

PERAN INTERNAL AUDIT DALAM MENDUKUNG TERCAPAINYA STRATEGI
PERUSAHAAN MELALUI AKTIVITAS AUDIT KHUSUS DALAM KASUS
PENANGANAN KERUGIAN KANTOR CABANG
(Studi Kasus pada Bisnis Retail PT.ABC Wilayah Kalimantan Timur)

Diajukan sebagai syarat untuk memperoleh sertifikasi *Qualified Internal Auditor* (QIA) di
Yayasan Pendidikan Internal Audit (YPIA)



Disusun Oleh :

Fachri Uwais

QIA TINGKAT MANAJERIAL ANGKATAN 190

KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayahNYA penulis dapat menyelesaikan tugas penyusunan makalah ini dengan judul “PERAN INTERNAL AUDIT DALAM MENDUKUNG TERCAPAINYA STRATEGI PERUSAHAAN MELALUI AKTIVITAS AUDIT KHUSUS DALAM KASUS PENANGANAN KERUGIAN KANTOR CABANG (STUDI KASUS PADA BISNIS RETAIL PT ABC WILAYAH KALIMANTAN TIMUR). Makalah ini disusun sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar *Qualified Internal Auditor* (QIA) tingkat manajerial angkatan ke-190.

Penyusunan makalah ini masih jauh dari kata kesempurnaan karena keterbatasan waktu dan pengetahuan penulis. Selama penulisan makalah ini, penulis banyak menerima bantuan, bimbingan dan dukungan moril dari berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu selama proses penulisan makalah ini terutama kepada:

1. Orang tua penulis yakni Bapak Farid Alkatiri dan Ibu Ahlam yang telah memberikan dukungan moral sampai dengan terselesaikannya penulisan makalah.
2. Atasan penulis di Corporate Internal Audit PT Astra Otoparts Tbk. Ibu Suryaningrum dan Bapak Arip Saripudin yang membimbing penulis selama berkarir menjadi auditor internal PT Astra Otoparts Tbk.
3. Atasan penulis di Divisi Internal Audit PT MNC Group Tbk Bapak Andi Cakra Wahyudi. yang membimbing penulis selama berkarir menjadi auditor internal PT MNC Group Tbk.
4. Instruktur *Qualified Internal Auditor* yang telah membagikan ilmu dan pengalaman yang sangat berharga selama mengikuti pendidikan dan pelatihan ini.

5. Para penguji Makalah yang saya hormati, sehingga makalah ini dapat diuji kesempurnaannya.
6. Rekan – rekan satu angkatan sejak tingkat dasar hingga tingkat manajerial yang sangat membantu penulis selama menjalani proses pendidikan dan pelatihan QIA.
7. Pihak – pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Pada akhirnya penulis berharap agar makalah ini dapat bermanfaat bagi pihak – pihak yang membutuhkan. Tidak lupa Penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun dari semua pihak demi kesempurnaan makalah ini.

Jakarta, 28 Januari 2018

Fachri Uwais

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Permasalahan	2
1.3 Tujuan Penulisan	2
1.4 Ruang Lingkup	2
1.5 Sistematika Penulisan	3
BAB II RUJUKAN TEORI	4
2.1 Perkembangan Internal Audit	4
2.2 Pengendalian Internal	5
2.3 Penugasan Asurans	10
2.4 Akuntansi Manajemen	11
BAB III APLIKASI PADA ORGANISASI DAN PEMBAHASAN	16
3.1 Perencanaan Penugasan	16
3.2 Pelaksanaan Penugasan	18
3.3 Komunikasi Hasil Penugasan	24
BAB IV KESIMPULAN DAN SARAN	27

4.1 Kesimpulan	27
4.2 Saran	27
LAMPIRAN	29
DAFTAR PUSTAKA	39
BIODATA	40

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan dalam bisnis merupakan suatu kondisi yang pasti akan dihadapi oleh setiap perusahaan. Perusahaan dituntut mampu bersaing secara profesional pada skala dunia (*global*) agar tetap bertahan dan terus berkembang. Globalisasi pasar dan kompetisi menciptakan suatu perubahan yang sangat besar. Hal ini mendorong perusahaan untuk menentukan strategi bisnis yang tepat serta dapat diimplementasikan guna mencapai tujuan perusahaan dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

PT.ABC sebagai grup perusahaan komponen otomotif terbesar di Indonesia salah satunya mempunyai segmentasi pasar *Replacement Market* (REM) melalui bisnis retail modern yaitu “AUTOSHOP” yang dikelola oleh AUTOSHOP *Head Office* (HO).” Sejalan dengan perkembangan dunia otomotif di Indonesia yang cukup pesat, PT ABC memiliki strategi melakukan ekspansi dengan menambah cabang baru AUTOSHOP di kota-kota besar di Indonesia yang tentunya memiliki pasar otomotif yang potensial. Keputusan manajemen terkait ekspansi bisnis, salah satunya didasari oleh informasi yang dihasilkan pada proses penyusunan *capital budgeting* melalui studi kelayakan bisnis/*feasibility study* (FS) yang dibuat oleh tim AUTOSHOP HO. Dapat disimpulkan, informasi yang disajikan pada FS merupakan gambaran dari ekspektasi perusahaan terkait *return* di masa yang akan datang dari keputusan investasi yang diambil pada saat ini.

Keakuratan informasi yang disajikan pada FS pada tahap perencanaan bisnis merupakan faktor penting tercapainya strategi perusahaan, hal ini menjadi penting karena akan berdampak pada kontribusi *income* di perusahaan pada saat bisnis tersebut telah beroperasi, manajemen berharap kondisi pada saat

bisnis beroperasi akan sejalan dengan prediksi yang dituangkan dalam FS sehingga mencapai target yang ditentukan. Sebaliknya, ketidakakuratan analisa FS akan mengakibatkan kesalahan pengambilan keputusan investasi oleh manajemen yang berdampak pada potensi kerugian bisnis cabang yang berdampak juga pada tidak tercapainya tujuan perusahaan di masa yang akan datang.

Oleh karena itu, Sejalan dengan definisi dari internal audit menurut IIA, dibutuhkan peran internal audit dalam membantu perusahaan mencapai tujuannya, melalui audit khusus dalam kasus penanganan kerugian kantor cabang dengan melakukan identifikasi penyebab kerugian serta menentukan saran perbaikan yang dianggap tepat untuk diimplementasikan oleh manajemen perusahaan.

1.2 Permasalahan

Strategi bisnis perusahaan melalui pembukaan cabang baru yang bertujuan meningkatkan *income* perusahaan yang tergambar pada proyeksi bisnis tidak sejalan dengan kondisi aktual di mana cabang tersebut terus menerus mengalami kerugian. Hal ini secara langsung akan berdampak pada menurunnya performa perusahaan.

1.3 Tujuan Penulisan Makalah

Penulisan makalah ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada para pembaca terkait peran internal audit melalui aktivitas audit khusus terkait penanganan kerugian kantor cabang dengan melakukan proses identifikasi penyebab kerugian serta saran perbaikan yang tepat untuk diimplimentasikan oleh manajemen perusahaan.

1.4 Ruang Lingkup

Ruang lingkup makalah ini terbatas pada 3 tahapan utama internal audit dalam melaksanakan penugasan audit khusus yaitu perencanaan penugasan, pelaksanaan penugasan dan komunikasi hasil penugasan dalam lingkup regional cabang (AUTOSHOP) PT.ABC wilayah Kalimantan Timur.

1.5 Sistematika Penulisan

Makalah ini disusun dengan menggunakan sistematika penulisan sebagai berikut:

1. Bab 1 : Pendahuluan

Bab ini menjelaskan latar belakang permasalahan, pokok permasalahan, tujuan penulisan, dan ruang lingkup pembahasan.

2. Bab 2 : Landasan Teori

Bab ini menjelaskan teori-teori yang menjadi acuan dalam pembahasan ini dan teori yang relevan dalam penulisan.

3. Bab 3 : Aplikasi di Organisasinya dan Pembahasan

Bab ini menjelaskan tahapan aktivitas audit khusus yang diberikan internal audit yang berhubungan dengan ruang lingkup pembahasan.

4. Bab 4 : Kesimpulan dan Saran

Bab ini merupakan kesimpulan dan saran dari penulis berdasarkan hasil pembahasan dan pengalaman penulis.

BAB II

RUJUKAN TEORI

2.1 Perkembangan Internal Audit

Perubahan paradigma peran audit internal ini sejalan dengan definisi audit internal yang dirumuskan oleh IIA tahun 1999, yaitu bahwa audit internal lebih dimaksudkan sebagai kegiatan/jasa asurans dan konsultasi. *The International Standards for the Professional Practice of internal Auditing* sebagai suatu standar profesi audit internal yang berlaku secara umum menyatakan definisi audit internal sebagai berikut:

Audit internal merupakan aktivitas asurans dan konsultasi yang independen dan obyektif yang dirancang untuk memberi nilai tambah dan meningkatkan operasi organisasi. Audit internal membantu organisasi mencapai tujuannya melalui pendekatan sistematis dan teratur dalam mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas proses manajemen risiko, pengendalian dan tata kelola.

Dengan perubahan paradigma dan peran audit internal, profesi ini lebih dipandang sebagai suatu kegiatan yang memberikan keyakinan, saran, konsultasi/*advisory*, dan nilai tambah kepada klien dengan cara yang produktif dan kooperatif melalui berbagai aktivitas yang mampu memberikan nilai tambah kepada organisasi.

