

BAB IV

PEMBAHASAN

4.1 Evaluasi Risiko Operasional

Evaluasi risiko operasional adalah hal sangat penting dalam menapaki jalan menuju kesuksesan perusahaan. Begitu pula yang harus dilakukan pada Oti Fried Chicken. Manajemen Oti Fried Chicken perlu melakukan evaluasi risiko-risiko yang berpeluang mengganggu proses operasional perusahaan. Salah satunya dengan melakukan pemeringkatan risiko-risiko tersebut. Dengan begitu, diharapkan manajemen mampu mengetahui risiko mana saja yang berdampak material terhadap kegiatan operasional perusahaan. Analisa risiko dengan cara melakukan pemeringkatan ini nantinya dapat menjadi referensi bagi manajemen untuk melakukan tindakan respon terhadap risiko-risiko tersebut. Dengan adanya informasi mengenai peringkat risiko dari yang paling material sampai yang paling tidak material, manajemen dapat membuat skala prioritas untuk melakukan respon terhadap risiko yang bersifat material terlebih dahulu. Berikut adalah hasil analisa peneliti mengenai peringkat risiko-risiko di Oti Fried Chicken berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan *Manager Area* dan beberapa staff outlet.

No	Keterangan	Frekuensi	Dampak	Nilai	Peringkat	Rekomendasi
1	Eksternal Adanya kompetitor di lahan bisnis yang sama	5	1	5	4	<ul style="list-style-type: none"> - Selalu bertindak jujur - Mengutamakan kepuasan pelanggan - Memberi diskon/potongan harga - Selalu berinovasi agar konsumen tidak bosan - Pelajari dan amati kompetitor
2	Terjadi kejadian luar biasa (penyakit/bencana alam) yang mempengaruhi buruknya kondisi bahan baku	2	2	4	5	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan pemilihan dan pengecekan bahan baku yang layak untuk disajikan. - Mencari supplier cadangan yang tidak sedang mengalami kejadian bencana/penyakit yang mempengaruhi kondisi bahan baku
3	Partner yang tidak jujur	1	1	1	15	<ul style="list-style-type: none"> - Memilih dan merekrut partner dengan bijak - Membuat perjanjian tertulis sebelum melakukan kerja sama
4	Partner gagal mengirim bahan baku	2	1	2	11	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki supplier cadangan untuk kebutuhan bahan baku - Melakukan komunikasi rutin agar mengetahui kondisi dari partner

5	Keluhan dari konsumen (apapun)	4	2	8	1	<ul style="list-style-type: none"> - Menerima keluhan dengan baik - Selalu meminta maaf jika ada keluhan pelanggan - Segera menangani komplain dengan cepat - Memberikan solusi terbaik
6	Konsumen yang kurang bayar	1	1	1	15	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan pengecekan kembali nominal saat konsumen melakukan pembayaran
7	Pencurian barang konsumen	1	1	1	15	<ul style="list-style-type: none"> - Memasang cctv - Memberikan stiker pemberitahuan bahwa toko terpasang cctv
8	Internal Dengan tidak adanya peraturan tertulis, karyawan melanggar peraturan lisan	3	1	3	7	<ul style="list-style-type: none"> - Segera membuat peraturan tertulis dan ditempel di dinding outlet - Membuat buku saku tentang peraturan perusahaan dan memberikan masing masing ke karyawan - Memberikan <i>reward and punishment</i>
9	Pencurian bahan baku atau stok sisa oleh karyawan	1	1	1	15	<ul style="list-style-type: none"> - Memasang cctv yang memiliki akses agar semua sudut terlihat

