

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1. Profil Singkat PT. Imago Mulia Persada

PT. Imago Mulia Persada didirikan oleh Bapak Berlin Boenawan dan Ibu Purnamawati Gumulya kemudian Bapak Berlin Boenawan mengibahkan kepada putranya yaitu Bapak Erlangga Ksatria sebagai Direktur Utama dan Ibu Ika Kusuma Putri sebagai Direktur.

PT. Imago Mulia Persada sendiri berdiri tahun 2004 dan dijadikan sebagai Perseroan Terbatas di tahun 2014, dan masih berdiri sampai saat ini. PT. Imago Mulia Persada beralamat di Gd. Menara Karya Lt. 28, sedangkan *showroom* nya berada di alamat : Jl. Simprug Golf 2 VIP III, RT. 3/RW. 8, Grogol Sel, Jakarta, Kota Jakarta Selatan, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 12220.

PT. Imago Mulia Persada bergerak dibidang Penjualan Furniture dari Italy, dimana PT. Imago Mulia Persada merupakan satu satunya suplier furniture dari Perusahaan-Perusahaan Furniture di Italy seperti : Living Divani, Luce Plan, Driade.

4.1.2. Visi dan Misi Perusahaan

Setiap perusahaan yang didirikan tentu mempunyai tujuan yang ingin dicapai bersama anggotanya, di mana tujuan tersebut harus secara tegas dan jelas disosialisasikan, agar supaya mudah dimengerti dan dilaksanakan oleh seluruh bagian yang ada dalam perusahaan.

Sebelum mengetahui apa yang menjadi masalah pada perusahaan, maka terlebih dahulu perlu diketahui apa yang menjadi tujuan perusahaan, karena apabila tujuan yang telah ditetapkan tidak tercapai, berarti dalam perusahaan terjadi hambatan-hambatan yang merupakan masalah bagi perusahaan. Hal ini

mendorong perusahaan untuk memecahkan masalah tersebut, sebab jika tidak segera dipecahkan, maka masalah tersebut akan mengganggu kelangsungan perusahaan.

Visi PT. Imago Mulia Persada adalah menjadi distributor furnitur dari *Italy* terbesar di Indonesia dengan misi yang dibagi berdasarkan jangka waktu yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan, jangka waktu dibedakan menjadi:

1) Misi jangka pendek

Adalah misi jangka pendek yang pada umumnya akan dicapai kurang dari satu tahun, dan dipakai sebagai sasaran dalam pencapaian tujuan jangka pendek. Adapun tujuan jangka pendek yang hendak dicapai oleh perusahaan, adalah meningkatkan volume penjualan. Di dalam menjalankan aktivitasnya, sudah merupakan hal yang wajar bagi setiap perusahaan untuk berusaha meningkatkan volume pemasaran dari tahun ke tahun. Dalam rangka meningkatkan volume pemasaran secara langsung akan diikuti dengan peningkatan penjualan serta peningkatan laba yang diterima oleh perusahaan akan meningkat pula. Laba perusahaan yang meningkat ini dimanfaatkan untuk menunjang kelangsungan hidup perusahaan serta memperluas daerah pemasaran.

2) Misi jangka panjang

Tujuan jangka panjang akan dicapai perusahaan setelah tujuan jangka pendeknya tercapai, dan tujuan jangka panjang merupakan kelanjutan dari tujuan jangka pendek. Apabila dilihat dari segi waktu dan kemampuan, pencapaian tujuan jangka panjang ini relatif lama atau lebih dari satu tahun.

Adapun tujuan jangka panjang perusahaan ini adalah sebagai berikut :

a. Menjaga kelangsungan perusahaan

Suatu perusahaan diharapkan tetap stabil dalam menjalankan aktivitasnya. Apabila volume produksi menurun maka akan mempengaruhi terhadap pemasaran barang, turunnya pemasaran barang

akan berdampak pada jumlah keuntungan (*profit*) yang diperoleh akan menurun, hal tersebut akan mengganggu kelangsungan perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya.

b. Melakukan ekspansi perusahaan

Ekspansi merupakan perluasan usaha dalam bentuk memperluas pangsa pasar. Usaha ini dapat terlaksana apabila tujuan jangka pendek perusahaan telah tercapai.

c. Melakukan investasi

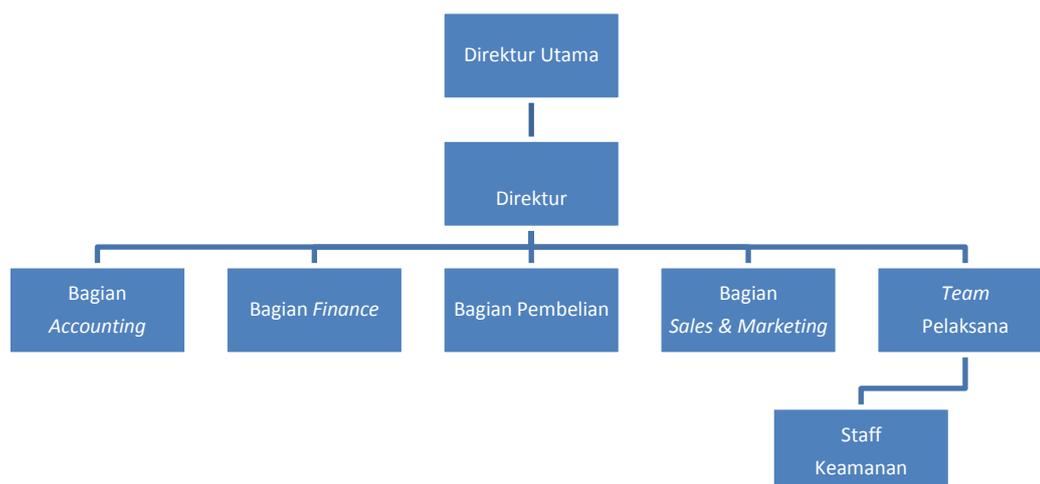
Investasi dilakukan untuk membangun pabrik percetakan agar perusahaan dapat melakukan kegiatan produksi sendiri sehingga dapat mengikuti perkembangan pasar.