Auditing secara konseptual berbeda dengan akuntansi. Mautz R.K dan Hussein A. Sharaf dalam bukunya *“The Philosophy of Auditing”* menyatakan bahwa akuntansi meliputi pengumpulan, pengklasifikasian, pengikhtisaran dan pengkomunikasian kejadian ekonomi dengan suatu cara yang logis dengan tujuan menyajikan informasi keuangan yang akan digunakan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan oleh pihak-pihak yang berkepentingan. Dapat disimpulkan keakuratan dari informasi keuangan yang disajikan menjadi faktor penting pendukung keputusan yang diambil oleh manajemen.

Menurut Patty Miller, agar profesi auditor internal betul-betul mendapatkan tempat penting dan berarti bagi perusahaan, ada 3 hal yang harus diraih profesi auditor internal yaitu: diakui(*recognized*), dipercaya(*trusted*), dan memberikan nilai tambah(*add value*).

Untuk menjadi auditor internal yang profesional yang dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan, auditor dituntut untuk memiliki kompetensi yang terbagi menjadi dua, yaitu: kompetensi teknis dan kompetensi analisis. Organisasi profesi audit internal telah menetapkan 3 keahlian utama (*Top Three*) yang harus dimiliki seorang auditor internal, yaitu:

1. *Communication skill (Oral, Written, report writing, and presentation).*
2. *Problem Identification & Solution Skills (Conceptual and analytical thinking).*
3. *Keeping Update with industry and regulatory changes and professional standards.*

2.2 Pengendalian Internal

Kegiatan operasional perusahaan merupakan suatu proses yang dinamis, di mana upaya pencapaian tujuan organisasi selalu terkait dengan risiko, karenanya perusahaan harus memiliki pengendalian internal untuk menjaga agar operasional perusahaan berjalan secara efisien dan efektif mencapai tujuan yang telah ditetapkan serta mengurangi tingkat risiko yang dihadapi organisasi.

Risiko adalah pengaruh dari ketidakpastian terhadap tujuan. Risiko sering dinyatakan dalam bentuk kombinasi dampak dan kemungkinan terjadinya suatu peristiwa atau perubahan situasi/lingkungan terhadap tujuan. Risiko dapat diidentifikasi melalui 3 aspek, yaitu:

1. Risiko adalah kejadian/peristiwa(*Event*).
2. Risiko memiliki kemungkinan untuk terjadi.
3. Risiko berpengaruh terhadap pencapaian tujuan.

2.2.1 Definisi Pengendalian Internal

The Committee of Sponsoring Organizations (COSO), merumuskan pengendalian internal sebagai sebuah proses, yang dipengaruhi oleh Dewan Komisaris, Direksi, manajemen dan personel lainnya, yang dirancang untuk memberi jaminan yang wajar atas tercapainya tujuan organisasi. Tujuan yang dimaksud meliputi operasi yang efisien dan efektif, pelaporan yang handal dan ketaatan pelaksanaan kegiatan organisasi terhadap semua kebijakan regulasi yang berlaku.

Lima komponen pengendalian internal menurut COSO meliputi:

a. Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*)

Lingkungan pengendalian adalah suasana kerja organisasi yang mempengaruhi kesadaran para anggota organisasi akan pentingnya pengendalian. Lingkungan pengendalian adalah fondasi bagi efektivitas komponen pengendalian dengan menyediakan disiplin dan keteraturan pelaksanaan. Aspek-aspek lingkungan pengendalian adalah:

- 1) Integritas dan nilai etika,
- 2) Komitmen untuk memiliki kompetensi,

- 3) Perhatian dan pengarahan oleh Dewan Komisaris, Direksi dan Komite Audit,
- 4) Filosofi manajemen dan gaya operasi,
- 5) Struktur Organisasi,
- 6) Penunaian wewenang dan tanggung jawab,
- 7) Kebijakan dan praktik sumber daya manusia.

b. Penilaian Risiko (*Risk Assesment*)

Penilaian risiko adalah penilaian terhadap berbagai risiko yang dihadapi organisasi baik yang berasal dari dinamika internal maupun eksternal. Penilaian risiko dilaksanakan dengan terlebih dahulu menetapkan tujuan tujuan yang mengikat dan konsisten antar berbagai tingkat organisasi. Tahap berikutnya adalah mengidentifikasi dan menganalisis risiko-risiko terkait dengan upaya pencapaian tujuan dan tingkatan organisasi tersebut. Hasil identifikasi dan analisis risiko digunakan sebagai dasar penanganan risiko.

c. Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*)

Kebijakan dan prosedur untuk memastikan bahwa tindakan yang tepat untuk menangani risiko yang telah dilaksanakan. Kegiatan pengendalian mencakup kegiatan-kegiatan:

- 1) Persetujuan dan otorisasi,
- 2) Verifikasi dan rekonsiliasi,
- 3) Reviu kinerja,
- 4) Pengamanan aset,
- 5) Pemisahan fungsi.

d. Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*)

Setiap komponen pengendalian harus terhubung dan terkoordinasi dengan baik melalui sistem informasi dan komunikasi yang digunakan oleh organisasi.

e. Pemantauan (*Monitoring*)

Proses untuk menilai kualitas sistem pengendalian sepanjang waktu. Pemantauan dilaksanakan secara berkelanjutan melalui pemantauan berkelanjutan (*ongoing monitoring*) dan evaluasi terpisah (*separate evaluation*).

Terdapat 17 prinsip dasar yang berkaitan dengan komponen-komponen pengendalian:

a. Lingkungan Pengendalian

- 1) Para Manajemen tingkat atas menunjukkan komitmen atas integritas dan nilai-nilai etika.
- 2) Dewan Komisaris dan Direksi memahami dan melaksanakan tanggung jawab pengawasan.
- 3) Filosofi dan gaya operasi manajemen mendukung pelaksanaan pengendalian internal yang efektif.
- 4) Struktur organisasi mendukung terciptanya pengendalian internal yang efektif.
- 5) Organisasi mempertahankan personel yang kompeten dan memiliki peran pengawasan.
- 6) Para manajer dan pegawai diberi kewenangan dan tanggung jawab yang memadai.

b. Penilaian Risiko

- 7) Menetapkan secara spesifik tujuan-tujuan yang relevan.
- 8) Mengidentifikasi dan menganalisis risiko.
- 9) Menilai risiko kecurangan.

c. Aktivitas Pengendalian

- 10) Memilih dan membangun aktivitas pengendalian.
- 11) Mengembangkan kebijakan dan prosedur yang tangguh.
- 12) Mengendalikan teknologi informasi.

d. Informasi dan komunikasi

- 13) Informasi yang berguna dan penting harus diidentifikasi, di *capture*, diolah dan didistribusi secara tepat.
- 14) Berkomunikasi secara internal.
- 15) Berkomunikasi dengan pihak eksternal.
- e. Pemantauan
 - 16) Melaksanakan *ongoing monitoring* dan/atau *separate evaluations*.
 - 17) Mengevaluasi dan mengkomunikasikan kekurangan/kelemahan.

2.2.2 Sifat Pengendalian Internal

Pengendalian internal mempunyai fokus dalam proses mitigasi risiko. Mitigasi risiko merupakan salah satu jenis *risk treatment* yang dapat didefinisikan sebuah proses mengurangi tingkat risiko dengan menurunkan kemungkinan terjadinya dan memperkecil dampak risiko jika risiko terjadi.

Pengendalian internal dapat dikelompokkan berdasarkan sifatnya, antara lain:

- a. Pengendalian Preventif

Pengendalian yang dilaksanakan untuk mencegahnya risiko, dimana letak pengendalian ini adalah sebelum risiko terjadi.

- b. Pengendalian Detektif

Pengendalian yang dilaksanakan untuk mengetahui jika risiko telah terjadi atau tidak.

- c. Pengendalian Direktif

Pengendalian yang dilaksanakan selama berjalannya suatu aktivitas, pengendalian ini bertujuan untuk mencegah sekaligus mengoreksi dengan segera terjadinya risiko.

- d. Pengendalian Korektif

Pengendalian yang dilaksanakan jika risiko terjadi, pengendalian ini bertujuan mengatasi dampak terjadinya risiko.

Manfaat dari pengendalian internal antara lain:

1. Membantu organisasi mencapai tujuan.
2. Melindungi sumberdaya dari kehilangan atau kerugian.
3. Membantu memastikan keandalan pelaporan keuangan.
4. Membantu memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundangan yang berlaku.

2.2.3 Keterbatasan Pengendalian Internal

Pengendalian internal membantu pencapaian tujuan perusahaan dengan memberikan kepastian yang memadai (*reasonable*), akan tetapi tidak memberi kepastian yang mutlak, dimana pengendalian internal memiliki keterbatasan, antara lain:

- a. Pertimbangan (*judgement*) yang salah,
- b. Kerusakan pada pengendalian,
- c. Pengabaian Manajemen,
- d. Kolusi,
- e. Pertimbangan manfaat dan biaya pengendalian.