10	Padam listrik yang mengganggu operasional	3	1	3	7	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan pengecekan genset seminggu sekali - Memeriksa bahan bakar apakah persediaannya masih ada
11	Atap bocor yang mengganggu kenyamanan konsumen	3	1	3	7	<ul style="list-style-type: none"> - Rutin melakukan pengecekan dalam pemeliharaan aset bangunan
12	Kasir yang teledor menghitung tagihan konsumen	2	1	2	11	<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan saran agar melakukan pengecekan kembali sebelum dan sesudah menerima pembayaran dari konsumen
13	Kerjasama antara supplier dengan karyawan penerima bahan	1	1	1	15	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki sistem pengendalian yang baik - Mengawasi dan membuat saluran komunikasi untuk pelaporan fraud
14	Pembagian tugas tiap karyawan (kru warung? belum jelas	1	1	1	15	<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan/membuat pembagian tugas yang jelas sesuai dengan kebutuhan - Melakukan monitoring melalui laporan harian

15	Karyawan (kru warung) yang tidak berkompeten dalam menjalankan job desk	3	1	3	7	<ul style="list-style-type: none"> - Mencari tahu sebab dari penurunan kinerja karyawan - Mengakui dan menghargai setiap perbaikan - Jika tidak ada perbaikan dari karyawan, berikan langkah formal selanjutnya (melakukan pemecatan)
16	Makanan yang dimasak tidak sesuai dengan ketentuan (rasa/bentuk/ukuran)	2	1	2	11	<ul style="list-style-type: none"> - Membuat standar operasional perusahaan tentang standar penyajian setiap menu
17	Pelanggaran asusila karyawan	1	1	1	15	<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan surat peringatan - Membuat peraturan dan sanksi yang mempertegas dilarangnya adanya pelanggaran asusila karyawan
18	Pelanggaran keterlambatan karyawan dalam hal masuk jam kerja	4	1	4	5	<ul style="list-style-type: none"> - Membuat peraturan yang jelas tentang jam masuk karyawan - Memanfaatkan teknologi mesin absensi - Mencari tahu alasan keterlambatan karyawan

19	Penyajian menu makanan dan minuman yang tidak optimal karena ketidakterediaan/kecosongan bahan baku	3	2	6	2	<ul style="list-style-type: none"> - Mengontrol dan melakukan pencatatan stok persediaan bahan baku setiap hari - Meminimalkan risiko keterlambatan dalam hal pengiriman bahan baku
20	Bahan baku yang rusak/busuk di gudang/ lemari es	2	1	2	11	<ul style="list-style-type: none"> - Memperhatikan dan melakukan pengecekan kelayakan fungsi alat/media penyimpanan bahan baku - Melakukan sistem FIFO
21	Dikarenakan belum adanya anggaran tahunan, adanya gangguan dalam hal perhitungan omset tiap cabang warung	1	1	1	15	<ul style="list-style-type: none"> - Segera membuat anggaran tahunan agar perhitungan omset dan perencanaan jangka pendek/jangka panjang lebih terorganisir

22	Omset yang tidak optimal karena penggunaan bahan baku yang tidak efisien (harga maupun kualitas)	3	2	6	2	<ul style="list-style-type: none"> - Menjaga kualitas bahan baku agar tidak rusak saat nantinya akan digunakan. - Memilih bahan baku yang baik dari supplier - Melakukan refund atau penukaran barang jika ada bahan baku yang rusak dari supplier
----	--	---	---	---	---	---

Keterangan	Frekuensi	Dampak
1	Sangat Jarang (sejak berdiri)	Sangat kecil (<20% pendapatan)
2	Jarang (Tahunan)	Kecil (20%-40%)
3	Kadang kadang (bulanan)	Sedang (40%-60%)
4	Sering (mingguan)	Besar (60%-80%)
5	Sangat sering (harian)	Sangat Besar (>80% pendapatan)