4.1.3. Kegiatan Usaha PT. Imago Mulia Persada

PT. Imago Mulia Persada hanya melakukan kegiatan menjual dan memasarkan produk- produk furnitur dari perusahaan-perusahaan furnitur yang ada di Italy, tanpa mengubah bentuk atau warna atau menambahkan sesuatu pada furnitur tersebut.

4.1.4. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi merupakan gambaran umum secara sistematis mengenai hubungan dan kerjasama sekelompok orang dalam usaha mencapai tujuan bersama. Struktur organisasi PT. Imago Mulia Persada berbentuk organisasi garis dimana wewenang mengalir dari atas ke bawah, yang setiap bagian mempunyai tanggung jawab masing-masing. Struktur organisasi dan uraian tugas pada PT. Imago Mulia Persada jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut :

Gambar 4.1. Struktur Organisasi PT. Imago Mulia Persada

Sumber : PT. Imago Mulia Persada, 2018

4.1.5. Job Description

Uraian tugas, wewenang serta tanggung jawab PT. Imago Mulia Persada adalah sebagai berikut :

1) Direktur Utama

Tugas dan tanggung jawab :

- a. Merumuskan & menetapkan suatu kebijakan serta program umum perusahaan sesuai dengan wewenang yang diberikan perusahaan kepadanya
- b. Mengkoordinir semua kegiatan dalam bidang kepegawaian, administrasi keuangan dan kesektarian.
- c. Mengendalikan pengadaan peralatan & perlengkapan.
- d. Membuat rancangan untuk mengembangkan dari sumber pendapatan
- e. Membuat rancangan pembelanjaan kekayaan perusahaan.
- f. Memimpin dan bertanggung jawab atas semua dewan atau komite eksekutif.
- g. Menawarkan ide-idenya dalam memajukan perusahaan di tingkat tertinggi (Kerja sama dengan MD/CEO).
- h. Memimpin rapat dan mewakili perusahaan dalam berhubungan dengan pihak luar perusahaan.

3) Direktur

Tugas dan tanggung jawab :

- a. Membuat prosedur ketetapan untuk tiap manajer dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan.
- b. Mengkoordinir setiap kegiatan dari bagian bagian struktur organisasi serta menerima pertanggung jawabannya secara periodik.
- c. Memiliki wewenang untuk mengangkat, mengganti, atau memberhentikan karyawan dan pegawainya.
- d. Membuat ketetapan operasional perusahaan dalam jangka pendek.

4) Bagian *Accounting*

Tugas dan tanggung jawab :

- a. Melakukan pencatatan akuntansi
- b. Menyusun laporan keuangan secara periodik untuk keperluan pengawasan dan pengambilan keputusan oleh direktur.
- c. Mengurus segala jenis pajak yang dikenakan kepada perusahaan.

5) Bagian *Finance*

Tugas dan tanggung jawab :

- a. Melakukan Pembayaran atas tagihan pembelian.
- b. Membuat faktur penjualan.
- c. Membuat surat jalan.
- d. Melakukan penagihan atas piutang perusahaan.
- e. Melakukan kerjasama dan koordinasi yang efektif dengan bagian-bagian dalam perusahaan.

6) Bagian Pembelian

Tugas dan tanggung jawab :

- a. Mengelola aktivitas pembelian barang dagangan.
- b. Memilih *supplier* dan Melakukan Pembelian barang dagangan.
- c. Mengirim hal yang telah disusun kepada *supplier*.
- d. Meninjau, memeriksa dan melacak status pesanan.
- e. Mengurus barang-barang yang tidak ter-*supply*, di bawah jumlah pesanan, lebih dari jumlah pesanan, atau rusak.

7) *Bagian Sales & Marketing*

Tugas dan tanggung jawab :

- a. Aktif memasarkan produk dan mencari target.
- b. Membuat surat penawaran.
- c. Merekap data hasil penjualan.
- d. Menjamin kepuasan pelanggan.
- e. Mencari mitra kerja.
- f. Menyusun strategi lanjutan.

8) *Team Pelaksana*

Tugas dan tanggung jawab :

- a. Mencatat keluar masuknya barang.
- b. Memeriksa barang yang masuk dari *supplier*.
- c. Melakukan kerjasama dan koordinasi yang efektif dengan bagian-bagian lainnya dalam perusahaan.
- d. Mengirimkan Pesanan kepada pelanggan.

9) *Staff Keamanan*

Tugas dan tanggung jawab :

- a. Menjaga Keamanan gudang.
- b. Melakukan kerjasama dan koordinasi yang efektif dengan bagian-bagian lainnya dalam perusahaan.

4.2. Survey Pendahuluan

Tahap survey pendahuluan bertujuan untuk memperoleh pemahaman atas latar belakang aktivitas kegiatan dan informasi umum mengenai obyek yang diteliti untuk kemudian diidentifikasi agar penulis dapat mengetahui dan menilai tingkat efektivitas prosedur pengelolaan persediaan PT. Imago Mulia Persada yang membutuhkan penyelidikan lebih lanjut. Sesuai dengan tujuan dilaksanakannya tahapan ini, adapun hal yang akan dibahas oleh penulis adalah prosedur pengelolaan persediaan pada PT. Imago Mulia Persada.

4.2.1. Fungsi yang Terkait dengan sistem Pengelolaan Persediaan Pada PT. Imago Mulia Persada

PT. Imago Mulia Persada adalah perusahaan yang bergerak dibidang penjualan furnitur dari Italy, pengadaan barang dilakukan dengan cara impor persediaan dari Italy. Adapun barang dagangan yang dijual oleh PT. Imago Mulia Persada adalah sofa, kursi, meja dan lampu hias. Pengelolaan persediaan barang dagang pada PT. Imago Mulia Persada terdiri dari 3 fungsi yang memiliki tujuan yang saling mendukung terciptanya pengelolaan persediaan yang baik.

