

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam keadaan global seperti sekarang ini, perusahaan dituntut untuk dapat mengelola sumber dayanya dengan semakin bertanggung jawab. Perusahaan harus memikirkan setiap proses operasionalnya agar dikelola dengan kecermatan untuk dapat menurunkan biaya. Penggunaan sumber daya yang ada harus memiliki tujuan dengan tepat dan harus dipastikan hanya untuk peruntukannya. Perusahaan juga harus mencegah penggunaan yang tidak bertanggung jawab yang menyebabkan persediaan digunakan untuk kepentingan oknum-oknum tertentu.

Sumber daya yang semakin langka adalah penyebab mengapa ketersediaan dari persediaan akan semakin sulit diperoleh dan memerlukan biaya lebih untuk memperolehnya. Keadaan ini mendorong perusahaan untuk mencapai tujuannya dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan yang dilakukan dengan seksama. Kemungkinan untuk penyelewengan dalam setiap tahap harus diperhatikan. Resiko dari setiap bagian perlu dipikirkan bagaimana cara untuk mengatasinya. Sistem pengendalian internal yang memadai harus terus menerus dipantau. Pengevaluasian berkala untuk setiap tahap dan setelah pekerjaan dilaksanakan harus dilakukan.

Sumber daya yang terbatas ini juga harus dipikirkan bagaimana manajemen dapat mengelolanya secara berkelanjutan. Perusahaan harus mempertimbangkan bagaimana setiap hal yang dilakukan tidak berdampak buruk bagi para pemangku kepentingan. Upaya agar pengelolaan sumber daya yang terus berproses untuk dapat sesuai dengan standar yang berlaku menjadi salah satu hal penting yang tidak boleh diabaikan. Dalam setiap tahap pengambilan keputusan harus dilihat bagaimana dampak-dampak yang mengikutinya.

Pada tahun 2016, pertumbuhan ekonomi Indonesia mencapai tingkat pertumbuhan ekonomi yang cukup baik. Menurut Kementerian Keuangan Republik Indonesia (Kemenkeu.go.id, 2017), pertumbuhan GDP pada tahun 2016 mencapai rata-rata 5%. Tetapi pada awal tahun 2017, industri retail mengalami penurunan pertumbuhan penjualan yang cukup signifikan jika dibandingkan dengan tahun

sebelumnya, tahun 2016. Menurut Ketua Umum Asosiasi Pengusaha Ritel Indonesia (Aprindo) Roy Nicholas Mandey sebagaimana dikutip oleh Fauzi (2017), pada triwulan 1 tahun 2017 jika dibandingkan dengan tahun lalu terdapat penurunan pertumbuhan penjualan sebesar 20%.

Menurut Cigna (2017), pada tahun 2016 angka kesejahteraan Indonesia turun. Walaupun populasi dari masyarakat yang masih berada dalam usia produktif di Indonesia cukup besar, banyak masyarakat berada pada keadaan ‘generasi *sandwich*’. Para pekerja di usia produktif harus membiayai dua generasi sekaligus, yaitu orangtua dan keluarga mereka. Terdapat 12% responden yang yakin pekerjaan mereka dapat aman dan stabil secara ekonomi. Masyarakat masih khawatir biaya hidup yang terus meningkat dan mereka tidak dapat membiayai keluarga mereka.

Industri retail menjadi industri yang terdampak ketika kondisi keuangan masyarakat tidak menentu. Bisnis pada industri retail akan menjadi semakin sulit dibanding dengan tahun-tahun sebelumnya. Tanpa pertimbangan yang matang dan melibatkan berbagai fakta sebagai pertimbangan, bisnis retail akan menjadi salah satu bisnis yang berada pada saat yang menentukan kelanjutannya.

Dalam hubungan industri retail terkait dengan pemasoknya, terdapat kesulitan yang dihadapi oleh perusahaan karena jumlah persediaan yang bertambah, sementara penjualannya menurun. Persediaan akan menumpuk dan perusahaan retail akan terpaksa memberikan potongan harga ketika persediaan sudah mendekati masa kadaluarsanya. Fauzi dan Mutmainah (2017) pada Agustus 2017 mengabarkan bahwa Hypermart akan menunda pembayaran kepada 27-30 pemasok. Menurut Hypermart (2017) dalam laporan tahunan 2016, direksi Hypermart menyatakan bahwa pada tahun 2016 terjadi kondisi makroekonomi yang tidak cukup baik, renovasi gerai lama, penjualan saat lebaran yang berada di bawah ekspektasi dan kelebihan stok. Hal-hal terkait dengan permasalahan ini akan berdampak pada kesehatan perusahaan retail secara keseluruhan.