Tabel di atas menunjukkan beberapa risiko eksternal dan internal yang mampu dihimpun oleh peneliti. Risiko-risiko tersebut dianalisis berdasarkan frekuensi terjadinya dan dampak yang ditimbulkan. Kombinasi dari keduanya menghasilkan nilai yang nantinya akan mengacu kepada peringkat materialitas risiko tersebut. Jika dilihat berdasarkan frekuensi terjadinya, risiko adanya *follower*/kompetitor di lahan bisnis yang sama bagi Oti Fried Chicken menjadi risiko dengan tingkat frekuensi terjadi paling tinggi yang diperkirakan hampir setiap hari terjadi risiko tersebut. Lalu untuk keluhan dari konsumen dan pelanggaran keterlambatan karyawan dalam hal masuk jam kerja juga memiliki risiko yang cukup sering terjadi dikarenakan hampir setiap minggu risiko tersebut muncul. Jika dilihat dari besar dampak yang ditimbulkan, ada beberapa risiko yang menempati peringkat teratas yaitu adanya kejadian luar biasa yang dapat menurunkan kualitas bahan baku, keluhan dari konsumen, dan tidak optimalnya omset akibat stok yang habis dan penggunaan bahan baku yang tidak efisien. Keempat risiko tersebut diperkirakan memiliki dampak terhadap omset sekitar 20-40%.

Apabila kedua indikator penilaian risiko tersebut dikombinasikan maka risiko dengan nilai tertinggi adalah adanya keluhan konsumen disusul dengan risiko tidak optimalnya omset akibat stok yang habis dan penggunaan bahan baku yang tidak optimal.

Permasalahan yang akan timbul jika risiko risiko tersebut tidak segera diberikan respon dan tidak segera dibenahi akan banyak konsumen yang merasa kecewa dan beralih ke kompetitor, akibatnya akan terjadi penurunan jumlah konsumen setiap harinya dan berpengaruh terhadap omset perusahaan.

Dalam hal ini Oti Fried Chicken selalu mempunyai cara jitu untuk memberikan respon terhadap setiap risiko yang ada. Untuk risiko adanya keluhan dari konsumen yang berkaitan dengan pelayanan outlet, hal yang dikeluhkan oleh konsumen biasanya adalah keluhan tentang adanya *miss order* pada layanan *take away* (*online* maupun *offline*). Kekurangan ini memang diakui oleh manajemen ketika jumlah pelanggan meningkat drastis dan dilain pihak jumlah karyawan tetap pada jumlah yang sama. Untuk merespon kekurangan ini, manajemen memberikan nomor *Customer Service* yang ditempel di setiap outlet untuk keperluan kritik dan saran dari konsumen. Lalu pada respon masalah yang sama, di setiap outlet sudah dibuatkan akses yang berbeda antara kasir untuk pelanggan yang ingin makan ditempat maupun untuk pelanggan yang melakukan pesanan lewat *online*.

Lalu untuk komplain penyajian ayam yang belum matang, Oti Fried Chicken memiliki aturan untuk mengganti dengan ayam yang baru dan diberikan secara gratis. Untuk kekosongan bahan baku yang memiliki pengaruh dengan tidak optimalnya penyajian menu sendiri respon dari Oti Fried Chicken sudah menyiapkan papan tulis untuk memberikan info menu mana saja yang tidak tersedia. Untuk risiko kekosongan bahan baku, manajemen sudah mengantisipasi dengan memiliki supplier cadangan untuk bahan baku yang pengadaannya krusial. Sedangkan untuk bahan baku yang tidak bersifat utama, manajemen mengungkapkan bahwa hal tersebut dapat cepat diatasi dengan mencari bahan baku pengganti di sekitar warung yang mengalami kekosongan stok bahan baku tersebut.

4.2 Evaluasi Sistem Pengendalian Internal

4.2.1 Lingkungan Pengendalian

1. Integritas dan nilai etika

Oti Fried Chicken sudah memiliki peraturan yang harus dilaksanakan dan ditaati oleh semua karyawan di setiap cabang. Menurut Stevanus Sigit, sang *Manager Area* Oti Fried Chicken, peraturan ini sudah tersosialisasikan secara menyeluruh kepada semua staf tanpa terkecuali. Bahkan sudah direncanakan kedepannya akan ditampilkan peraturan tertulis yang akan ditempel di dinding outlet setiap cabang Oti Fried Chicken. Tetapi memang untuk saat ini dari awal Oti Fried Chicken berdiri memang belum ada peraturan tertulis yang sudah tertempel di setiap outlet.