Fungsi-fungsi dalam mengelola persediaan barang dagang pada PT. Imago Mulia Persada adalah sebagai berikut:

- 1) Fungsi pengadaan persediaan barang dagang
Bertujuan untuk mengantisipasi pesanan pembelian dari pelanggan dan menjaga agar persediaan pada tingkat yang optimum.
- 2) Fungsi penyimpanan persediaan barang dagang
Bertujuan untuk menjaga keamanan persediaan barang dagang yang diterima dan disimpan digudang agar terhindar dari kemungkinan-kemungkinan yang dapat merugikan perusahaan.
- 3) Fungsi pengeluaran persediaan barang dagang
Bertujuan untuk mendistribusikan barang yang dipesan oleh pelanggan secara tepat waktu dan memantau setiap barang yang keluar dari gudang.

4.2.2. Sistem Pengelolaan Persediaan Pada PT. Imago Mulia Persada

Sistem merupakan suatu kerangka prosedur yang saling berhubungan dan disusun sesuai skema dalam melakukan kegiatan dalam perusahaan". Hasil wawancara menjelaskan ada beberapa prosedur dalam sistem pengelolaan persediaan barang dagang pada PT. Imago Mulia Persada yang terbagi kedalam tiga prosedur, namun dalam menjalankan operasinya perusahaan tidak mempunyai Standar Operasional Prosedur (SOP) tertulis untuk kegiatan operasinya. Penulis melakukan wawancara dan observasi untuk mengumpulkan informasi terkait sistem pengelolaan persediaan barang dagang pada PT. Imago Mulia Persada.

Hasil wawancara menyatakan prosedur pengelolaan persediaan barang dagang pada PT. Imago Mulia Persada yang terbagi ke dalam tiga prosedur, sebagai berikut :

a. Prosedur pengadaan barang pada PT. Imago Mulia Persada

Dalam proses pengadaan barang digunakan *Purchase Order* (PO) karena pembelian dilakukan kepada *supplier* luar negeri untuk menanyakan apakah barang yang akan dipesan tersedia atau tidak. Adapun tahapan pengadaan barang dagangan pada PT. Imago Mulia Persada adalah sebagai berikut :

- 1) Bagian Pembelian membuat *purchase order* untuk dikirimkan kepada *supplier*.
- 2) Bagian pembelian memesan barang dengan mengirimkan *purchase order* ke *supplier* yang ada di Italy dan menunggu jawaban dari *supplier* mengenai barang yang dipesan.
- 3) Setelah mendapat jawaban dari *supplier* mengenai barang yang telah dipesan tersedia atau tidak, tahap selanjutnya adalah pembayaran barang ke *supplier*. Bagian Pembelian diketahui juga merupakan bagian *finance*.
- 4) Selanjutnya transaksi pengiriman barang dari *supplier* ke Pelabuhan Tanjung Priok, dari Pelabuhan Tanjung Priok baru dikirimkan ke gudang PT. Imago Mulia Persada.
- 5) Pembelian barang dagangan dagangan dapat memakan waktu 3 bulan, karna pembelian barang dagang impor, dan harus menunggu sampai *container* penuh baru akan di kirim ke Indonesia. Seringkali untuk mempercepat pengiriman bagian pembelian terpaksa menambah pembelian persediaan barang dagangan untuk memenuhi *container*.

b. Prosedur penerimaan dan penyimpanan barang pada PT. Imago Mulia Persada:

- 1) Pesanan barang yang dikirimkan *supplier* diterima oleh team pelaksana beserta daftar barang dalam *container* yang diberikan oleh bagian pembelian,

- 2) *Team* Pelaksana memeriksa kuantitas dan kualitas barang yang diterima sesuai dengan daftar barang yang telah dibuat oleh bagian pembelian.
 - 3) *Team* pelaksana menyimpan barang yang telah diterima dalam gudang dan melaporkan kepada bagian pembelian jika ada barang dagang yang dikirim dalam keadaan tidak baik atau dengan jumlah yang tidak sesuai dengan yang ada dalam daftar.
- c. Prosedur pengeluaran persediaan pada PT. Imago Mulia Persada :
- 1) Bagian Sales memastikan ke bagian gudang yang tidak lain adalah *team* pelaksana bahwa barang dagang yang dipesan pelanggan telah siap dikirimkan kepada pelanggan.
 - 2) Bagian sales memberikan informasi kepada bagian *finance* untuk membuat surat jalan dan *invoice* penjualan.
 - 3) Bagian *finance* memberikan surat jalan dan *invoice* penjualan kepada team pelaksana.
 - 4) Team pelaksana menerima surat jalan dan *invoice* penjualan lalu mengirimkan pesanan ke pelanggan sesuai dengan surat jalan yang telah diterima.

4.3. Analisis Pengendalian Internal atas pengelolaan persediaan barang dagang Pada PT. Imago Mulia Persada.

Setelah melakukan survey pendahuluan, kemudian penulis melakukan analisis pengendalian internal pengelolaan persediaan perusahaan dengan tinjauan pustaka yang dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan penelitian yaitu menilai apakah pengendalian internal atas sistem pengelolaan persediaan pada PT. Imago Mulia Persada telah berjalan secara efektif sehingga dapat mengurangi resiko-resiko yang akan dihadapi dalam menjaga kekayaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Analisis sistem pengendalian internal dalam pengelolaan persediaan pada PT. Imago Mulia Persada akan dilakukan penulis dengan menggunakan kuesioner sebagai alat bantu untuk menilai tingkat efektivitas pengendalian internal atas

persediaan perusahaan tersebut. Seperti yang telah diungkapkan peneliti dalam latar belakang penelitian dimana pengendalian internal adalah seperangkat kebijakan dan prosedur untuk melindungi kekayaan perusahaan dari segala bentuk tindakan penyalahgunaan, menjamin terjadinya informasi akuntansi perusahaan yang akurat, serta memastikan bahwa semua ketentuan (peraturan) hukum atau undang-undang serta kebijakan manajemen telah dipatuhi atau dijalankan sebagaimana mestinya oleh seluruh karyawan perusahaan.” *Committee of Sponsoring Organization (COSO) (2013)* menyatakan bahwa terdapat lima komponen pengendalian internal (1) Lingkungan Pengendalian, (2) Penilaian Risiko, (3) Aktivitas Pengendalian, (4) Informasi dan Komunikasi, (5) *Monitoring*, yang terbagi kedalam 17 prinsip yang harus dijalankan dalam organisasi untuk mendukung tujuan pengendalian internal. Kuesioner tersebut terdapat serangkaian pertanyaan yang berhubungan dengan berbagai pengendalian internal atas pengelolaan persediaan yang ada di dalam perusahaan. Kolom pertanyaan memuat pertanyaan-pertanyaan yang bertujuan untuk mengetahui apakah unsure-unsur pengendalian internal atas pengelolaan persediaan telah terpenuhi.