2.3 Penugasan Asurans

Berdasarkan definisi audit internal, penugasan asurans merupakan pengujian yang objektif atas bukti dengan tujuan menyajikan penilaian yang independen mengenai proses *governance*, manajemen risiko dan pengendalian. Penugasan asurans meliputi pekerjaan audit atas keuangan, kinerja, kepatuhan, sistem keamanan dan audit komprehensif (*due diligence audit*). Tujuan dari penugasan asurans dimaksudkan untuk mengumpulkan dan menilai bukti yang relevan atas suatu hal tertentu yang menjadi perhatian dan menyajikan kesimpulan berkaitan dengan hal yang menjadi fokus dan sasaran penugasan asurans. Sementara itu, sifat dan ruang lingkup penugasan asurans pada dasarnya ditetapkan oleh 3 pihak, meliputi: pihak yang diaudit (*auditee*), pihak yang melakukan penilaian dan

menyajikan kesimpulan (auditor internal), dan pengguna jasa dari hasil pekerjaan audit internal (manajemen).

Penugasan asurans terbagi menjadi 3 tahapan proses, yaitu: perencanaan, pelaksanaan dan komunikasi hasil penugasan, dengan rincian sebagai berikut:

PERENCANAAN PENUGASAN	PELAKSANAAN PENUGASAN	KOMUNIKASI HASIL PENUGASAN
1. Menentukan tujuan dan ruang lingkup penugasan. 2. Mendapatkan pemahaman mengenai <i>auditee</i> . 3. Mengidentifikasi dan meng- <i>asses</i> risiko 4. Mengidentifikasi aktivitas-aktivitas pengendalian yang utama. 5. Mengevaluasi kecukupan pengendalian yang dirancang. 6. Membuat rencana pengujian. 7. Mengembangkan program kerja audit. 8. Mengalokasikan sumber-sumber tersedia untuk penugasan.	1. Melakukan berbagai pengujian untuk pengumpulan informasi atau bukti. 2. Mengevaluasi informasi atau bukti yang terkumpul dan membuat kesimpulan-kesimpulan hasil audit. 3. Mengembangkan hasil observasi (temuan) dan memformulasi rekomendasi-rekomendasi.	1. Melakukan evaluasi hasil observasi dan membuat proses eskalasi. 2. Melakukan komunikasi penugasan interim dan pendahuluan. 3. Mengembangkan komunikasi penugasan final. 4. Mendistribusikan komunikasi hasil penugasan formal dan informal. 5. Melakukan prosedur monitoring atas tindakan koreksi.

2.4 Akuntansi Manajemen

2.4.1 Definisi Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen merupakan proses metode pengolahan data yang menghitung dan mengalokasi biaya yang kemudian dijadikan sebagai bahan pengambilan keputusan yang menguntungkan.

2.4.2 Biaya (Cost)

Biaya (*cost*) merupakan salah satu fokus dalam akuntansi manajemen karena terdapat berbagai perilaku biaya yang dapat dipandang dari berbagai sisi sesuai dengan kebutuhan manajemen sepanjang relevan dengan keputusan yang akan diambil. Biaya merupakan sejumlah penggunaan atau pengorbanan sumberdaya yang terukur untuk tujuan tertentu. Dari sisi tujuan dapat dijelaskan bahwa pengeluaran yang dilakukan pada saat yang sama perusahaan akan memperoleh sesuatu yang menjadi tujuan atas pengeluaran tersebut. Pengeluaran tersebut dibukukan sebagai beban (*expense*) dan membebani pendapatan dalam periode yang sama.

a. Biaya Non Manufaktur

Biaya non manufaktur adalah biaya yang tidak memiliki keterkaitan dengan proses manufaktur. Secara umum terbagi menjadi dua, sebagai berikut:

- 1) Biaya Pemasaran (*Selling Expense*) adalah biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan yang bertujuan untuk mendorong berpindahnya produk perusahaan dari pabrik kepada pelanggan.
- 2) Biaya administrasi (*Administration Expense*) adalah biaya yang tidak terkait langsung dalam kegiatan produksi namun dibutuhkan dan terjadi dalam menjalankan perusahaan secara keseluruhan.

b. Biaya Variabel (*Variable Cost*) dan Biaya Tetap (*Fixed Cost*)

- 1) *Variabel cost* adalah biaya yang memiliki karakteristik jika dikaitkan dengan produk jadi
- 2) *Fixed cost* adalah biaya yang secara jumlah tidak akan berubah tidak terkait dengan tingkat produksi. Biaya ini juga akan tetap dikeluarkan oleh perusahaan walaupun perusahaan tidak beroperasi.

2.4.3 Penganggaran Modal (*Capital Budgeting*)

Capital budgeting adalah suatu proses pembuatan keputusan yang bersifat jangka panjang dalam rangka membiayai suatu proyek atau melakukan investasi. Dalam proses pengambilan keputusan ini tidak jarang manajemen melakukan studi dan evaluasi lebih dari satu alternatif proyek/investasi.

Tahapan dalam proses *capital budgeting* sebagai berikut:

1. Identifikasi Proyek,
2. Perolehan Informasi,
3. Penyusunan Model Prediksi,
4. Pengambilan keputusan diantara alternatif investasi.
5. Implementasi keputusan, evaluasi dan proses *learning*.

Jenis-jenis *capital budgeting* antara lain:

1. Pembelian peralatan baru,
2. Pembangunan gedung berikut dengan fasilitasnya,
3. Akuisisi anak perusahaan lain,
4. Pengembangan produk baru,
5. Perluasan pada segmen pasar baru.

Proses *capital budgeting* merupakan proses prediksi dalam satu model evaluasi atas kemungkinan kejadian ekonomi di masa yang akan datang. Atas perbedaan waktu, dikenal istilah *time value of money* yaitu nilai uang saat ini pasti akan berbeda dengan nilai uang yang sama di masa yang akan datang. Atas dasar hal ini diperlukan satu model *discount rate* yang paling rasional sehingga mampu membentuk pola nilai uang di masa depan pada saat ini dinilai dengan nilai yang akurat sehingga memerlukan faktor *discount rate*.

Manajemen seringkali menentukan tingkat *discount rate* yang rendah, hal ini dilakukan agar suku bunga/tingkat pengembalian mudah dicapai pada masa yang akan

datang (*Hurdle rate*). Pada umumnya perusahaan menggunakan suku bunga yang telah ditetapkan perusahaan sebagai pedoman penilaian evaluasi proyek.

Untuk menentukan suatu investasi dinilai *feasible*, digunakan model prediksi sebagai berikut:

a. *Net Present Value*(NPV)

NPV adalah metode evaluasi yang menggunakan nilai uang sebagai acuan dalam penilaian evaluasi. Nilai uang baik berasal dari pengeluaran dan penerimaan yang terkait dengan proyek selama masa proyek diperhitungkan dengan *discount rate* tertentu/*hurdle rate*/ atau suku bunga yang telah ditetapkan. Dengan kriteria jika hasil perhitungan atau hasil perbandingan menunjukkan *cash inflow* setelah di *discount* dibandingkan dengan investasi awal masih besar (positif), maka proyek tersebut diterima dan sebaliknya jika proyek tersebut *net cash inflow*nya lebih kecil dibandingkan dengan investasi awalnya (negatif) maka proyek tersebut harus ditolak.

b. *Internal Rate of Return*(IRR).

IRR adalah model perhitungan dengan cara mencari suku bunga yang sesuai secara internal yang dapat membawa arus kas masa yang akan datang nilainya sama dengan nilai investasi awal. Dengan kriteria jika IRR lebih tinggi daripada suku bunga *hurdle rate* maka proyek tersebut dilanjutkan. Sebaliknya jika IRR yang dihasilkan lebih kecil dari *hurdle rate*, maka perusahaan akan menolak investasi tersebut.

c. Metode Tanpa *Discounted Rate* (*Payback Period*)

Pada metode *payback period*, manajemen akan mengetahui waktu pengembalian investasi dengan menjumlahkan seluruh hasil *net cash flow* sejak proyek menghasilkan.

d. *Cost – Volume – Profit Analysis (CVP Analysis)*

CVP analysis seringkali juga disebut sebagai analisis titik impas (*Breakeven analysis*). *CVP analysis* membantu manajemen untuk mengidentifikasi hubungan antara biaya (*cost*), volume dan profit melalui pemahaman dan hubungan antara harga jual produk, volume produk, *variable cost/unit*, biaya tetap dan juga bauran yang mungkin terjadi pada saat penjualan.

Berikut ini model *analysis* dalam konteks *CVP analysis*, antara lain:

1) *Break Even Point(BEP)*

Break even point adalah tingkatan dari *output* dimana pada titik tersebut total pendapatan sama dengan total biaya sehingga *profit* sama dengan nol.

2) *Unit Margin Contribution (UCM)*

UCM adalah perhitungan harga jual dikurangi dengan biaya variabel. Hal ini merupakan kontribusi yang diberikan dari penjualan untuk mengcover biaya tetap dan jika memungkinkan target laba.

3) *Target Operating Income*

Target operating income merupakan *analysis* terkait target kuantitas produk yang harus terjual untuk mencapai *target income* tertentu.

4) *Margin Of Safety* dan *Sensitivity Analysis*

Prediksi dan perencanaan mengandung adanya risiko di masa depan. Risiko ini akan dapat mengakibatkan target perusahaan tidak tercapai. Perlu dilakukan analisa *margin of safety*, yaitu tingkat penjualan yang *safe* (aman) bagi perusahaan setelah mempertimbangkan adanya risiko. Dengan *margin of safety* perusahaan memiliki dua titik penjualan yang harus dicapai untuk menghindari risiko kerugian akibat ketidakmampuan menutupi biaya tetap dari margin kontribusi. Jika perusahaan tidak menetapkan *margin of safety* dan hanya mengandalkan analisa *breakeven point*, jika risiko terjadi yang mengakibatkan pergeseran asumsi maka perusahaan akan menghadapi tingkat penjualan yang tidak

mampu meng/cover biaya variabel dan biaya tetap sehingga mengalami kerugian. Analisa *margin of safety* dilakukan setelah manajemen melakukan *sensitivity analysis* yaitu analisis yang menggunakan teknik “*what-if*” yang akan melakukan pengujian apa dampak terhadap *outcome* dan *revenue* perusahaan jika prediksi awal tidak terpenuhi atau terdapat perubahan asumsi yang tidak dapat dihindari oleh perusahaan.