Manajemen Oti Fried Chicken sangat memperhatikan bonus/insentif bagi para pekerjanya. Atas penjualan yang sudah mencapai target harian dan bulanan, karyawan akan diberikan bonus dari laba. Sedangkan untuk jatah cuti, manajemen memberikan kuota cuti sebanyak 12x dalam setahun setelah masa percobaan. Untuk prosedur pengajuan cuti tetap dengan persetujuan kepala outlet atau sampai level *supervisor*, ketika ada personil yang melakukan izin atau membolos juga terhitung sebagai jatah cuti. Tetapi dalam hal membolos selain dikenakan pemotongan jatah cuti, personil juga dikenakan denda melalui pemotongan jatah gaji.

Walaupun sudah ada peraturan yang dibuat dan diketahui oleh karyawan untuk mengatur tindak tanduknya, pasti masih saja ada beberapa pelanggaran yang melibatkan oknum karyawan nakal. Dalam

perjalanannya, pasti pernah didapat oknum pegawai yang melakukan pelanggaran misalnya terlambat dalam hal masuk kerja dan melakukan tindakan asusila berupa tindakan verbal. Dalam hal ini manajemen memiliki tindakan khusus untuk membuat jera oknum tersebut. Manajemen dapat memberikan surat peringatan. Apabila pelanggaran dirasa telah melampaui tingkat kewajaran, maka manajemen akan langsung memutuskan hubungan kerja dengan oknum pekerja tersebut.

Sebagai bisnis kuliner yang masih terus berkembang, perlu adanya kontrol secara terus menerus untuk menjaga tercapainya target-target dan anggaran tahunan yang telah disepakati. Untuk itu dalam agendanya Oti Fried Chicken melakukan rapat untuk memelihara target yang sudah disepakati. Adapun rapat besar untuk evaluasi dilakukan setiap 3 bulan dalam setahun.

2. Komitmen terhadap kompetensi

Manajemen Oti Fried Chicken begitu memiliki komitmen untuk memegang teguh standar kompetensi dari semua staff nya. Pada umumnya, sebagian besar staf sudah ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan keahliannya dan latar belakang pendidikannya.

Oti Fried Chicken memiliki sistem promosi jabatan yang jelas menurut peneliti. Manajemen menggunakan prestasi, kompetensi kinerja, lalu watak sesuai dengan nilai nilai dari Oti Fried Chicken. Ketika data terkumpul, laporan dan inputan dari kepala outlet/*supervisor* diberikan ke managerial lalu setelah itu dapat

ditentukan perkembangan karir personil tersebut. Namun, periode dilakukannya promosi jabatan ini masih belum dilakukan dalam jangka waktu tertentu.

Demi menjaga standarisasi yang telah disepakati, manajemen Oti Fried Chicken membuat aturan bahwa kegiatan inovasi bisa dilakukan bebas oleh semua personil, tetapi dalam hal ini kebebasan yang terkontrol dan pastinya harus dengan persetujuan dari beberapa pihak yang berwenang. Misalkan untuk inovasi pada menu masakan baik rasa maupun variasi menu diserahkan kepada bagian produksi. Hal ini dimaksudkan untuk membuat standar yang sama dari setiap cabang.

Anggaran tahunan merupakan sebuah pedoman bagi suatu perusahaan untuk melakukan kegiatan operasional dalam periode berjalan. Dalam anggaran, perusahaan dapat merancang rencana pemasukan dan pengeluarannya serta menentukan target laba untuk tahun berjalan. Namun Oti Fried Chicken merupakan salah satu perusahaan yang baru akan menuju ke rencana pembuatan anggaran tahunan, jadi untuk manajemen masih belum bertindak sesuai dengan anggaran yang sudah diberikan karena belum adanya anggaran tahunan.

3. Struktur organisasi dan pembagian wewenang

Struktur organisasi di Oti Fried Chicken sendiri lebih terkesan tersentralisasi terhadap *Manager Area*. Baik *supervisor* maupun kepala outlet memiliki garis tanggung jawab langsung kepada *Manager Area*. Begitu juga *Manager Area* memiliki kewenangan dan power langsung

kepada semua lini yang ada dibawahnya. Menurut sang *Manager Area*, sosialisasi tentang struktur organisasi ini sudah diberitahukan kepada semua jajaran dan sudah ditampilkan di setiap outlet.