Jawaban atas kuesioner pengendalian internal ini dapat berupa ya dan tidak, apabila jawaban atas pertanyaan yang diajukan adalah ya maka akan diberikan tanda checklist (√) pada kolom “Y”. Sebaliknya jika jawabannya tidak maka akan diberikan tanda checklist (√) pada kolom “T”. Sedangkan kolom catatan digunakan untuk memberikan catatan mengenai jawaban yang terkait jika diperlukan.

Berdasarkan jawaban dari kuesioner prosedur pengelolaan atas persediaan, jawaban hasil dapat dilihat dalam Lampiran 2. Penulis akan melakukan hasil rekap atas hasil kuesioner yang disajikan dalam tabel 4.1. Kategori pada tabel 4.1. dirumuskan berdasarkan kriteria menurut Akmal (2006:302)

Tabel 4.1. Rekap Hasil Kuesioner Prosedur Pengelolaan Persediaan

No	Deskripsi	Jawaban		Total Per ta nya an	Skor %	Kategori
		Ya	Ti dak			
1	Lingkungan Pengendalian	12	6	18	67%	cukup efektif
2	Penilaian Risiko	4	8	12	33%	kurang efektif
3	Aktivitas Pengendalian	10	19	29	34%	kurang efektif
4	Informasi dan Komunikasi	8	0	8	100%	Efektif
5	Monitoring	2	3	5	40%	kurang efektif
Total		36	36	72	50%	kurang efektif

Sumber : diolah dari daftar pertanyaan pengendalian internal PT. Imago Mulia Persada

Berdasarkan hasil kuesioner menunjukkan sistem pengendalian internal atas pengelolaan persediaan pada PT. Imago Mulia Persada kurang efektif. Hasil Kuesioner menunjukkan PT. Imago Mulia Persada dalam mengelola persediaan barang dagang terdapat kebijakan yang tidak dijalankan menurut prinsip-prinsip pengendalian internal. Terdapat beberapa hal yang belum sesuai dengan COSO (2013) dan perlu untuk diperbaiki :

1) Lingkungan Pengendalian

Lingkungan pengendalian merupakan sikap manajemen dan karyawan terhadap pentingnya pengendalian yang ada di perusahaan tersebut. Menurut tabel 4.1. tingkat keefektifan pada komponen lingkungan pengendalian oleh PT. Imago Mulia Persada sebesar 67% yang mana masuk kategori cukup efektif, namun sebesar 33% tidak sesuai dengan pengendalian internal atas persediaan menurut COSO (2013). Pembahasan mengenai perbandingan implementasi pengendalian internal atas persediaan komponen lingkungan pengendalian menurut PT. Imago Mulia Persada dengan pengendalian internal menurut COSO (2013) diringkas dan disajikan dalam Lampiran 2 (Tabel 4.2.).

Lampiran 2 (Tabel 4.2.) menunjukkan perbandingan pengendalian internal atas persediaan yang dilakukan oleh PT. Imago Mulia Persada dengan pengendalian internal berdasarkan COSO, pembahasan dan penjelasan mengenai hal tersebut adalah sebagai berikut:

a. Organisasi menunjukkan komitmen terhadap integritas dan nilai-nilai etika

Perusahaan memiliki peraturan yang dimana didalamnya terkandung standar etika yang harus dilakukan oleh seluruh karyawan. Peraturan tersebut dikomunikasikan melalui buku panduan yang dapat dimiliki karyawan pada saat perekrutan, dan *job description* disebar keseluruh divisi dan departemen sehingga seluruh karyawan tidak lupa dan secara konsisten mematuhi. Jika diketahui ada karyawan PT. Imago Mulia Persada yang melakukan pelanggaran terhadap peraturan tersebut akan diberikan surat peringatan oleh bagian HRD tentunya diketahui oleh Direktur.

Beberapa hal yang tidak sesuai dengan COSO adalah perusahaan tidak melakukan simulasi mengenai penerapan standar etika dan dalam PT. Imago Mulia Persada tidak ada evaluasi secara individu maupun kelompok mengenai standar etika dalam PT. Imago Mulia Persada. Perusahaan juga tidak memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) tertulis, yang membuat karyawan PT. Imago Mulia Persada tidak memiliki pedoman dalam menjalankan kegiatan operasinya.

b. Dewan komisaris dan komite audit independen terhadap manajemen dan melaksanakan pengawasan terhadap pengembangan dan kinerja internal

Perusahaan tidak memiliki komite audit yang berperan untuk pengawasan secara independen terhadap pengembangan dan kinerja pengendalian internal, dalam hal pengawasan terhadap perusahaan secara keseluruhan dilakukan oleh komisaris atau pemilik dari PT. Imago Mulia Persada bersama dengan Direktur.

Hal tersebut di atas sesuai dengan COSO, karena PT. Imago Mulia Persada termasuk perusahaan yang tidak terlalu besar, sehingga dalam kegiatan operasinya PT. Imago Mulia Persada belum memerlukan komite audit.

c. Manajemen menetapkan pengawasan dewan, struktur, jalur pelaporan, kewenangan dan tanggung jawab dalam mencapai tujuan.

