maupun antara atasan dengan bawahan tetap berjalan dengan baik di Lenny Best Collection meskipun

tidak adanya sistem tersebut. Perusahaan biasanya akan mengkomunikasikan informasi yang relevan dan berkualitas kepada pihak internal maupun eksternal perusahaan untuk mendukung pengendalian internal.

### *Monitoring*

Komponen terakhir pada COSO's ERM adalah monitoring (pengawasan). Pengendalian internal yang dilakukan oleh perusahaan harus diawasi, dievaluasi, serta dimodifikasi sesuai kebutuhan. Kekurangan atau kelemahan pada pengendalian internal tersebut harus disampaikan kepada manajemen senior maupun board of directors. Perusahaan dapat menggunakan beberapa metode untuk melakukan *monitoring* antara lain *perform internal control evaluations, implement effective supervision, use responsibility accounting systems, conduct periodic audits*, maupun *implement a fraud hotline* (Romney & Steinbart, 2018). Berdasarkan wawancara dan observasi yang telah dilakukan, pengawasan terhadap semua aktivitas yang terdapat di dalam siklus penjualan perusahaan dilakukan oleh CEO. CEO akan bertugas untuk mengawasi kegiatan operasional khususnya penjualan dan kinerja dari seluruh divisi (*implement effective supervision*). Apabila terdapat penyimpangan atau pelanggaran, maka CEO akan memberi bimbingan, teguran, bahkan sanksi kepada karyawan. Pengawasan juga dilakukan oleh *general manager*, kepala produksi, dan kepala gudang.

## **Analisis Peranan Pengendalian Internal pada Siklus Penjualan dalam meningkatkan Efektivitas Siklus Penjualan pada Lenny Best Collection**

Setelah melakukan analisis penerapan pengendalian internal (Effendi, et al., 2022) pada siklus penjualan Lenny Best Collection, pada sub-subbab ini akan dibahas mengenai evaluasi penerapan pengendalian internal pada siklus penjualan, rekomendasi, dan peranan pengendalian internal pada siklus penjualan untuk meningkatkan efektivitas siklus penjualan. Pengendalian internal yang dilakukan oleh Lenny Best Collection pada siklus penjualannya terdiri atas delapan komponen yaitu *internal environment, objective setting, event identification, risk assessment, risk response, control activities, information and communication, dan monitoring*. Berdasarkan hasil evaluasi, beberapa komponen dari pengendalian internal tersebut masih terdapat yang tidak memadai dan memiliki kelemahan. Berikut ini adalah penjelasan mengenai evaluasi penerapan pengendalian internal pada siklus penjualan Lenny Best Collection:

### ***Internal Environment***

Komponen internal environment yang diterapkan oleh Lenny Best Collection pada siklus penjualannya tidak memadai, hal ini disebabkan karena terdapat kelemahan dalam penerapan pengendalian internal tersebut. Kelemahan yang pertama adalah perusahaan tidak mempunyai visi dan misi untuk disampaikan kepada karyawan. Visi dan misi tersebut sangat penting agar karyawan dapat mengetahui tujuan pada siklus penjualan perusahaan dan strategi dalam mencapai tujuan tersebut.

Kelemahan yang kedua adalah struktur organisasi dan job description yang dimiliki oleh perusahaan tidak dibuat secara tertulis dan hanya disampaikan secara lisan kepada para karyawan. Struktur organisasi dan job description yang tertulis sangat diperlukan oleh perusahaan agar karyawan dapat mengetahui posisinya di dalam struktur organisasi serta tugas dan tanggung jawabnya dalam bekerja. Kelemahan yang ketiga adalah perusahaan tidak memberikan training secara rutin kepada karyawan. Perusahaan hanya memberikan training berupa bimbingan dan penjelasan mengenai struktur organisasi, job description, tujuan

perusahaan, lingkungan perusahaan, dan sebagainya pada saat karyawan pertama kali bekerja atau direkrut di perusahaan.

### ***Objective Setting***

Komponen *objective setting* yang diterapkan oleh Lenny Best Collection pada siklus penjualannya tidak memadai. Kelemahan yang terdapat pada komponen ini adalah laporan keuangan yang dibuat oleh perusahaan tidak lengkap dan belum memenuhi PSAK. Laporan keuangan yang dibuat oleh perusahaan hanya terdiri atas laporan laba rugi dan arus kas, padahal terdapat laporan keuangan lain yang dapat dibuat seperti neraca, laporan perubahan modal, dan catatan atas laporan keuangan (CALK). Perusahaan juga tidak mengikuti panduan PSAK dalam membuat laporan keuangan tersebut.