2.4.4 Divestasi

Keputusan divestasi adalah lawan dari analisa pada pembahasan *capital budgeting* pada poin sebelumnya. Keputusan divestasi bisa berupa penghentian operasi, penghentian produksi, penghentian atau perubahan segmen bisnis, penutupan cabang dan lainnya. Keputusan melakukan divestasi ini diambil atas dasar biaya untuk menjalankan operasional bisnis lebih tinggi daripada pendapatan yang diraih.

BAB III

APLIKASI PADA ORGANISASI DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan uraian pada dua bab sebelumnya, pada bab ini akan dibahas secara lengkap terkait tahapan-tahapan pada aktivitas audit khusus terkait penanganan kerugian kantor cabang (AUTOSHOP) dimulai dari tahapan perencanaan penugasan, pelaksanaan penugasan, dan komunikasi hasil penugasan.

Populasi pada makalah ini adalah sebuah perusahaan PT ABC, yang memiliki retail bisnis berupa bengkel dengan konsep *quick service* dengan jumlah *outlet* sebanyak 300 bengkel yang tersebar di seluruh Indonesia. Lingkup penugasan audit khusus difokuskan pada cabang di wilayah Kalimantan Timur. Akan tetapi pada penjelasan poin 3.2 Pelaksanaan Penugasan, penulis hanya memilih satu contoh cabang di wilayah Kalimantan Timur, hal ini dilakukan untuk mempermudah interpretasi pembaca. Atas alasan *confidentiality*, identitas perusahaan tersebut tidak disebutkan dalam tulisan ini.

3.1 Perencanaan Penugasan

3.1.1 Menentukan Tujuan dan Ruang Lingkup dan Otorisasi Surat Penugasan Audit Khusus.

Tujuan dan ruang lingkup penugasan didokumentasikan pada dokumen surat tugas yang diotorisasi oleh Direktur Utama, sebagai berikut:

- a. Tujuan dari penugasan ini yaitu evaluasi efektivitas pengendalian internal serta identifikasi faktor faktor penyebab tidak tercapainya target cabang dan pemberian saran perbaikan yang tepat untuk diimplementasikan.
- b. Lingkup dari penugasan ini yaitu operasional cabang yang mengalami kerugian wilayah Kalimantan Timur dan operasional AUTOSHOP HO.

Direktur Utama menandatangani surat tugas audit khusus dan regular audit karena pelaksanaan penugasan audit khusus ini berjalan bersamaan dengan penugasan regular audit pada cabang di wilayah Kalimantan Timur , sehingga alokasi SDM untuk penugasan audit khusus serta biaya untuk penugasan ini tidak mengganggu perencanaan audit tahunan.

3.1.2 *Business Process Understanding* dan identifikasi risiko.

Auditor mengidentifikasi proses bisnis yang sudah didokumentasikan sebelumnya serta dilakukan proses *review* dan *update* kembali dokumentasi bisnis proses apabila terdapat pembaharuan proses di *auditee*. Mekanisme ini dilakukan dengan

melakukan wawancara dengan *auditee*. Pada tahap ini *auditor* juga melakukan identifikasi atas risiko-risiko yang relevan dengan proses bisnis.

3.1.3 Identifikasi Aktivitas Pengendalian (*Key Control Activities*) dan Evaluasi Pengendalian

- a. Memastikan apakah pada operasional cabang dilakukan *review* secara berkala terkait kesesuaian dengan SOP terkait operasional penjualan dan administratif.
- b. Memastikan apakah pada operasional cabang dilakukan *review* berkala terkait target dan pencapaian penjualan aktual serta tindakan perbaikan yang dilakukan apabila penjualan tidak mencapai target.
- c. Memastikan apakah terdapat *monitoring* secara periodik terkait *performance* cabang (laporan keuangan cabang)
- d. Memastikan apakah penentuan pembukaan cabang dilengkapi dengan dokumen yang memadai (misal: *Feasibility Study* yang di otorisasi Direktur).
- e. Memastikan dokumen *feasibility study* cabang di otorisasi oleh pihak yang berwenang (Membuat, Mengetahui, Menyetujui).
- f. Memastikan apakah terdapat pemisahan tugas (*segregation*) pada saat pembuatan *feasibility study*.
- g. Memastikan apakah dilakukan *review* secara berkala terkait kondisi aktual cabang vs *feasibility study*.

3.1.4 Membuat Program Kerja Audit

Program kerja audit yang dibuat secara umum berisikan:

- a. *Job time schedule (JTS)* penugasan.
- b. Pembagian tugas dan tanggung jawab masing masing *auditor*.

- c. Detail pengujian yang berisikan objektif masing masing pengujian dan langkah-langkah pengujian.

3.2 Pelaksanaan Penugasan

3.2.1 Desk Audit

a. Analisa Laporan Keuangan Cabang

Dilakukan analisa vertikal dan horizontal untuk mengetahui rasio dan *trends* atas saldo pada laporan laba rugi dan laporan biaya operasional, dengan contoh cabang A.Yani Samarinda, sebagai berikut:

- 1) Berdasarkan analisa laporan income statement Autosshop Cabang A.Yani Samarinda dalam periode Januari s.d Desember 2015, terdapat peningkatan penjualan, akan tetapi peningkatan penjualan ini tidak mampu menghasilkan *net income* bagi cabang, dikarenakan tingginya biaya operasional cabang per bulan selama periode Januari s.d Desember 2015. Untuk detail analisa laporan income statement dapat dilihat di **lampiran 1 (Tabel Analisa Income Statement Cabang A.Yani Samarinda)**.
- 2) Berdasarkan analisa biaya operasional cabang selama periode Januari s.d Desember 2015, biaya operasional cabang didominasi oleh biaya sewa ruko yaitu 42% dari total biaya operasional cabang. Untuk detail biaya operasional cabang dapat dilihat di **lampiran 2 (Diagram Top 10 Biaya Operational Cabang A.Yani Samarinda)**.
- 3) Berdasarkan analisa pengelompokkan biaya operasional berdasarkan biaya tetap dan biaya *variable*, total biaya tetap cabang 45% dari total biaya operasional cabang. Untuk detail klasifikasi biaya berdasarkan biaya tetap dan biaya *variable* dapat dilihat pada **lampiran 3 (Diagram Perbandingan Fix Cost vs Variabel Cost Cabang A.Yani Samarinda)**.

Dari analisa laporan keuangan tersebut, dapat membantu *auditor* dalam menentukan fokus pengujian pada saat audit lapangan, antara lain sebagai berikut:

- 1) Lakukan identifikasi target penjualan vs aktual penjualan beserta faktor penyebab tidak tercapainya target penjualan (misal: faktor lokasi cabang, program *marketing* yang belum efektif) dimana peningkatan penjualan dapat dilihat dari dua *variabel* (Qty atau Harga Jual / pcs)
- 2) Lakukan survei harga pasar terkait biaya sewa ruko dengan model sejenis di area yang berdekatan dengan lokasi cabang.

b. Memahami Informasi pada Analisa *Feasibility Study* Cabang

Pada tahap awal perencanaan ekspansi cabang, manajemen melakukan proses *capital budgeting* dengan menggunakan studi kelayakan bisnis/ *feasibility study* (FS). Pada saat desk audit, dilakukan permintaan dokumen (*hard copy & soft copy*) FS yang sudah diotorisasi sampai dengan *level Board of Directors (BOD)*.

Auditor mempelajari berbagai analisa FS yang dilakukan oleh manajemen, sehingga didapatkan informasi sebagai berikut:

1) Survei Pasar dan Survei Lokasi

Analisa survei pasar terbagi menjadi tiga kriteria yang masing masing kriteria memiliki proporsi presentase bobot dan poin, antara lain:

- a) *Brand Awareness*
- b) Kondisi industri ritel
- c) Kondisi industri otomotif

Analisa survei lokasi terbagi menjadi delapan kriteria yang masing masing kriteria memiliki proporsi presentase bobot dan poin, antara lain:

- a) Lebar lokasi
- b) Kapasitas *service area*
- c) Letak lokasi
- d) Lokasi *eye catching*
- e) *Traffic* mobil per Jam

- f) Rata-Rata kecepatan mobil
- g) Jalur Lokasi

Berdasarkan hasil analisa pada dokumen survei, pengisian survei mayoritas berdasarkan *judgment* pribadi *surveyor* dan belum terdapat parameter yang baku sebagai pedoman untuk pengisian masing-masing kriteria. Untuk detail evaluasi parameter yang digunakan pada survey pasar dan survei lokasi pada tahap perencanaan cabang dapat dilihat pada **lampiran 4 (Evaluasi Parameter Survei Pasar dan Lokasi)**.