Oti Fried Chicken memiliki bagian pengendalian internal, tetapi pengendalian internal disini hanya sebatas *Quality Control* untuk produk makanan dan minuman. Lalu untuk pembagian tugas sendiri pada bagian manajemen *middle* sampai *top level* sudah tertata dengan jelas, tetapi pada bagian *middle* sampai *low level* belum teratur dengan jelas. Pada situasi tertentu karyawan outlet saling *backup* tugas jika ada kesulitan atau gangguan pada operasional outlet di salah satu bagian.

Sistem perekrutan karyawan baru di Oti Fried Chicken sudah dilakukan secara profesional. Pengisian formulir dan pengumpulan dokumen administratif dilakukan pada sistem yang sudah dibuat oleh manajemen Oti Fried Chicken meskipun sistem tersebut belum terlalu sempurna. Didalam standar rekrutmen dari Oti Fried Chicken calon karyawan akan melalui 2 tahapan agar dapat mengetahui apakah calon karyawan tersebut diterima atau tidak. Pada tahap pertama calon karyawan akan bertemu dengan *supervisor* dan ditemani oleh *supervisor* dari HRD. Lalu pada tahap ke 2 calon karyawan akan bertemu dengan *Manager Area* sekaligus dengan Direktur Operasional, di tahap ke 2 inilah calon karyawan benar benar ditentukan apakah diterima/tidak, bersamaan dengan penawaran dan negosiasi gaji. Jika calon karyawan lolos pada kedua tahap wawancara tersebut, maka calon

karyawan tersebut tidak langsung diterima sebagai karyawan tetap, mereka harus melewati masa percobaan dahulu paling lama 3 bulan. Jika dalam masa percobaan tersebut kepala outlet puas dengan kinerja yang bersangkutan, maka status sebagai karyawan tetap dapat langsung diberikan kepadanya.

Untuk terus menjaga standar dari karyawan Oti Fried Chicken, manajemen juga memberikan pelatihan secara berkala khususnya kepada bagian produksi, hal ini dilakukan untuk memberikan respon apabila ada standar operasional baru atau adanya menu baru yang harus selalu *diupdate* pengetahuannya oleh bagian produksi.

Visi misi perusahaan sangat penting untuk diketahui oleh semua lapisan karyawan, dalam perusahaan Oti Fried Chicken sendiri Visi Misi perusahaan sudah ada, tetapi untuk hal ini hampir semua karyawan Oti Fried Chicken dari bagian manajemen *level top* sampai *crew* warung tidak mengetahui atau hafal dengan visi misi perusahaan.

4.2.2 Penilaian Risiko

Dalam sesi wawancara dengan *Manager Area*, peneliti memperoleh beberapa risiko yang barangkali dapat mengganggu kegiatan operasional dari Oti Fried Chicken. Kemudian setelah mengidentifikasi risiko tersebut, muncul beberapa risiko yang terbilang berdampak material terhadap kegiatan operasional dari Oti Fried Chicken itu sendiri.

Setidaknya terdapat 3 risiko yang harus diperhatikan oleh manajemen Oti Fried Chicken. Yang pertama yaitu tentang terjadinya keluhan dari konsumen. Adapun keluhan yang terjadi lebih mengacu kepada pelayanan dalam hal orderan yang terkadang masih salah. Pelayanan merupakan faktor krusial di dalam bisnis kuliner. Jika tidak segera ditangani, akan banyak konsumen yang tidak puas dengan pelayanan dan dikhawatirkan konsumen tersebut akan pindah ke kompetitor yang menawarkan pelayanan yang lebih baik. Risiko lainnya yaitu risiko tidak optimalnya omset akibat penggunaan bahan baku yang kurang efisien (harga maupun kualitas) yang dapat berimbas ke komplain produk dan kekosongan bahan baku di gudang penyimpanan.