### ***Event Identification***

Penerapan komponen *event identification* pada siklus penjualan Lenny Best Collection sudah memadai. Lenny Best Collection sudah mengidentifikasi berbagai kejadian (*events*) yang mungkin terjadi di perusahaan, baik yang memberikan dampak positif maupun negatif. Perusahaan juga sudah mempunyai cara untuk mencegah atau mengantisipasi setiap kejadian tersebut.

### ***Risk Assessment***

Penerapan komponen *risk assessment* pada siklus penjualan Lenny Best Collection sudah memadai. Lenny Best Collection sudah mengidentifikasi berbagai risiko yang mungkin terjadi dan dampak yang ditimbulkan pada siklus penjualan perusahaan yaitu kinerja karyawan yang buruk, pesanan tidak akurat, keterlambatan pengiriman, jumlah tagihan pada Sales Invoice salah atau tidak sesuai, serta masalah pada arus kas.

### ***Risk Response***

Komponen *risk response* yang diterapkan pada siklus penjualan Lenny Best Collection sudah memadai. Perusahaan biasanya merespon atau menghadapi setiap risiko yang mungkin terjadi pada siklus penjualannya dengan melakukan reduce seperti mengawasi secara ketat setiap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dan memeriksa laporan kinerja yang dibuat untuk dievaluasi, melakukan konfirmasi kembali (*reminder*) terkait pembayaran kepada pelanggan, dan sebagainya.

### ***Control Activities***

Komponen *control activities* yang diterapkan pada siklus penjualan Lenny Best Collection tidak memadai karena terdapat beberapa kelemahan dalam penerapan pengendalian internal tersebut. Kelemahan yang pertama adalah perusahaan melanggar segregation of duties pada siklus penjualan. Pelanggaran yang dilakukan oleh perusahaan terdiri atas general manager yang merangkap tugasnya dalam fungsi recording dan custody (aktivitas sales order entry dan billing), kepala gudang yang merangkap dalam fungsi authorization dan recording (aktivitas shipping), serta CEO yang merangkap dalam fungsi authorization dan custody (aktivitas cash collection).

Beberapa fungsi yang dirangkap oleh general manager tidak menimbulkan masalah karena general manager adalah anak kandung dari CEO. Pelanggaran yang dilakukan oleh CEO juga tidak

menimbulkan masalah karena CEO mempunyai kendali penuh dan wewenang dalam menyimpan uang serta mengotorisasi pembayaran yang harus ditagih kepada pelanggan. Pelanggaran yang dilakukan oleh kepala gudang justru mempunyai dampak negatif terhadap efektivitas siklus penjualan karena kepala gudang berpotensi untuk memalsukan surat jalan pada transaksi yang fiktif.

Kelemahan yang kedua adalah perusahaan tidak mempunyai sistem dan teknologi informasi yang terintegrasi (seperti accurate) untuk menunjang aktivitas pada siklus penjualan. Perusahaan hanya menggunakan software seperti Microsoft Word dan Excel untuk membuat dokumen dan laporan lainnya.

Kelemahan yang terakhir adalah dokumen yang digunakan pada siklus penjualan belum lengkap dan masih terdapat kesalahan. Perusahaan hanya membuat dokumen customer order, sales order, surat jalan, dan sales invoice (tidak ada dokumen picking ticket dan packing slip). Dokumen yang dibuat oleh perusahaan juga masih terdapat kesalahan seperti pada dokumen sales invoice yang tidak mencantumkan sumber dokumen berupa nomor sales order dan surat jalan untuk mengonfirmasi bahwa barang telah dikirimkan kepada pelanggan.

### *Information and Communication*

Penerapan komponen information and communication pada siklus siklus penjualan Lenny Best Collection tidak memadai. Perusahaan tidak mempunyai sistem dan teknologi informasi yang terintegrasi untuk memberikan informasi terkait prosedur yang terdapat pada siklus penjualan. Perusahaan biasanya memberikan informasi kepada karyawan secara lisan atau menggunakan media elektronik seperti handphone (melalui panggilan telepon atau whatsapp). Komunikasi antarkaryawan juga dilakukan secara lisan atau menggunakan handphone.

### *Monitoring*

Komponen *monitoring* yang diterapkan oleh Lenny Best Collection pada siklus penjualannya sudah memadai. Perusahaan sudah melakukan pengawasan dengan baik pada aktivitas yang terdapat dalam siklus penjualan, mengawasi pekerjaan yang dilakukan setiap karyawan, mengevaluasi kinerja karyawan, serta melakukan tindakan korektif apabila terdapat penyimpangan pada siklus penjualan perusahaan.