Selain itu, belum terdapat kriteria formal terkait jumlah maksimum cabang yang di beroperasi dalam satu kota tertentu yang dibandingkan dengan populasi kendaraan bermotor roda 4. Dilakukan perbandingan jumlah populasi kendaraan bermotor roda 4 dengan populasi cabang Auto Shop yang dibuka di wilayah provinsi Kalimantan Timur, dari hasil analisa diketahui total cabang yang dibuka di wilayah provinsi Kalimantan Timur seharusnya hanya 11 cabang, actual cabang yang dibuka 14 cabang. Untuk detail perbandingan jumlah cabang dan populasi kendaraan bermotor roda 4 dapat dilihat pada **lampiran 5 (Evaluasi Jumlah Toko vs Populasi Kendaraan Bermotor)**.

2) *Financial Forecast*

Financial forecast berisi proyeksi tingkat *growth* penjualan dari bulan ke bulan yang di proyeksikan dari bulan ke-1 sampai dengan bulan ke-60 (5 tahun). Persentase *growth*/bulan dipengaruhi oleh kalkulasi hasil penilaian kualitatif yang dikonversi menjadi kuantitatif dari analisis survei pasar dan survei lokasi. Hasil penilaian kedua survei tersebut di formulasikan secara sistem dalam bentuk tren persentase *growth* tiap bulan. Komponen lain dalam proyeksi laporan laba rugi diasumsikan konstan.

3) Foto Lokasi Cabang

Lampiran foto lokasi cabang pada FS sebagai dokumentasi aktual lokasi cabang yang akan dibuka. Pada saat pengujian lapangan *auditor* dapat menggunakan dokumentasi ini sebagai pembandingan dengan kondisi aktual.

4) Komponen *Initial Investment*

Komponen *initial investment* merupakan nilai investasi awal pada saat persiapan pembukaan cabang, terdiri dari:

- a) Biaya Sewa Lokasi.
- b) Eksterior dan Interior.
- c) Biaya Pra Operasi.

5) Analisa *Capital Budgeting*

Dalam melakukan analisa *capital budgeting*, manajemen melalui model proyeksi, melakukan proyek sampai dengan lima tahun kedepan dengan tingkat persentase suku bunga *hurdle rate* yang ditentukan oleh manajemen, antara lain model:

- a) *Internal Rate of Return (IRR)*.
- b) *Net Present Value*.
- c) *Payback Period*.

6) Perbandingan Investasi Cabang vs Suku Bunga Bank

Dilakukan proses simulasi tingkat pengembalian investasi apabila dilakukan pembukaan cabang baru dengan tingkat pengembalian berdasarkan suku bunga deposito bank dengan asumsi nilai investasi yang sama.

3.2.2 *Field Audit*

Teknik audit yang digunakan pada saat pekerjaan audit lapangan antara lain *reperformance*, observasi, verifikasi, analisis dan wawancara. Detail masing masing teknik audit dan pengujian pada saat audit lapangan antara lain sebagai berikut:

a. *Reperformance* dan Observasi Survei Pasar dan Survei Lokasi

Dilakukan *reperformance* proses survei pasar dan survei lokasi oleh tim internal audit dengan komponen kriteria survei yang sama dengan yang digunakan oleh manajemen. Berdasarkan hasil *reperformance* terdapat ketidaksesuaian antara dokumen FS dan lokasi aktual sehingga terjadi penurunan penilaian dari kelas *market* B+ menjadi kelas *market* C+. Penilaian atas survei ini berpengaruh terhadap perhitungan *growth* pada *forecast* penjualan (*refer to poin D*).

Untuk detail perbandingan hasil survei lokasi dan survei pasar pada saat awal perencanaan cabang dengan hasil *reperform* pada saat dilakukan audit dapat dilihat pada **lampiran 6 (Detail Hasil *Reperformance* Survei Lokasi dan Survei Pasar)**.

b. Verifikasi kesesuaian Lokasi dokumen FS vs Aktual Lokasi

Berdasarkan hasil verifikasi lokasi aktual cabang diketahui terdapat ketidaksesuaian dengan lokasi pada dokumen FS yang dilaporkan ke HO. Lokasi aktual hanya berselang tiga ruko dari lokasi pada dokumentasi FS, akan tetapi secara *visibility*, lokasi aktual tidak strategis dikarenakan tidak terlihat dari 2 arah jalan raya.

Untuk detail perbandingan kesesuaian lokasi yang dilampirkan pada saat awal perencanaan cabang di dokumen FS dengan hasil observasi pada saat dilakukan audit dapat dilihat pada **lampiran 7 (Perbandingan Lokasi pada dokumen FS dan Lokasi Aktual)**.

c. Verifikasi harga pasaran sewa ruko

Berdasarkan hasil survei harga pasar sewa ruko sejenis dalam satu area dimana lokasi pembanding hanya berjarak 5 meter dari lokasi cabang. Berdasarkan hasil konfirmasi dengan pemilik ruko pembanding, terdapat selisih harga sewa yang signifikan, di mana harga sewa lokasi pembanding lebih murah jika dibandingkan harga sewa lokasi cabang dengan tanggal perbandingan 2 tahun sejak sewa lokasi aktual cabang (asumsi harga *property* terus meningkat). Dapat disimpulkan harga sewa lokasi ruko diatas harga pasaran. Untuk detail perbandingan harga sewa ruko dan spesifikasi ruko cabang dan ruko pembanding serta dokumentasi dari lokasi ruko cabang dan ruko pembanding dapat dilihat pada **lampiran 8 (Perbandingan Ruko Cabang vs Ruko Pembanding)**.

d. *Reperformance* dan Analisa data *financial forecast* vs Aktual.

Berdasarkan hasil *reperformance* survei pasar dan survei lokasi pada *point* “a” sebelumnya, dilakukan juga *reperformance* dan analisa pada *forecast* penjualan dengan merevisi *variabel* kelas *market* sesuai dengan hasil *reperformance* yang dilakukan *auditor* menjadi C+ (*refer to point a*), *variabel* penjualan diisi sesuai dengan data sales aktual. *Reperformance* ini bertujuan untuk membandingkan tingkat pengembalian investasi berdasarkan data *forecast* pada awal perencanaan proyek vs aktual pada saat bisnis beroperasi, hal ini dilakukan untuk menilai apakah bisnis cabang masih *feasible* untuk dilanjutkan beroperasi atau harus dilakukan mekanisme divestasi. Untuk Hasil perbandingan analisa *financial forecast* pada awal perencanaan cabang dengan kondisi financial secara actual dapat dilihat pada **lampiran 9 (*Reperformance* dan Analisa data *Financial Forecast* vs Aktual)**.

Berdasarkan hasil perbandingan, tingkat *IRR* yang diproyeksikan dalam posisi positif dengan persentase 15.03%(diatas *hurdle rate*), sedangkan jika menggunakan data aktual berada dalam kondisi negatif (3.08%). Untuk *NPV* semula

diproyeksikan positif 207,481 berubah menjadi negatif (491,765). Demikian pula dengan tingkat pengembalian (*payback period*) apabila bisnis dilanjutkan dengan asumsi tidak ada perubahan yang signifikan dalam peningkatan penjualan, maka tingkat pengembalian dari total nilai investasi diproyeksikan lebih dari 5 tahun.

e. Wawancara *auditee* terkait kendala-kendala yang dihadapi

Selain melakukan *reperformance* dan analisa terhadap data keuangan dan non keuangan, internal audit juga melakukan wawancara dengan kepala cabang AUTOSHOP sebagai contoh yaitu AUTOSHOP cabang Pahlawan Samarinda. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi di lapangan oleh auditor, lokasi toko kurang strategis karena berdekatan dengan pasar. Hal ini sangat mengganggu mobilitas keluar masuk toko disebabkan di lokasi depan toko terdapat truk pasar yang memarkirkan kendaraannya. Bahkan, area parkir toko sering digunakan sebagai tempat parkir motor warga yang bertujuan ke pasar. Kejadian ini dapat diantisipasi dengan proses pencarian lokasi ruko yang seharusnya mempertimbangkan jenis bisnis di sekitar lokasi cabang. Untuk detail dokumentasi lokasi cabang dan di sekitar cabang dapat dilihat pada **lampiran 10 (Dokumentasi Lokasi Toko yang Tidak Strategis)**.

3.2.3 Formulasi Rekomendasi Atas Hasil Pengujian

Berdasarkan hasil pengujian pada saat *desk audit* dan *field audit*, internal *auditor* dapat mengidentifikasi penyebab kerugian cabang serta memberikan rekomendasi yang tepat untuk diimplementasikan oleh manajemen. Penjelasan terkait saran yang diberikan kepada manajemen akan dijelaskan pada poin 3.3 komunikasi hasil penugasan.