4.2.3 Aktivitas Pengendalian

Setiap risiko operasional yang ada semestinya mendapat respon dan perhatian yang ekstra dari setiap lapisan tenaga kerja yang ada pada Oti Fried Chicken. Setiap risiko perlu ditindaklanjuti dengan tindakan yang nyata untuk meminimalisir atau bahkan dapat meniadakan risiko operasional yang barangkali dapat terjadi. Berdasarkan risiko operasional yang dipandang material oleh peneliti, manajemen kemudian mengemukakan beberapa cara yang selama ini dilakukan dalam usaha untuk meminimalisir atau meniadakan risiko operasional tersebut. Untuk risiko adanya keluhan dari konsumen yang berkaitan dengan pelayanan outlet, manajemen memiliki cara yang jitu untuk mengatasinya. Pada dasarnya pihak outlet pasti melakukan usaha

terbaik demi mendapatkan kepuasan pelanggan. Namun pada realita yang terjadi, adakalanya warung dikunjungi banyak sekali pelanggan dan dengan personel outlet yang terbatas maka kualitas pelayanan agak sedikit menurun. Hal yang dikeluhkan oleh konsumen biasanya adalah keluhan tentang adanya *miss order* pada layanan *take away* (*online* maupun *offline*). Kekurangan ini memang diakui oleh manajemen ketika jumlah pelanggan meningkat drastis dan dilain pihak jumlah karyawan tetap pada jumlah yang sama. Untuk merespon kekurangan ini, manajemen memberikan nomor *Customer Service* yang ditempel di setiap outlet untuk keperluan kritik dan saran dari konsumen. Lalu pada respon masalah yang sama, di setiap outlet sudah dibuatkan akses yang berbeda antara kasir untuk pelanggan yang ingin makan ditempat maupun untuk pelanggan yang melakukan pesanan lewat *online*. Hal ini dilakukan agar kasir lebih konsen dengan pesanan *online* yang terkadang sangat banyak dalam jumlah kuantitas agar tidak ada kurang order terus menerus. Untuk risiko tidak optimalnya omset akibat penggunaan bahan baku yang kurang efisien dalam segi kualitas yang dapat berimbas ke komplain produk, seringkali konsumen mengeluhkan perihal ayam yang dinilai belum matang. Dalam hal ini manajemen memberikan standar jika komplain diterima harus dengan konfirmasi dari kepala outlet atau *supervisor* dahulu. Menurut *Manager Area* jika mengacu pada pengetahuan, Oti Fried Chicken sendiri menerima ayam dari supplier dengan keadaan yang sudah terpotong potong beberapa

bagian. Terkadang ada potongan yang tidak pas pada bagian tertentu, sehingga ketika ayam digoreng dengan suhu dan waktu yang sudah menjadi standar akan ada darah yang keluar, tulang menjadi hitam dan bahkan daging yang masih kemerahan. Jadi konsekuensi yang diberikan oleh manajemen jika memang dirasa ayam yang disajikan belum matang adalah permintaan maaf dahulu lalu selanjutnya ayam yang sudah disajikan sebelumnya akan diganti dengan ayam yang baru. Untuk risiko kekosongan bahan baku, manajemen sudah mengantisipasi dengan memiliki supplier cadangan untuk bahan baku yang pengadaannya krusial. Sedangkan untuk bahan baku yang tidak bersifat utama, manajemen mengungkapkan bahwa hal tersebut dapat cepat diatasi dengan mencari bahan baku pengganti di sekitar warung yang mengalami kekosongan stok bahan baku tersebut.