Perusahaan dalam menjalankan aktivitas bisnis biasanya dihadapi dengan berbagai masalah yang dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan. Siklus penjualan Lenny Best Collection juga berhadapan dengan berbagai masalah terkait aktivitas sales order entry, shipping, billing, dan cash collection. Salah satu tindakan yang dapat dilakukan untuk mengatasi masalah tersebut agar tujuan dapat tercapai adalah mengevaluasi penerapan pengendalian internal pada siklus penjualan dan mengatasi kelemahan dalam pengendalian internal tersebut dengan menerapkan rekomendasi.

## **SIMPULAN & SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian mulai dari pengumpulan dan pengolahan data, serta pembahasan mengenai peranan pengendalian internal pada siklus penjualan dalam meningkatkan efektivitas pada siklus penjualan Lenny Best Collection, dapat disimpulkan bahwa:

1. Aktivitas pada siklus penjualan Lenny Best Collection terdiri atas sales order entry, shipping, billing, dan cash collection. Aktivitas pertama yang dilakukan oleh Lenny Best Collection adalah sales order entry. Aktivitas ini diawali oleh CEO dan general manager yang akan menerima pesanan pelanggan. Data pesanan pelanggan tersebut dicatat pada dokumen buying plan dan distribusi barang (customer order). Apabila design boneka sudah disetujui oleh pelanggan, maka general manager akan membuat sales order. CEO dan general manager selanjutnya mengunjungi pabrik untuk berkoordinasi dengan bagian produksi agar dapat menentukan jadwal produksi dan perkiraan waktu pengiriman yang biasanya banyak ditanyakan oleh pelanggan.

Aktivitas kedua pada siklus penjualan Lenny Best Collection adalah shipping. Boneka yang sudah selesai diproduksi akan dikirim ke gudang, setelah itu staff quality check dan packing akan bertugas untuk mengambil dan memeriksa boneka. Boneka yang sudah lolos pada tahap pemeriksaan di-packing langsung ke dalam plastik dan kardus. Kepala gudang selanjutnya membuat surat jalan untuk mengotorisasi staff pengiriman agar dapat mengirim boneka kepada pelanggan. Aktivitas siklus penjualan selanjutnya adalah billing. Sales invoice akan diberikan kepada pelanggan untuk menagih pembayaran atas barang yang sudah diterima. Perusahaan juga menerapkan open-invoice method dalam mengelola piutang, sehingga pelanggan diwajibkan untuk melunasi pembayaran dari setiap sales invoice.

Aktivitas terakhir pada siklus penjualan Lenny Best Collection adalah cash collection. Perusahaan memberikan beberapa pilihan metode kepada pelanggan untuk melakukan pembayaran antara lain electronic funds transfer (EFT) yaitu pembayaran melalui teller bank atau ATM, Financial Electronic Data Interchange (FEDI) yaitu pembayaran melalui internet banking atau m-banking, serta giro. Pelanggan akan diberikan jangka waktu pembayaran selama 1 bulan sejak barang diterima untuk melunasi tagihannya.

2. Lenny Best Collection sudah menerapkan semua komponen pengendalian internal dalam COSO's ERM. Berdasarkan hasil evaluasi, pengendalian internal pada siklus penjualan Lenny Best Collection cukup memadai karena terdapat 4 dari 8 komponen pengendalian internal yang sudah memadai. Komponen yang sudah memadai tersebut antara lain event identification, risk assessment, risk response, serta monitoring, sedangkan komponen yang tidak memadai dan memiliki kelemahan adalah internal environment, objective setting, control activities, serta information and communication.

3. Pengendalian internal pada siklus penjualan Lenny Best Collection cukup memadai, akan tetapi perusahaan masih memiliki kelemahan dalam menerapkan pengendalian internal pada siklus penjualan sehingga pencapaian tujuan menjadi terhambat. Rekomendasi yang diberikan dapat mengatasi kelemahan pengendalian internal pada siklus penjualan Lenny Best Collection, sehingga pengendalian internal pada siklus penjualan memadai dan tujuan siklus penjualan perusahaan tercapai. Tujuan siklus penjualan Lenny Best Collection yang tercapai adalah menyediakan produk yang tepat sesuai pesanan pelanggan, mengirimkan produk yang dipesan pelanggan ke lokasi yang tepat dan dikirimkan secara tepat waktu, jumlah tagihan akurat sesuai dengan barang yang dipesan, dan piutang dapat tertagih secara tepat waktu. Tercapainya tujuan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas siklus penjualan pada Lenny Best Collection meningkat.