Salah satu aset yang penting dan memegang peranan yang besar dalam industri retail adalah persediaan. Karena industri retail termasuk dalam bisnis perdagangan, persediaan barang dagangan dalam jumlah yang besar diperlukan untuk dapat memenuhi kebutuhan yang beragam dari para pelanggannya. Tetapi tanpa pengaturan dan pengawasan yang memadai, persediaan yang besar ini dapat

menjadi permasalahan baru berupa penurunan kualitas dan kuantitas barang karena berbagai sebab internal dan eksternal.

Hypermart, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang *fast moving consumer goods* telah menetapkan target untuk membatasi jumlah persediaan yang dapat ditoleransi untuk kehilangannya, yaitu sebesar 1,4% dari penjualannya. Tetapi pada beberapa tahun belakangan ini, Hypermart mengalami kesulitan untuk mencapai target kehilangan persediaan yang telah ditetapkan. Berdasarkan wawancara dengan *Team Leader* Personalia pada pra-survei yang ada pada lampiran A, pada tahun 2014, kehilangan persediaan mencapai 0,8-0,9% dari persediaan, pada tahun 2015 0,75-0,85% dan pada tahun 2016 0,8-0,9%. Hal ini menunjukkan bahwa terjadinya kecurangan dalam persediaan cukup tinggi dalam beberapa tahun belakangan (data pendukung terdapat pada lampiran F). Sistem pengendalian internal memiliki peranan penting untuk dapat mengatasi berbagai permasalahan ini.

Menurut Romney dan Steinbart (2006), *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) mendefinisikan pengendalian internal sebagai proses yang dipengaruhi oleh dewan direksi, manajemen dan karyawan. Proses ini dirancang untuk dapat memberikan jaminan yang masuk akal terkait dengan pencapaian sasaran-sasaran dalam efektivitas dan efisiensi dari operasi, keandalan dari pelaporan keuangan dan kepatuhan kepada peraturan yang berlaku dan regulasi-regulasi. Sistem pengendalian internal berfungsi sebagai kerangka agar perusahaan dapat mencapai tujuannya melalui berbagai aspek tersebut.

Dalam menjalankan sistem pengendalian internalnya, Hypermart telah memiliki departemen khusus untuk dapat mencegah kehilangan tersebut. Setiap gerai Hypermart telah ditempatkan departemen khusus bernama *Loss Prevention Department*. Dalam struktur organisasi pusat, departemen ini termasuk dalam *Risk Management Department*. Departemen ini memiliki tugas umum untuk memastikan kepatuhan karyawan dalam melakukan pekerjaannya sesuai dengan peraturan dan prosedur yang berlaku, memastikan ketepatan pencatatan persediaan ketika masuk dan keluar, serta memastikan lingkungan tempat bekerja telah aman, nyaman, dan tertib.

Sistem pengendalian dan audit manajemen adalah topik yang dipilih karena dalam penelitian-penelitian sebelumnya masih belum membahas kedua topik ini dalam satu penelitian seperti urutan penelitian ini. Adapun departemen yang dipilih adalah Departemen *Loss Prevention*. Departemen *Loss Prevention* yang ada pada perusahaan retail juga belum menjadi topik penelitian yang mendalam. Penelitian ini berupaya untuk menggabungkan topik pengendalian internal dan audit manajemen. Kedua topik ini saling terkait dan dalam kenyataannya kedua topik ini tidak bisa dilepaskan untuk dapat mengerti topik pengendalian internal ataupun audit manajemen.

Program audit adalah hasil akhir dari penelitian ini karena program audit penting dalam menjembatani suatu rencana audit dan pelaksanaannya. Program audit adalah suatu kumpulan dari prosedur audit yang akan dijalankan dan dibuat secara tertulis (Sukrisno, 2017). Program audit akan mempengaruhi bagaimana audit dijalankan, bagaimana prosedur-prosedur audit yang dirancang dapat memperoleh bukti-bukti yang memadai dalam kelangsungannya. (Sukrisno, 2017).

Menurut Sukrino (2017), *review* pengendalian internal adalah salah satu hal yang termasuk dalam rencana audit. Karena itu, analisis sistem pengendalian internal menjadi suatu hal yang penting dilakukan sebelum pembuatan dari program audit. Program audit dapat dibuat dengan memastikan pemeriksaan atas hal-hal yang dinilai masih kurang dalam sistem pengendalian internal perusahaan yang telah ada. Tanpa mengerti sistem pengendalian perusahaan yang telah ada, program audit yang akan dibuat tidak akan dapat memaparkan berbagai kriteria dan standar yang seharusnya.