3.3 Komunikasi Hasil Penugasan

Berdasarkan hasil pengujian pada saat dilakukan *desk audit dan field audit*, dapat diidentifikasi penyebab kerugian cabang serta saran untuk perbaikan yang dapat dilakukan oleh manajemen, terbagi menjadi dua, antara lain:

3.3.1 Operasional HO (*Feasibility Study*)

- a. Lakukan pembagian tugas dan pemisahan fungsi pada proses pembuatan *feasibility study* dengan melibatkan departemen *General Affair, Purchasing, Financial Analyst*.
- b. Lakukan *review* secara berjenjang terkait pembuatan *feasibility study* bisnis cabang agar informasi yang disajikan lebih akurat (lokasi dan informasi keuangan) sehingga keputusan yang diambil manajemen tepat.
- c. Lakukan *review* terkait penentuan biaya sewa ruko pada saat awal investasi agar informasi terkait *budget* maksimum sewa ruko tidak diketahui oleh pihak yang melakukan *sourcing* lokasi. Hal ini bertujuan untuk menghindari risiko *fraud*.
- d. Masa sewa toko yang berjalan selama ini 5 tahun berisiko kerugian atas tanggungan *fixed cost* biaya sewa toko apabila penjualan tidak mencapai target, maka dari itu lakukan evaluasi masa sewa toko agar tidak sampai dengan 5 tahun. Maksimal masa sewa pertama 2 tahun sekali dan dilakukan perpanjangan masa sewa secara berkala.
- e. Lakukan *review* secara kuartal terkait kondisi aktual cabang dengan membandingkan kondisi aktual vs proyeksi agar risiko kerugian dapat di mitigasi oleh manajemen.
- f. Lakukan *review parameter* dalam survei pasar dan lokasi agar menghasilkan *output* penilaian yang sesuai dengan kondisi aktual serta mempertimbangkan kondisi lingkungan di sekitar lokasi cabang.
- g. Data total populasi kendaraan penumpang yang dikeluarkan oleh Badan Pusat Statistik pada satu kota tertentu dapat menjadi acuan dalam

menentukan jumlah maksimal cabang AUTOSHOP yang dibuka di kota tertentu.

3.3.2 Operasional Cabang (Toko Sudah Beroperasi)

- a. Tingkat penjualan cabang tidak mampu menutupi besarnya *fixed cost* yaitu biaya sewa ruko yang lebih tinggi dari harga pasar. Atas faktor jangka sewa lokasi yang sejak awal pembukaan cabang di sewa sampai dengan jangka waktu 5 tahun. Operasional cabang harus melakukan peningkatan penjualan untuk meng/cover biaya sewa yang terlalu mahal.
- b. Pemilihan lokasi yang kurang tepat (misal:dekat lokasi pasar, akses jalan tidak dua arah, kecepatan rata-rata kendaraan bermotor di jalan depan lokasi toko > 40km/jam, lokasi bukan di jalan utama dan jauh dari pemukiman penduduk,dll) menjadi faktor utama tidak tercapainya target penjualan. Operasional cabang diharuskan untuk menyusun strategi *marketing* (misal: *flyer*, membuat event sebagai peningkatan *brand awareness*).
- c. Jika sudah dilakukan perbaikan dari segi program *marketing* dan belum terdapat peningkatan penjualan yang signifikan sampai dengan 6 bulan ke depan, Manajemen HO harus melakukan pertimbangan untuk divestasi penutupan toko.

BAB IV

KESIMPULAN DAN SARAN

4.1. Kesimpulan

Dari pembahasan bab-bab sebelumnya dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Penyajian informasi pada tahap perencanaan bisnis yang tidak akurat dan tidak sesuai dengan kondisi aktual menyebabkan terjadinya kesalahan dalam pengambilan keputusan investasi oleh manajemen sehingga berdampak pada kerugian perusahaan.
2. Dalam melakukan ekspansi bisnis cabang, lokasi merupakan faktor penentu performa penjualan. Kesalahan penentuan lokasi cabang sangat berpengaruh pada performa penjualan.
3. Kerugian cabang disebabkan oleh tingkat penjualan cabang yang tidak mencapai target, sehingga total penjualan aktual cabang tidak mampu meng/cover biaya operasional sewa ruko(*fixed cost*) yang terlalu mahal/diatas harga pasar.

4. Jumlah populasi cabang yang beroperasi pada satu kota tertentu belum mempertimbangkan kriteria total kendaraan roda 4 penumpang pada suatu wilayah, sehingga jumlah cabang yang beroperasi dapat diindikasikan terlalu banyak jika dibandingkan dengan total kendaraan roda 4 penumpang.

4.2 Saran

Saran yang dapat disampaikan dalam makalah ini, sebagai berikut :

1. Lakukan pembuatan ketentuan terkait mekanisme pembuatan *feasibility study*(FS) yang minimal mencakup: pemisahan tugas tim pembuat FS, *leveling* otorisasi FS, standar penilaian survey pasar dan lokasi. Hal ini dilakukan agar analisa pada FS dapat diandalkan sebagai alat pengambilan keputusan manajemen.
2. Lakukan analisa perbandingan populasi jumlah kendaraan pada suatu wilayah dengan kapasitas maksimum kendaraan/cabang agar total cabang yang beroperasi pada suatu wilayah sesuai (cabang yang beroperasi tidak berlebihan).
3. Lakukan review secara berkala terkait pencapaian cabang secara actual serta lakukan proyeksi tingkat pengembalian investasi cabang apakah sesuai dengan kebijakan perusahaan.
4. Lakukan perbaikan dari sisi program marketing untuk meningkatkan jumlah penjualan agar mampu meng/cover total biaya operasional cabang serta lakukan pertimbangan untuk mekanisme divestasi jika tingkat penjualan tidak mampu meng/cover biaya operasional (*fixed cost*).

LAMPIRAN

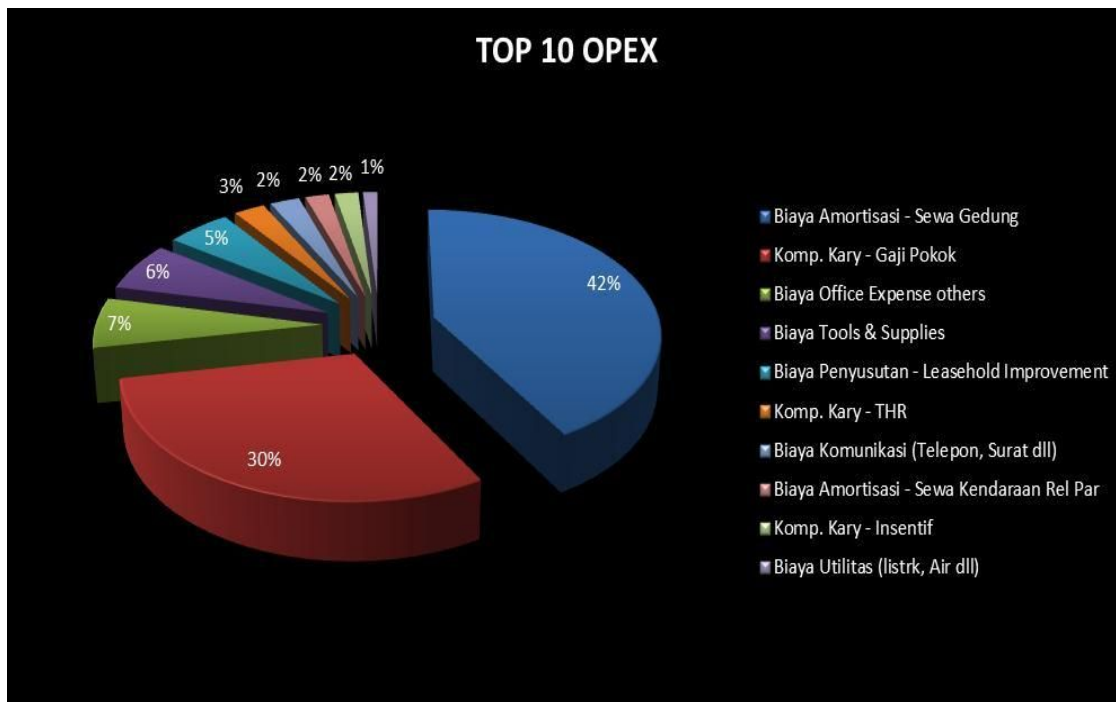
Lampiran 1

Tabel Analisa *Income Statement* Cabang A.Yani Samarinda(asumsi)

Deskripsi	Total YTD'15	Kesimpulan Auditor
Penjualan Bersih	965,353,479	Berdasarkan hasil analisa IS periode Jan'15 s.d Des'15 Terjadi peningkatan penjualan dengan rata-rata gross profit margin xx%, akan tetapi total opex > GP sehingga mengalami loss -> see detail analisa biaya operasional
Harga Pokok Penjualan	706,317,573	
Laba Kotor	259,035,906	
GPM	27%	
Biaya Penjualan	426,103,178	
Biaya Umum dan Adminsitrasi	-	
Total Biaya Operasi	426,103,178	
Laba Operasi	- 167,067,272	
Operating Margin	-17%	
Pendapatan (Beban) Lain :		
Pendapatan / Beban Bunga	-	
Laba / Rugi Kurs	-	
Laba / Rugi Penjualan Aktiva Tetap	-	
Penghapusan Aktiva Tetap	-	
Pendapatan / Beban Lain	1,029,263	
Total Pendapatan (Beban) Lain	1,029,263	
Laba (Rugi) Bersih	- 166,038,009	