## **Saran**

Berdasarkan kesimpulan yang sudah disampaikan di atas, maka saran yang diberikan kepada perusahaan dan penelitian selanjutnya antara lain:

1. Perusahaan sebaiknya menggunakan platform media sosial (seperti instagram atau website) untuk melakukan aktivitas penjualan. Platform media sosial tersebut dapat membantu perusahaan dalam menerima pesanan pelanggan, mempromosikan produk, memperluas target pasar, meningkatkan jumlah penjualan, dan sebagainya.
2. Perusahaan sebaiknya membuat visi dan misi secara tertulis untuk dikomunikasikan kepada karyawan. Visi dan misi yang tertulis ini sangat berguna bagi perusahaan agar setiap karyawan dapat memahami tujuan perusahaan, sehingga aktivitas atau kegiatan bisnis yang dilakukan oleh karyawan dapat selaras dengan tujuan perusahaan (goal congruence).
3. Perusahaan dapat membuat struktur organisasi dan job description secara tertulis untuk dipasang pada gudang maupun pabrik, serta membuat buku panduan yang berisi job description untuk diberikan kepada setiap karyawan. Struktur organisasi dan job description yang tertulis ini dapat memudahkan karyawan untuk mempelajari dan lebih memahami tugas serta tanggung jawabnya di perusahaan secara lebih mendalam.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arens, A. A., Elder, R. J., Beasley, M. S., & Hogan, C. E. (2017). *Auditing and Assurance Services* (16 th ed.). New Jersey: Pearson.
- Bodnar, G. H., & Hopwood, W. S. (2013). *Accounting Information Systems* (11th ed.). New Jersey: Pearson.
- Djadjdikerta, H., & Susan, M. (2020). The Determinants of Students' Intention to Conduct Fraud on Assignments and Examinations. *Review of Integrative Business & Economics Research*, 9(1), 119-125.
- Effendi, N., Dewi, V. I., Erviani, E., Budiono, B., Priyono, A. F., & Sapulette, M. S. (2022). Peningkatan Pemahaman Program Bantuan Dan Insentif Bagi Pelaku Usaha Umkm, Serta Peran Digitalisasi Di Era Pandemi Covid-19 Dan Sesudahnya. *Jurnal Masyarakat Mandiri*, 6(1), 236-248.
- Ezra, H., Handayani, S. R., & Dwiatmanto, D. (2017). Evaluasi Pengendalian Intern Atas Sistem Akuntansi Penjualan Tunai Dan Penerimaan Kas (Studi Kasus Pada Grup Salon Tiger Barbershop Group). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 50(2).
- Hanjaya, S. C., & Fettry, S. (2021). The effect of financial health levels to the indication of financial statement fraud in transportation sector. *Jurnal Aplikasi Ekonomi, Akuntansi dan Bisnis*, 3(1), 449-466.
- Manurung, E. T., & Manurung, E. M. (2019). A new approach of bank credit assessment for SMEs. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 23(3), 1-10.
- Manurung, E. T., Permatasari, P., Purboyo, A., & Rinas, L. (2020). Evaluasi Pengendalian Penjualan Produk Plastik Untuk Mengurangi Kerugian. *Jurnal Riset Akuntansi Kontemporer*, 12(2), 72-81.
- Permatasari, P., & Kosasih, E. (2022). Analysis of Small and Medium Enterprises' (SMEs) Sustainability Reporting to Develop Sustainability Reporting Guideline. *International Journal of Entrepreneurship and Sustainability Studies*, 2(1), 1-24.

- Romney, M. B., & Steinbart, P. J. (2018). *Accounting Information Systems* (Vol. 14th ). Arizona: Pearson.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Method for Business* (7th ed.). Sussex: John Wiley and Sons Ltd.
- Setiawan, A., Maratno, S. F., Rahayu, P. A., & Dewanti, M. P. (2019). Stakeholder Analysis on Indonesian E-Commerce Taxation. *International Research Journal of Business Studies*, 277-288.
- Surupati, D. P. (2013). Evaluasi Penerapan Sistem Pengendalian Intern Atas Penjualan dan Penagihan Piutang pada PT. Laris Manis UTAMA Cabang Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 1(4), 422-433.
- Wijayanti, N. D., Subroto, H., & Suhendro. (2017). valuasi Sistem Pengendalian Intern Terhadap Penjualan Kredit Pada Al-Ikhlas Stationery Surakarta. *IENACO (Industrial Engineering National Conference) 2017* (pp. 664-669). Surakarta: Universitas Muhamadiyah Surakarta.
- Wirawan, S., Djajadikerta, H., & Setiawan, A. (2021). Penerapan Pengendalian Intern pada 13 UMKM di Bandung. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(1), 33-44.