Melalui penelitian ini akan dibahas bagaimana pengendalian internal departemen khusus tersebut. Pembahasan dan analisis akan disusun untuk mengetahui bagaimana peran Departemen *Loss Prevention* dalam mengatasi berbagai kendala yang ada. Akan dijabarkan lebih lanjut tentang pentingnya peran Departemen *Loss Prevention* terutama terkait dengan tugas utamanya untuk memastikan kepatuhan kepada regulasi dan prosedur yang ada di dalam Hypermart agar pencatatan aset dapat diandalkan dan tempat kerja aman dan kondusif. Hasil analisis pengendalian internal tersebut akan menjadi dasar dalam pembuatan program audit manajemen persediaan pada Departemen *Loss Prevention*.

1.2 Batasan Masalah

Penelitian ini dibatasi pada program audit yang ditujukan untuk Departemen *Loss Prevention*. Sistem pengendalian yang dianalisis adalah berdasarkan elemen aktivitas pengendalian COSO. Program audit yang dibuat adalah program audit manajemen persediaan. Penelitian ini akan membahas kegiatan, alur, dan prosedur Departemen *Loss Prevention* yang berawal dari pembukaan gerai hingga penutupan gerai. Pengecekan yang dilakukan Departemen *Loss Prevention* meliputi dari penerimaan barang hingga pengeluaran dan penjualan barang, mulai dari pelatihan, sosialisasi, deteksi hingga penindakan atas kecurangan dan ketidaksesuaian antara praktek dengan aturan.

1.3 Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini adalah pada kegiatan, alur, dan prosedur Departemen *Loss Prevention*. Kegiatan, alur, dan prosedur yang akan dibahas akan didasarkan pada elemen aktivitas pengendalian Kerangka Pengendalian Internal COSO.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Menganalisis kegiatan, alur, dan prosedur pengendalian internal yang dilaksanakan pada Departemen *Loss Prevention* Hypermart Cito.
2. Membuat dan mengusulkan program audit manajemen persediaan pada Departemen *Loss Prevention* Hypermart Cito berdasarkan analisis pengendalian internal.

1.5 Manfaat Penelitian

Ada 2 macam manfaat yang diharapkan dicapai dalam penelitian ini:

1.5.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan untuk dapat memberikan sumbangsih terhadap kemajuan ilmu akuntansi. Penelitian ini ditujukan untuk dapat membantu melihat penerapan ilmu di dalam tempat kerja, khususnya terkait dengan topik yang diteliti, yaitu pengendalian internal dan audit manajemen. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran tentang kaitan ilmu dan penerapannya dengan pengertian yang lebih baik lagi.

1.5.2 Manfaat Empiris

Penelitian ini diharapkan untuk bisa menjadi masukan bagi perusahaan yang diteliti. Dengan adanya penelitian ini diharapkan agar perusahaan dapat mengembangkan prakteknya sesuai dengan perkembangan ilmu saat ini. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan yang menerima informasi tentang kekurangan dan saran-saran untuk meningkatkan kualitas dalam perusahaan.

Bagi manajemen puncak, penelitian ini dapat menjadi masukan agar pengendalian internal dapat ditingkatkan. Penelitian ini juga dapat menjadi suatu bahan pertimbangan dalam hal-hal yang terkait dengan audit manajemen bagi perusahaan. Bagi auditor internal, program audit ini diharapkan dapat menjadi pengantar untuk program audit. Untuk Departemen *Loss Prevention* program audit ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas pekerjaan departemen ini di masa mendatang.

1.6 Sistematika Penulisan

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini akan memuat latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, ruang lingkup/batasan penelitian, manfaat teoritis dan empiris, serta sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini akan membahas landasan teori, penelitian terdahulu, dan bagan alur berpikir.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini akan membahas tentang jenis penelitian, objek penelitian, dan metode yang dipilih dalam pengolahan data.

BAB IV : ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan membahas gambaran umum perusahaan, proses-proses yang dilakukan dalam sistem pengendalian internal dan pembuatan program audit yang sesuai dengan kondisi yang ada.

BAB V : KESIMPULAN

Bab ini akan membahas hasil penelitian dan saran-saran yang diberikan peneliti bagi perusahaan.