Struktur organisasi merupakan salah satu elemen lingkungan pengendalian internal untuk menunjukkan tugas dan tanggung jawab dalam suatu perusahaan. Struktur organisasi berguna untuk menunjukkan kemampuan suatu entitas dalam perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan pemantauan aktivitas perusahaan tersebut. Struktur organisasi PT. Imago Mulia Persada yang dapat dilihat dalam gambar 4.1. merupakan struktur organisasi PT. Imago Mulia Persada, dan juga terdapat *job description* yang akan membuat terciptanya pengendalian internal yang baik.

d. Organisasi menunjukkan adanya komitmen untuk merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan individu yang kompeten

Kebijakan yang terkait sumber daya manusia beserta praktiknya merupakan hal penting untuk pengendalian internal yang efektif. Kebijakan perekrutan, pelatihan, evaluasi kinerja, serta tindakan perbaikan yang berkaitan dengan sumberdaya tersebut harus dilakukan dengan baik.

Perusahaan memiliki divisi *Human Resources Departement* (HRD) yang bertugas dan bertanggung jawab untuk mengurus semua yang berkaitan dengan karyawan mulai dari perekrutan sampai dengan pemutusan kerja. Prosedur perekrutan karyawan yang akan kerja di PT. Imago Mulia Persada memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan PT. Imago Mulia Persada.

Prosedur perekrutan dilakukan beberapa tahap yaitu *interview* yang dilakukan oleh Bagian HRD, tes tertulis (mengenai pengetahuan bagian yang dilamar serta pertanyaan kepribadian), dan yang paling menentukan adalah wawancara yang dilakukan oleh Direktur. Pada saat penerimaan karyawan terdapat persyaratan kepribadian yang harus dimiliki oleh calon karyawan adalah bisa bekerja sama dalam tim, jujur, ramah, komunikatif, memiliki integritas dan loyalitas yang tinggi, mampu bekerja dibawah tekanan, dan berorientasi pada kualitas dan hasil kerja yang prima. Penerimaan karyawan yang dibidang pengelolaan dan pengendalian persediaan memiliki persyaratan keahlian, yaitu sebagai berikut:

- (1) Pendidikan minimal S1 Manajemen
- (2) Berpengalaman dibidangnya minimal 3 tahun (penerimaan untuk kepala bagian, kepala departemen, atau manager)
- (3) Menguasai bahasa Inggris aktif/pasif.
- (4) Mampu mengoperasikan program komputer (*Ms. Office, dll*)
- (5) Sehat jasmani dan rohani

Pelatihan dilakukan untuk karyawan baru mengenai implementasi tugas dan wewenang. Perusahaan pernah melakukan pelatihan upgrading tiap divisi secara bergantian namun dilakukan tidak secara konsisten atau dalam waktu yang tidak tentu. Pelatihan upgrading ini adalah pelatihan untuk mengembangkan kinerja dengan mendatangkan beberapa ahli dibidangnya yang sesuai tiap divisi, sehingga setiap divisi melakukan pekerjaannya lebih baik. Karyawan yang melakukan penyimpangan akan dikenakan sanksi yang diberikan sesuai kebijakan perusahaan. Perusahaan melakukan rapat rutin setiap bulannya untuk membahas mengenai operasional perusahaan selama sebulan. Rapat rutin juga membahas mengenai kinerja setiap divisi serta departemen dan mengevaluasi kinerja setiap individu maupun setiap divisi.

e. Organisasi mendorong individu mengemban akuntabilitas atas tanggung jawabnya terhadap pengendalian internal

Perusahaan memiliki *job description* yang berisi tugas dan tanggung jawab secara rinci sesuai dengan struktur organisasi yang dikomunikasikan kepada karyawan. Setiap tahun setiap divisi memberikan laporan mengenai aktivitas dan tugas yang dilakukan selama setahun kepada manajemen sebagai bukti setiap karyawan yang ada pada divisi tersebut melakukan tugas dan tanggung jawab mereka.

2) Penilaian Risiko

Perusahaan memiliki risiko terkait dengan internal maupun eksternal, dengan adanya risiko-risiko tersebut, perusahaan harus dapat menganalisis dan melakukan penilaian risiko yang bisa terjadi di perusahaan. Penilaian risiko dilakukan supaya perusahaan mampu mengatasi risiko tersebut jika risiko tersebut benar – benar terjadi di perusahaan.

Menurut tabel 4.1. komponen penilaian risiko memiliki tingkat keefektifan sebesar 33% dan termasuk ke dalam kategori kurang efektif. Sebesar 67% tidak sesuai dengan COSO *framework* (2013). Pembahasan mengenai penyesuaian implementasi pengendalian internal atas pengelolaan persediaan komponen penilaian risiko menurut PT. Imago Mulia Persada dengan COSO *framework* (2013) diringkas dan disajikan dalam Lampiran 3 (Tabel 4.3.).

Lampiran 3 (Tabel 4.3.) menunjukkan perbandingan pengendalian internal atas pengelolaan persediaan komponen penilaian risiko yang dilakukan oleh PT. Imago Mulia Persada dengan pengendalian internal atas persediaan berdasarkan COSO *framework*, pembahasan dan penjelasan hal tersebut adalah sebagai berikut :

a. Organisasi menetapkan tujuan dengan kejelasan yang cukup untuk memungkinkan identifikasi dan penilaian risiko

Tujuan dari perusahaan adalah mendapatkan laba serta menjadi sarana pembelajaran yang dipilih oleh pelanggan karena mutu

pelayanan yang prima dan terpercaya, dalam penetapan tujuan operasional perusahaan melakukan rencana aktivitas seperti melakukan rencana pembelian melalui estimasi dengan menggunakan pengalaman pembelian sebelumnya sehingga tidak terjadi pembelian terlalu banyak dan pembelian terlalu sedikit. PT. Imago Mulia Persada tidak melakukan rencana pembelian sehingga terkadang membuat perusahaan mengalami kelebihan atau kekurangan persediaan. Penetapan tujuan pelaporan internal setiap divisi harus memberikan Laporan Tahunan mengenai aktivitas tiap divisi selama setahun kepada manajemen sehingga bisa menjadi bukti bahwa tiap divisi melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Penetapan tujuan kepatuhan perusahaan memiliki peraturan yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan sehingga jika ada pelanggaran, atau penyimpangan dan kecurangan, perusahaan dengan tegas memberi hukuman dan sanksi sesuai kebijakan perusahaan.

b. Organisasi mengidentifikasi risiko dan menganalisa risiko untuk menentukan bagaimana risiko harus dikelola

Identifikasi dan analisis risiko merupakan dasar perusahaan menentukan bagaimana risiko harus dikelola. Risiko – risiko tersebut dapat berasal dari internal maupun eksternal.