4.2.4 Informasi dan Komunikasi

Komunikasi yang baik khususnya dengan semua pihak baik internal maupun eksternal perusahaan merupakan salah satu faktor yang harus dipenuhi apabila suatu perusahaan ingin mencapai tujuan. Hal ini pulalah yang dijunjung tinggi oleh manajemen Oti Fried Chicken dengan menyelenggarakan pelaporan yang tentunya dilandasi dengan prinsip keterbukaan. Laporan keuangan dibuat periodik setiap bulan dan dilakukan di setiap outlet. Sedangkan untuk laporan penjualan harus direkap setiap hari oleh setiap outlet dan langsung dilaporkan kepada bagian kantor. Untuk laporan produksi dilakukan setiap bulan. Ada bagian khusus yang terdapat

pada laporan produksi yang memaparkan tentang analisa menu yang ada pada Oti Fried Chicken. Dengan adanya analisa menu tersebut diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi bagi jajaran manajemen untuk mengetahui menu mana yang paling diminati konsumen dan menu mana yang masih kurang diminati oleh konsumen dan memerlukan tindak lanjut seperti penyempurnaan rasa maupun harga. Laporan yang terkomunikasi secara baik juga akan menjadi dasar bagi pemilik dan manajemen untuk mengambil keputusan keputusan strategis kedepannya. Untuk melaksanakan kegiatan pelaporan tersebut, Oti Fried Chicken menggunakan salah satu fasilitas komputerisasi yaitu Microsoft Excel.

4.2.5 Pemantauan

Aktivitas pemantauan merupakan tahapan yang terakhir dari rangkaian *COSO Internal Control Framework*. Pemantauan berfungsi sebagai kriteria kontrol terhadap seluruh aktivitas operasional yang telah dilakukan. Begitu pula manajemen Oti Fried Chicken menyadari betapa pentingnya memantau dan mengevaluasi seluruh kegiatan dan memastikan jangan sampai ada tindakan tindakan yang tidak sesuai dengan standar yang nantinya dikhawatirkan mampu menghambat tercapainya tujuan perusahaan.

Adapun aktivitas pemantauan yang dilakukan di Oti Fried Chicken sebagian besar ditangani oleh *Manager Area* dibantu dengan *supervisor* dan kepala outlet. Kebijakan ini pun tidak secara reflek diambil oleh pihak manajemen, namun tentunya memiliki alasan yang melatarbelakanginya. Aktivitas

pemantauan memerlukan kompetensi dan skill yang memadai. Diperlukan latar belakang pengetahuan dan pendidikan yang baik untuk mengevaluasi seluruh fungsi yang terdapat pada Oti Fried Chicken. Maka dari itu sangat diperlukan adanya peran dari *Manager Area* dibantu dengan *supervisor* dan kepala outlet untuk memantau seluruh aktivitas yang berkaitan dengan operasional Oti Fried Chicken.

Kegiatan pemantauan oleh *Manager Area* ini dilakukan baik secara informal maupun formal. Secara informal, beliau kerap mengadakan kunjungan ke outlet tanpa diketahui pihak outlet sebelumnya. Hal ini dilakukan untuk melihat kesiapan semua karyawan dalam menjalankan tugas hariannya. Seorang *Manager Area* melakukan inspeksi langsung melihat aktivitas operasional outlet seperti terjun langsung ke bagian dapur, mengecek stok gudang, melihat langsung kinerja pelayan ketika melayani konsumen, bahkan terkadang ikut melakukan pelayanan untuk membantu karyawan jika banyak orderan agar operasional tetap berjalan baik. Sedangkan pemantauan formal dilakukan ketika ada jadwal rapat evaluasi periodik baik dengan jajaran manajemen maupun dengan staff dari seluruh outletnya. Setelah itu untuk hasil rapat dengan semua jajaran sudah menjadi kewajiban *Supervisor* untuk meneruskan hasil rapat dan evaluasi dengan *Manager Area* kepada semua staf outletnya tanpa terkecuali. Dengan begitu akan terjadi sistem kontrol yang berkelanjutan dan cepat tanggap didalam tubuh Oti Fried Chicken.