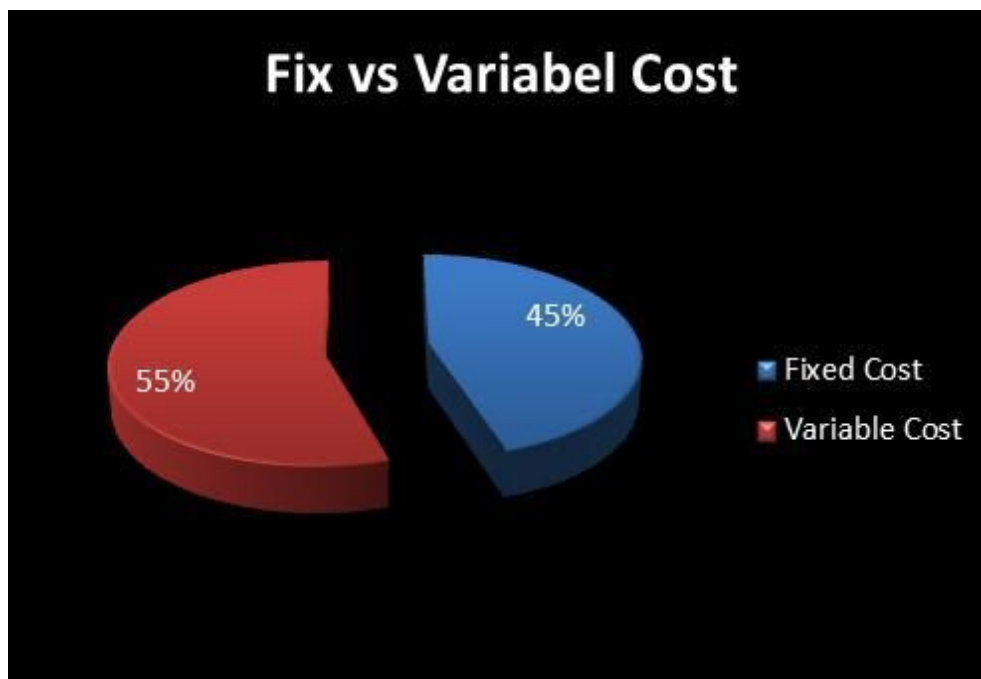
Lampiran 2

Diagram Top 10 Biaya Operational Cabang A.Yani Samarinda



Lampiran 3

Diagram Perbandingan *Fix Cost* vs *Variabel Cost* Cabang A.Yani Samarinda



Lampiran 4

Evaluasi Parameter Survei Pasar dan Lokasi

FORM SURVEI				
Nama Kota/Kabupaten	Balipapan			
Surveyor	Jansen			
Bulan dan Tahun Survey	Mei 2016			

No	Kriteria	Kolom Isi	Bobot	Point
1	Brand Awareness Shop and Drive	☐ Bogor, Depok, Tangerang ☐ Surabaya, Malang, Kediri, Cilegon, Serang, Bandung ☒ Semarang, Solo, Kudus, Denpasar, Ibu Kota Propinsi ☐ Kotamadya di Pulau Jawa selain kota di atas ☐ Kabupaten di Pulau Jawa selain kabupaten di atas ☐ Kota/Kabupaten lainnya	20,00%	3
2	Kondisi Industri Ritel (di Kota/Kabupaten tersebut)			
	a. Department Store	☒ Kelas menengah ke atas (cth: Sogo, Metro, Debenhams) ☐ Kelas menengah (cth: Matahari, Centro, Java, Yogya, Rimo) ☐ Kelas menengah ke bawah (cth: Ramayana, Cahaya)		
	b. Restoran	☒ Kelas menengah ke atas (cth: Starbucks, Dominoes Pizza, Burger King) ☐ Kelas menengah (cth: KFC, McDonalds, Hoka-Hoka Bento, Sederhana) ☐ Kelas menengah ke bawah (cth: Solaria, CFC)	40,00%	5
	c. Supermarket	☒ Kelas menengah ke atas (cth: Foodhall, Ranch/Farmers Market) ☐ Kelas menengah (cth: Carrefour, Hypermart, Giant, Lotte Mart) ☐ Kelas menengah ke bawah (cth: Hari-Hari, Robinson)		
	d. Ritel lainnya	☒ Kelas menengah ke atas (cth: Laundry 5a'sec, Zeleven, Blitzmegaplex) ☐ Kelas menengah (cth: Laundrette, Indomaret, Alfamart, XXI) ☐ Kelas menengah ke bawah (cth: Laundry kiloan, minimart, warung, 21)		
3	Kondisi Industri Otomotif (di Kota/Kabupaten tersebut)			
	a. Perkiraan Mayoritas Umur Mobil	☒ 2-10 tahun ☐ 10-15 tahun ☐ 0-2 tahun atau di atas 15 tahun	20,00%	5
	b. Kondisi Ritel Otomotif (bengkel retail yang terpercaya)	☒ Terdapat ATPM ☐ Tidak terdapat ATPM	15,00%	5
	c. Fitur yang terdapat pada ATPM (cth: Auto2000, Astrido, HPM) di daerah tersebut *boleh centang lebih dari satu	☒ Showroom ☒ Service & Spareparts ☒ Body Repair ☐ Tidak ada ATPM di daerah tersebut	5,00%	5
Total Point			100,00%	4,5
Tingkat Kelayakan				92,00%

Awareness Brand Shop and Drive di satu kota (Judgement Pribadi)

Untuk Mengukur Daya Beli suatu kota (Judgement Pribadi)

Untuk menilai apakah ATPM melihat ada pangsa pasar di kota tersebut. (dan seluruhnya judgement Pribadi)

FORM SURVEY

Alamat Survey	Jl. Ayani Balikpapan
Surveyor	Jansen
Nama Investor	
No. Telp/HP	

No	Kriteria	Kolom Isi	Standar Shop&Drive	Bobot	Point
1	Lebar lokasi	6 meter	8 meter	10,00%	3
2	Kapasitas service area	2 mobil di dalam toko 3 mobil di area parkir	4	15,00%	4
3.	Letak Lokasi Bangunan yang terdapat di sepanjang jalan tersebut (pilih 3 yang dominan)	☐ Bank ☒ Mall/Supermarket/Department Store ☐ Rumah Sakit ☐ Bandara ☐ Stasiun/Terminal (jaraknya di bawah 300m) ☒ Toko Otomotif ☒ Toko Retail lainnya (cth: toko bangunan, tempat fotokopi) ☐ Kantor Pelayanan Milik Negara (cth: kantor pos, kantor polisi) ☐ Perkantoran ☐ Pemukiman dengan 2 mobil atau lebih ☐ Pemukiman dengan 1 mobil ☐ Pemukiman tak bermobil		20,00%	5
5	Lokasi eye catching (tidak terhalangi)	☒ Terlihat dari 2 sisi ☐ Hanya terlihat dari 1 sisi ☐ Tidak terlihat tapi bisa diakali ☐ Tidak terlihat dan tidak bisa diakali	Terlihat dari 2 sisi	15,00%	5
6	Traffic mobil per jam	☒ 924 mobil/jam di 06.00-09.00 ☒ 957 mobil/jam di 11.00-13.00 ☒ 965 mobil/jam di 16.00-18.00	800 mobil/jam	15,00%	5
7	Rata-rata kecepatan mobil	40 km/jam	max. 45 km/jam	10,00%	5
8	Jalur lokasi: a. Arah (apabila 2 arah, lanjutkan ke b.)	☐ Searah ☒ 2 Arah		10,00%	5
	b. Pembatas jalan & U-turn	☐ Tidak ada pembatas Ada pembatas dengan U-turn: ☒ 20 meter – putaran kanan toko ☒ 65 meter – putaran kiri toko	tidak ada pembatas atau 50 meter 50 meter	5,00% atau 2,50% 2,50%	0 atau 5 5
Total Point				100%	4,65
Tingkat Kelayakan					93,00%

Note potensi strategis (Keunggulan/Kekurangan)	☒ Keunggulan	1,05	retail modern sudah masuk dan mulai berkembang	Pasar	92,00%
	☐ Kekurangan	0,95		Lokasi	93,00%
				Skor Akhir	97,02%

Selama ini belum ada batasan jarak dari tempat-tempat tersebut. (Judgement Pribadi)

Selama ini belum di jelaskan spesifik traffic jenis mobil passanger car

Selama ini survey Pangsa Pasar diperhitungkan sebesar 60% dan survey lokasi diperhitungkan 40%

Sehingga dapat disimpulkan terdapat indikasi pemilihan lokasi yang tidak tepat namun karena perhitungan pangsa pasar yang besar menjadi faktor lokasi yang kurang layak menjadi layak untuk dibuka.

Sehingga dari 14 Toko dikaltim hanya 5 Toko yang perform (36%) dan 9 Toko yang Underperform (64%)

Lampiran 5

Evaluasi Jumlah Toko vs Populasi Kendaraan Bermotor



No	Area	Mobil Penumpang	Jumlah Shop and Drive	Per Toko	Acuan DKI	Difference	Standart	S&D Plan	S&D Yang Harus Dibuka
1	Sumatera Utara	464.608	14	33.186	41.846	(8.660)	10.000	46	32
2	Sumatera Barat	165.262	4	41.316	41.846	(531)	10.000	17	13
3	Riau	546.235	5	109.247	41.846	67.401	10.000	55	50
4	Jambi	150.263	3	50.088	41.846	8.241	10.000	15	12
5	Sumatera Selatan	625.736	8	78.217	41.846	36.371	10.000	63	55
6	Lampung	138.555	4	34.639	41.846	(7.207)	10.000	14	10
7	Kepulauan Riau	155.986	3	51.995	41.846	10.149	10.000	16	13
8	DKI Jakarta	3.054.773	73	41.846	41.846	-	10.000	305	232
9	Jawa Barat	850.028	44	19.319	41.846	(22.527)	10.000	85	41
10	Jawa Tengah	712.076	35	20.345	41.846	(21.501)	10.000	71	36
11	DI Yogyakarta	313.770	5	62.754	41.846	20.908	10.000	31	26
12	Jawa Timur	1.230.914	38	32.392	41.846	(9.454)	10.000	123	85
13	Banten	123.531	7	17.647	41.846	(24.199)	10.000	12	5
14	Bali	606.555	7	86.651	41.846	44.805	10.000	61	54
15	Nusa Tenggara Barat	126.564	2	63.282	41.846	21.436	10.000	13	11
16	Kalimantan Barat	319.154	3	106.385	41.846	64.538	10.000	32	29
17	Kalimantan Selatan	104.001	8	24.250	41.846	(17.596)	10.000	10	11
18	Kalimantan Timur	245.844	14	17.560	41.846	(24.286)	10.000	25	11
19	Sulawesi Utara	134.640	5	44.880	41.846	3.034	10.000	13	10
20	Sulawesi Selatan	348.597	9	38.733	41.846	(3.113)	10.000	35	26
21	Sulawesi Tenggara	35.239	1	35.239	41.846	(6.607)	10.000	4	3
Indonesia		11.546.916	290	39.817	41.846	(2.029)	10.000	1155	865