(1) Risiko dari lingkungan eksternal

Risiko yang terkait dengan lingkungan eksternal adalah perusahaan competitor lain yang memberikan harga yang lebih terjangkau dan lebih beragam produk yang mereka jual, perubahan peraturan pemerintah dan ekonomi. Risiko-risiko tersebut dapat mengakibatkan penjualan menurun atau yang lebih parah mengakibatkan kebangkrutan.

Pengelolaan untuk mengatasi risiko yang seharusnya dilakukan PT. Imago Mulia Persada namun tidak dilakukan adalah sebagai berikut :

- a) Perusahaan tidak melakukan *research* melalui menanyakan informasi kepada pemasok mengenai perusahaan competitor tersebut dan melakukan evaluasi untuk mengatasi risiko atas competitor lain yang memberikan harga yang lebih terjangkau dan lebih beragam produk yang mereka jual.
 - b) Perusahaan dalam mengatasi risiko perubahan peraturan pemerintah dan ekonomi dengan berkomitmen untuk melakukan tujuan perusahaan konsisten dengan hukum, aturan dan standar yang berlaku.
- (2) Risiko dari lingkungan internal

Risiko yang terkait dengan lingkungan internal terkait pengelolaan dan pengendalian persediaan, yaitu sebagai berikut :

- a) Proses pembelian barang terdapat risiko pembelian persediaan yang terlalu banyak, risiko pembelian persediaan yang terlalu sedikit
- b) Penerimaan barang yang tidak sesuai dengan pesanan
- c) Barang yang diterima tidak bisa dimasukkan kedalam gudang karena kapasitas gudang terlalu kecil dan risiko bencana yang tidak terduga seperti kebakaran dan banjir.
- d) Barang yang ingin dikeluarkan dari gudang sulit untuk dicari.
- e) Barang yang keluar dari gudang lebih atau kurang merupakan risiko pada proses pengeluaran/mutasi barang. Kelima risiko tersebut akan menghambat proses operasional perusahaan.

Risiko-risiko tersebut dapat menghambat operasional perusahaan sehingga penjualan akan menurun dan mengurangi pendapatan. Perlu adanya pengelolaan risiko tersebut oleh manajemen persediaan namun PT. Imago Mulia Persada tidak melakukan tindakan dalam pengelolaan risiko tersebut, yaitu sebagai berikut :

- a) Perusahaan tidak mengatasi risiko pembelian persediaan terlalu banyak maupun sedikit dilihat dengan manajemen tidak

menentukan tingkat maksimum dan minimum pembelian persediaan, yang mungkin akan membuat perusahaan mengalami risiko kelebihan atau kekurangan persediaan.

- b) Perusahaan tidak melakukan pengelolaan risiko keterlambatan barang datang dikarenakan perusahaan melakukan pembelian impor yang memakan waktu empat sampai lima bulan untuk sampai ke Jakarta.
- c) Risiko penyimpanan barang yang tidak sesuai dengan penerimaan barang harus diperiksa dengan membandingkan faktur, barang yang datang dengan *purchase order*.
- d) Perusahaan tidak melakukan pengelolaan risiko dalam mengatasi kesulitan mencari barang adalah dengan tidak menyimpan barang yang di gudang berdasarkan jenisnya sehingga memudahkan dalam pencarian barang.
- e) Perusahaan tidak dapat mengatasi barang yang tidak bisa masuk gudang karna pembelian yang tanpa estimasi dan gudang yang terbatas, sedangkan untuk risiko adanya bencana tak terduga perusahaan perlu mengasuransikan semua persediaan PT. Imago Mulia Persada.
- f) Perusahaan mengatasi risiko pengeluaran barang dengan surat jalan yang ditandatangani oleh kepala kepala team pelaksana, sehingga jika terjadi masalah mengenai proses pengeluaran barang dari gudang maka kepala team pelaksana yang akan bertanggung jawab.

c. Organisasi mempertimbangkan potensi kecurangan dalam menilai risiko pencapaian tujuan organisasi

Penilaian risiko kecurangan yang bisa saja terjadi dan tidak dapat dihindari harus diterapkan oleh perusahaan. Jika risiko kecurangan tersebut tidak mendapat perhatian maka risiko tersebut dapat menjadi penghambat pencapaian tujuan perusahaan. Perusahaan tidak memberi

perhatian terhadap risiko kecurangan yang berkaitan dengan persediaan. Risiko kecurangan yang terkait dengan pengendalian pengelolaan persediaan adalah kehilangan dan penggelapan persediaan.

d. Organisasi mengidentifikasi dan mengevaluasi perubahan yang dapat mempengaruhi sistem pengendalian internal secara signifikan

Setiap perubahan yang terjadi di perusahaan, perusahaan tidak mengkomunikasikan kepada tiap divisi hanya divisi yang berkaitan atau bersangkutan dengan perubahan tersebut yang dikomunikasikan hal ini tidak sesuai dengan COSO (2013) yang menyatakan perubahan yang dapat mempengaruhi sistem pengendalian internal secara signifikan haruslah diidentifikasi dan di evaluasi.