Aktivitas pengendalian yang dilakukan oleh manajemen Oti Fried Chicken terhadap 5 komponen Sistem Pengendalian Internal sudah baik, tetapi masih ada beberapa aktivitas pengendalian yang harus dibenahi dan ditingkatkan. Dalam komponen lingkungan pengendalian 3 aspek (integritas dan nilai etika, komitmen terhadap kompetensi, struktur organisasi dan pembagian wewenang) yang dinilai penting dan memiliki pengaruh besar dalam tubuh organisasi Oti Fried Chicken secara keseluruhan sudah dilakukan dengan cukup baik. Dalam komponen penilaian risiko, untuk risiko-risiko yang terbilang berdampak material terhadap kegiatan operasional sudah dapat diidentifikasi untuk diperhatikan lebih lanjut oleh manajemen Oti Fried Chicken. Dalam komponen aktivitas pengendalian, manajemen sudah mengemukakan beberapa cara yang selama ini dilakukan untuk meminimalisir risiko yang sudah teridentifikasi sebelumnya dan bahkan meniadakan risiko tersebut. Dalam komponen informasi & komunikasi pada Oti Fried Chicken secara keseluruhan sudah baik, namun ada catatan tambahan pada bagian laporan produksi diharapkan ada bagian khusus yang akan memaparkan tentang analisa menu, diharapkan dengan adanya pembahasan tentang analisa menu dapat menjadi bahan evaluasi bagi jajaran manajemen. Di dalam aktivitas pemantauan yang dilakukan manajemen Oti Fried Chicken, selama ini kegiatan pemantaun sudah dilakukan dengan baik secara formal dan informal oleh *Manager Area* dibantu dengan *supervisor*.

4.3 Penilaian Kepatuhan Terhadap *COSO Internal Control Framework*

Penilaian kepatuhan sistem pengendalian internal yang terdapat dalam tubuh Oti Fried Chicken terhadap *COSO Internal Control Framework* secara keseluruhan sudah cukup baik. Hal ini ditandai dengan sudah relevannya peraturan yang dibuat dalam SOP Oti Fried Chicken dengan realitas kegiatan operasional yang peneliti amati di Oti Fried Chicken itu sendiri. Kelima komponen *COSO Internal Control Framework* secara umum sudah dapat dijalankan oleh manajemen Oti Fried Chicken sebagai acuan dalam menjalankan sistem pengendalian internal. Namun untuk risiko yang belum dikoordinasikan sebelumnya cukup menyulitkan manajemen untuk melakukan tindakan dan respon apa yang harus dilakukan untuk suatu risiko yang spesifik. Masih terdapat beberapa hal yang dinilai kurang dalam kepatuhan terhadap kelima komponen *COSO Internal Control Framework*.

Dalam tubuh organisasi Oti Fried Chicken masih terjadi sedikit masalah terkait kompetensi kinerja karyawan dan pelanggaran karyawan. Dalam aspek lingkungan pengendalian ada beberapa hal yang perlu diperhatikan seperti peraturan tertulis yang harus segera dipasang disetiap outlet, belum adanya anggaran tahunan, belum adanya bagian pengendalian internal perusahaan, dan pembagian tugas pada karyawan dibagian middle – low belum teratur dengan jelas. Untuk aspek komunikasi dan informasi, pelaporan di Oti Fried Chicken sudah cukup memadai. Hal yang patut

diberikan catatan adalah dibutuhkan adanya bagian khusus yang harus membahas tentang analisis menu dalam laporan produksi Oti Fried Chicken. Pada aspek pemantauan, disini *Manager Area* sebagai orang yang memiliki peran kontrol utama bisa dikatakan sudah menjalankan pengendalian internal dengan cukup baik. Namun perlu menjadi catatan apabila di suatu saat Oti Fried Chicken menjadi semakin besar, maka *Manager Area* akan sulit untuk menjalankan pengendalian internal sendiri. Di Kemudian hari, Oti Fried Chicken harus membentuk suatu bagian dan mendelegasikan peran tersebut kepada pihak profesional yang dapat menjalankan pengendalian internal secara independen. Pihak tersebut bisa diambil dari pihak ketiga yang berasal dari Kantor Akuntan Publik ataupun membentuk divisi pengendalian internal sendiri dengan menjunjung tinggi nilai integritas dan independensi.