Lampiran 6

Detail Hasil *Reperformance* Survei Lokasi dan Survei Pasar

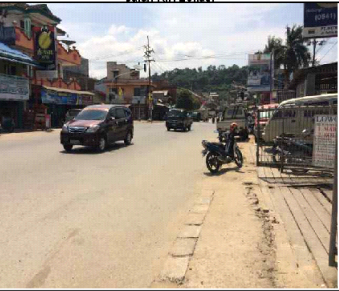
Kriteria		Point		Keterangan
		Survey retail	Reperform audit	
Survey Pasar	Brand Awareness	3	1	Terdapat perbedaan pada variabel industri retail, Industri retail di Wilayah Samarinda dalam kategori menengah sedangkan menurut FS masuk ke kategori menengah ke atas.
	Kondisi Industri Ritel	4.75	4	
	Kondisi Industri Otomotif			
	a. Perkiraan Mayoritas Umur Mobil	5	5	
	b. Kondisi Ritel Otomotif	5	5	
	c. Fitur yang terdapat pada ATPM	5	5	
Total Point		4.5	3.8	
Tingkat Kelayakan		90%	76%	
Survey Lokasi	Lebar lokasi	4	4	Lokasi toko sudah berada di jalan utama dan cukup strategis, hanya untuk kapasitas parkir aktual hanya bisa diisi 2 mobil.
	Kapasitas <i>service area</i>	3	1	
	Letak Lokasi	4.6666667	4.47	
	Lokasi <i>eye catching</i>	5	5	
	Traffic mobil per jam	5	4	
	Rata-rata kecepatan mobil	3	5	
	Jalur lokasi:			
	a. Arah	5	5	
	b. Pembatas jalan & U-turn	5	6	
	Total Point	4.33	4.13	
Tingkat Kelayakan		87%	83%	
Skor Akhir		88.67%	78.67%	
Kelas Market		B+	C+	

Lampiran 7

Hasil Perbandingan Lokasi di dokumen FS vs Lokasi Aktual

Dokumen FS

PROPOSAL SEWA SDJI. Pelita Samarinda	
No : 017/OD-Retail/FS-Own/II/2014	
Back Ground	Usulan Sewa
- Ekstensifikasi Shop&Drive	Kelas Pasar & Lokasi
Tujuan	Kelas Investasi
- M mempercepat proses ekstensifikasi Shop&Drive	Alamat
Lokasi	Luas Bangunan
Status lokasi : Kosong	Nilai sewa / thn
Sebelumnya digunakan sebagai	Nilai sewa total + pajak
IMB : Ada	Periode sewa
Kondisi bangunan : 50%	Ustrik
Estimasi lama renovasi :	Line Telpn

FOTO LOKASI	
Tampak Depan	Tampak Dalam
	Tidak Ada Foto
Jalan Kiri Lokasi	Jalan Kanan Lokasi
	

Project Anlysis

Aktual Lokasi



Lampiran 8

Perbandingan Ruko Cabang dan Ruko Pembanding

AUTO SHOP	Pembanding								
									
<table><tr><td>Luas Bangunan : 7 x 17m</td></tr><tr><td>Nilai sewa / thn : Rp145.000.000</td></tr><tr><td>Jumlah lantai : 2 lantai</td></tr><tr><td>Harga April 2014</td></tr></table>	Luas Bangunan : 7 x 17m	Nilai sewa / thn : Rp145.000.000	Jumlah lantai : 2 lantai	Harga April 2014	<table><tr><td>Luas Bangunan : 5x18m</td></tr><tr><td>Nilai sewa / thn : 120.000.000</td></tr><tr><td>Jumlah lantai : 3 Lantai</td></tr><tr><td>Harga Februari 2016</td></tr></table>	Luas Bangunan : 5x18m	Nilai sewa / thn : 120.000.000	Jumlah lantai : 3 Lantai	Harga Februari 2016
Luas Bangunan : 7 x 17m									
Nilai sewa / thn : Rp145.000.000									
Jumlah lantai : 2 lantai									
Harga April 2014									
Luas Bangunan : 5x18m									
Nilai sewa / thn : 120.000.000									
Jumlah lantai : 3 Lantai									
Harga Februari 2016									

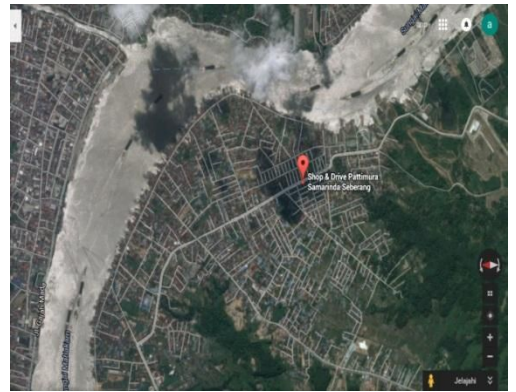
Lampiran 9

Reperformance dan Analisa data *Financial Forecast* vs Aktual

Perhitungan by FS								
Auto Shop FEASIBILITY STUDY (IN .000 Rp)								
Overall Project Analysis								
Yearly	Initial Investment	Net. Income	Depreciation	Residual Value	Total	d/f(10%)	Present Value	PB Periode
0 (Int Inv)	1,161,896				(1,161,896)	1.00	(1,161,896)	(1,161,896)
Year 1		(232,284)	222,119		(10,164)	1.10	(9,240)	(1,172,060)
Year 2		65,846	222,119		287,965	1.21	237,988	(884,095)
Year 3		251,462	222,119		473,582	1.33	355,809	(410,513)
Year 4		345,718	222,119		567,837	1.46	387,840	157,324
Year 5		417,221	222,119		639,341	1.61	396,980	796,664
Total	1,161,896	847,964	1,110,596	-	796,664		207,481	
INVESTMENT ANALYSIS RESULT : IRR : 15.03% NPV : 207,481 PB Periode : 3.72 ROI : 68.6%								
Perhitungan by Aktual								
Auto Shop FEASIBILITY STUDY (IN .000 Rp)								
Overall Project Analysis								
Yearly	Initial Investment	Net. Income	Depreciation	Residual Value	Total	d/f(10%)	Present Value	PB Periode
0 (Int Inv)	1,161,896				(1,161,896)	1.00	(1,161,896)	(1,161,896)
Year 1		(316,351)	222,119		(94,232)	1.10	(85,665)	(1,256,127)
Year 2		(179,174)	222,119		42,945	1.21	35,492	(1,213,182)
Year 3		48,800	222,119		270,919	1.33	203,546	(942,263)
Year 4		153,293	222,119		375,412	1.46	256,412	(566,850)
Year 5		197,172	222,119		419,291	1.61	260,347	(147,559)
Total	1,161,896	(96,259)	1,110,596	-	(147,559)		(491,765)	
INVESTMENT ANALYSIS RESULT : IRR : -3.08% NPV : (491,765) PB Periode : > 5 Tahun ROI : -12.7%								

Lampiran 10

Dokumentasi Lokasi Toko yang Tidak Strategis.



DAFTAR PUSTAKA

1. Fondasi Audit Internal, Modul Pelatihan Tingkat Dasar 1, Yayasan Pendidikan Internal Audit,2015
2. Standar Profesional Audit Internal, Modul Pelatihan Tingkat Dasar 1, Yayasan Pendidikan Internal Audit,2015
3. Pengendalian Internal, Modul Pelatihan Tingkat Dasar 2, Yayasan Pendidikan Internal Audit,2015
4. Perencanaan dan Perangkat Penugasan, Modul Pelatihan Tingkat Dasar 2, Yayasan Pendidikan Internal Audit,2015
5. Akuntansi Manajemen, Modul Pelatihan Tingkat Lanjutan 2, Yayasan Pendidikan Internal Audit,2015
6. Pelaksanaan Penugasan, Modul Pelatihan Tingkat Lanjutan 1, Yayasan Pendidikan Internal Audit,2015
7. Penugasan Asurans dan Konsultasi, Modul Pelatihan Tingkat Manajerial, Yayasan Pendidikan Internal Audit,2015

BIODATA

Nama	: Fachri Uwais
Tempat, Tgl Lahir	: Jakarta, 24 April 1991
Agama	: Islam
Email	: fachriuwais@gmail.com

<u>Edukasi</u>	
Universitas	: Telkom University
Jurusan	: Akuntansi
Tahun Lulus	: 16 Oktober 2012

<u>Pengalaman Kerja</u>	
PT Astra Otoparts	: Mei 2014 s.d Sekarang
PT MNC Group Tbl	: Februari 2013 s.d April 2014
KAP Asep Rahman	: Januari 2012 s.d Oktober 2012