3) **Aktivitas Pengendalian**

Aktivitas pengendalian ditetapkan untuk menstandarisasi proses kerja untuk pencapaian tujuan perusahaan serta mencegah atau mendeteksi terjadinya penyimpangan atau kesalahan. Aktivitas pengendalian meliputi personil yang kompeten, pemisahan tugas untuk kegiatan yang terkait, dan pemisahan fungsi akuntansi, penyimpanan aset dan operasional.

Tabel 4.1. menunjukkan bahwa komponen aktivitas pengendalian memiliki tingkat keefektifan sebesar 34% dan masuk dalam kategori kurang efektif. PT. Imago Mulia Persada telah berusaha untuk melakukan pengendalian secara efektif sebesar 66% menunjukkan penerapan pengendalian internal atas pengelolaan persediaan komponen aktivitas pengendalian tidak sesuai dengan COSO (2013) diringkas dan disajikan dalam Lampiran 4 (Tabel 4.4.).

Lampiran 4 (Tabel 4.4.) menunjukkan perbandingan pengendalian internal atas pengelolaan persediaan yang dilakukan oleh PT Imago Mulia Persda dengan pengendalian internal atas pengelolaan persediaan berdasarkan COSO *framework*, pembahasan dan penjelasan mengenai hal tersebut adalah sebagai berikut :

a. Organisasi memilih dan mengembangkan aktivitas pengendalian yang berkontribusi dalam pencegahan risiko yang mencapai tujuan pada level yang dapat diterima

Kegiatan pengendalian yang harus diperhatikan oleh perusahaan untuk mendukung tercapainya tujuan adalah sebagai berikut :

- (1) Adanya rangkap fungsi penerimaan dan penyimpanan, juga terdapat rangkap fungsi pada bagian *finance* dan pembelian. Perusahaan belum melakukan pemisahan tugas dan tanggung jawab dengan baik meskipun dilihat dari struktur organisasi serta *job description* terdapat fungsi yang berbeda.. Perusahaan melakukan pembatasan akses dengan cara membuat username dan *password* yang berbeda untuk semua admin department sehingga admin hanya bisa mengakses *database* yang terkait dengan divisinya.
- (2) Otorisasi yang tepat atas transaksi dan aktivitas
Suatu transaksi harus mendapatkan otorisasi yang tepat untuk mendukung pengendalian internal. Individu yang memiliki otorisasi terhadap suatu proses transaksi harus mampu bertanggung jawab apa yang menjadi kewajibannya. Perusahaan telah mengkomunikasikan tugas dan wewenang kepada karyawannya dengan baik sehingga karyawan yang memiliki otorisasi telah melakukan kewajibannya dengan baik. Setiap transaksi hanya boleh terjadi setelah diotorisasi oleh pihak yang berwenang.

(3) Dokumen dan pencatatan yang tepat

Dokumen yang memberikan kontribusi atas keefektifan pengendalian internal atas pengelolaan persediaan adalah dokumen yang meyakinkan dan relevan menunjukkan semua persediaan telah dikendalikan dan transaksi telah dicatat dengan tepat. PT. Imago Mulia Persada memiliki dokumen yang terkait dengan prosedur pengendalian persediaan yang harus diotorisasi oleh bagian Akuntansi yang sebelumnya telah *diinput* oleh Admin Divisi kedalam *database* perusahaan.

(4) Pengendalian Fisik

Perusahaan harus memiliki sistem pengamanan untuk menjaga aset perusahaan terutama persediaan barang dagang yang ada di gudang, dalam hal ini PT. Imago Mulia Persada tidak melakukannya, karena di gudang tidak terdapat CCTV. Pengendalian yang dilakukan PT. Imago Mulia Persada hanya dengan member peringatan yang terdapat pada pintu gudang “Selain Karyawan Dilarang Masuk” dan juga peraturan ketika masuk gudang tidak diperbolehkan memakasi tas. CCTV berguna untuk mencegah aktivitas criminal.

(5) Evaluasi kinerja

Perusahaan perlu melakukan evaluasi secara konsisten untuk mengetahui kinerja karyawan serta kesesuaian keadaan dan kondisi perusahaan dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) perusahaan. PT. Imago Mulia Persada melakukan evaluasi kinerja ketika melakukan rapat rutin tiap bulan untuk mengetahui kinerja divisi dan bila ada penyimpangan maka langsung diperbaiki.

b. Organisasi memilih dan mengembangkan kegiatan pengendalian yang umum melalui teknologi untuk mendukung tercapainya tujuan

Perusahaan memiliki *database* yang berisi transaksi pengendalian pengelolaan persediaan. Pencatatan transaksi pengendalian pengelolaan

persediaan menggunakan komputerisasi sehingga akan membantu menjamin keakurasian dalam perhitungan. Perusahaan memiliki kebijakan mengenai pembatasan akses *database* yang dimiliki perusahaan. Setiap ingin mengakses *database* pengguna memiliki akun sendiri sehingga pengguna tersebut hanya dapat mengakses *database* yang berhubungan dengan divisi pengguna. *Database* ini dapat mengembangkan kegiatan pengendalian yang lebih efektif.

c. Organisasi menerapkan kegiatan pengendalian melalui kebijakan yang menetapkan apa yang diharapkan dan prosedur untuk menerapkan kebijakan

Kebijakan mengenai pengendalian internal atas persediaan melalui prosedur pengendalian pengelolaan persediaan harus dimiliki perusahaan. Perusahaan tidak memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) tertulis secara resmi, yang didalamnya terdapat prosedur pengelolaan persediaan. Prosedur pengelolaan persediaan tersebut meliputi prosedur pengadaan barang, prosedur penerimaan dan penyimpanan barang, prosedur pengeluaran barang, dan tidak memiliki prosedur *stock opname*.

4) Informasi dan Komunikasi

Informasi dan komunikasi merupakan sistem yang memungkinkan perusahaan memperoleh dan menukar informasi yang diperlukan untuk melaksanakan, mengelola, dan mengendalikan operasi keuangan yang memungkinkan orang melaksanakan tanggung jawab mereka.

Berdasarkan tabel 4.1. komponen informasi dan komunikasi memiliki tingkat keefektifan yang paling tinggi sebesar 100% dan termasuk kategori efektif. Pembahasan mengenai penyesuaian implementasi pengendalian internal atas pengelolaan persediaan komponen informasi dan komunikasi pada PT. Imago Mulia Persada berdasarkan COSO (2013) diringkas dan disajikan dalam Lampiran 5 (Tabel 4.5.).

Lampiran 5 (Tabel 4.5.) menunjukkan perbandingan pengendalian internal atas pengelolaan persediaan komponen informasi dan komunikasi yang dilakukan PT. Imago Mulia Persada dengan pengendalian internal berdasarkan COSO *framework* (2013), pembahasan dan penjelasan mengenai hal tersebut adalah sebagai berikut :

a. Organisasi memperoleh atau menghasilkan dan menggunakan informasi untuk mendukung berfungsinya seluruh komponen pengendalian internal

Penggunaan teknologi dan informasi komunikasi akan mempermudah pekerjaan dan membuat suatu sistem informasi lebih relevan karena tingkat kesalahan yang lebih kecil. Perusahaan telah menggunakan teknologi informasi dalam penerapan pengendalian internal dalam pengelolaan persediaan. *Database* perusahaan berisi seluruh informasi terkait dengan PT. Imago Mulia Persada termasuk mengenai transaksi pengendalian persediaan.

b. Organisasi mengkomunikasikan informasi secara internal termasuk tujuan dan tanggung jawab pengendalian internal yang diperlukan untuk mendukung fungsi pengendalian internal

Komunikasi yang efektif harus meluas ke seluruh perusahaan dimana seluruh pihak harus menerima pesan yang jelas dari manajemen puncak yang bertanggung jawab untuk melakukan pengawasan. Seluruh pihak dari perusahaan harus memahami peran mereka dalam prosedur pengendalian internal seperti hubungan kerja antar individu. Komunikasi pada PT. Imago Mulia Persada bersifat formal dan memiliki tingkatan. Informasi dari manajer puncak akan diberikan kepada manajer divisi kemudian ke anggota divisi begitupun sebaliknya.

c. Organisasi mengkomunikasikan dengan pihak eksternal mengenai persoalan yang mempengaruhi fungsi dari pengendalian internal

Setiap persoalan yang menyangkut pihak eksternal dan mempengaruhi pengendalian internal perusahaan selalu dikomunikasikan kepada pihak eksternal. Misalnya barang yang menumpuk karena pembelian yang terlalu banyak maka perlu dikomunikasikan dengan *supplier* apakah barang sebagian dikembalikan atau pembelian selanjutnya tidak dilakukan atau pembelian selanjutnya dilakukan dengan jumlah sedikit. Informasi mengenai barang baru atau perusahaan kompetitor biasanya berasal dari *supplier* dimana merupakan pihak eksternal.

5) *Monitoring*

Monitoring atau pemantauan merupakan proses yang menentukan kualitas kinerja pengendalian internal perusahaan. Kegiatan *monitoring* mencakup penentuan rancangan dan operasi pengendalian secara tepat waktu mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan.

Menurut tabel 4.1. komponen *monitoring* memiliki keefektifan yang paling rendah sebesar 40% dan masih termasuk kategori kurang efektif. Komponen *monitoring* sebesar 60% tidak sesuai dengan COSO *framework* yang perlu diperhatikan. Pembahasan mengenai perbandingan implementasi pengendalian internal atas pengelolaan persediaan komponen *monitoring* pada PT. Imago Mulia Persada dengan COSO (2013), diringkas dan disajikan dalam Lampiran 6 (Tabel 4.6.).

Lampiran 6 (Tabel 4.6.) menunjukkan perbandingan pengendalian internal atas pengelolaan persediaan komponen *monitoring* yang dilakukan oleh PT Imago Mulia Persda dengan pengendalian internal atas pengelolaan persediaan berdasarkan COSO *framework*, pembahasan dan penjelasan mengenai hal tersebut adalah sebagai berikut :

a. Organisasi memilih, mengembangkan, dan melakukan evaluasi berkelanjutan dan/atau terpisah untuk memastikan apakah komponen pengendalian internal ada dan berfungsi baik

Monitoring diperlukan sebagai penilaian kualitas kinerja pengendalian internal atas pengelolaan persediaan. *Monitoring* sebaiknya dilakukan secara berkala dan dilakukan secara formal dengan pihak yang melakukan pengawasan secara independen. PT. Imago Mulia Persada melakukan *monitoring* secara tidak formal dan tidak dilakukan secara berkala. *Monitoring* dilakukan oleh kepala bagian, manajemen dan karyawan, dimana setiap bagian saling melakukan pengawasan terhadap satu sama lain sehingga pengendalian internal dapat berfungsi dengan baik.

b. Organisasi mengevaluasi dan mengkomunikasikan kekurangan pengendalian internal secara tepat waktu kepada pihak - pihak yang bertanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif

Jika diketahui ada tindakan penyimpangan yang mengakibatkan pengendalian internal atas pengelolaan persediaan yang tidak efektif, terlebih dahulu dikomunikasikan ke kepala bagian untuk selanjutnya diambil tindakan korektif, jika masalah tersebut masih pada batas kewenangan kepala bagian. Jika permasalahan tersebut sudah diluar batasan kewenangan kepala bagian maka langsung dikomunikasikan ke manajemen untuk dilakukan tindakan korektif.

Jika terjadi hal seperti di atas manajemen akan langsung melakukan rapat membahas permasalahan tersebut dan memberikan instruksi tindakan yang dilakukan untuk mengatasi permasalahan tersebut.

Misalkan terdapat banyak barang-barang yang tidak laku sehingga menumpuk digudang karena pembelian terlalu banyak. Hal tersebut perlu diambil tindakan oleh manajemen. Manajemen persediaan akan melakukan rapat untuk membahas permasalahan tersebut untuk diambil tindakan korektif yaitu apakah barang-barang tersebut diretur atau menjadi barang promo yang diturunkan harganya.