

PENGELOLAAN LOSS dan SHRINKAGE di PT “X”

Agung Tri Retnowaty, STMIK Mardira Indonesia

Abstrak

Setiap usaha tentunya mempunyai risiko bisnis. Semakin lama sebuah usaha seharusnya akan semakin kecil risikonya, karena pelaku usaha akan terus berupaya untuk mencari berbagai cara agar tingkat kerugian yang disebabkan oleh berbagai hal semakin menurun. Tetapi pada praktiknya, banyak pelaku bisnis yang belum dapat menghindari risiko bisnis. Pengelolaan Loss dan Shrinkage baik dengan menggunakan aplikasi maupun melalui Instruksi kerja akan sangat berguna apabila dilakukan dengan benar dan konsisten. Pelaku Bisnis pada umumnya hanya memperhatikan hal-hal yang menyebabkan kerugian dalam jumlah besar, padahal apabila kita kaji data-data yang dimiliki banyak hal-hal kecil yang dalam jangka waktu tertentu justru menimbulkan kerugian dalam jumlah yang lebih besar.

Kata Kunci : Loss & Shrinkage, Kerugian

PENDAHULUAN

Dalam ilmu manajemen kita semua tentunya sering mendengar istilah “bauran pemasaran” atau “Marketing Mix” sebagai sebuah konsep yang terus berkembang untuk mencapai target sebuah bisnis yang sedang dibangun. Lebih khusus dalam pengelolaan ritel, konsep yang serupa dan sangat tepat diimplementasikan adalah “bauran ritel” atau “retail mix”. Sebagian besar ritel modern sudah mengacu kepada elemen-elemen penting yang ada di dalamnya, sehingga lebih fokus dalam pencapaian target yang telah ditetapkan oleh manajemen.

Bauran Ritel terdiri dari Place, People, Product, Price, dan Promotion. Kelima elemen penting tersebut adalah fondasi yang mendasari kekuatan usaha ritel. Apabila seluruh elemen tersebut bisa dibangun dengan kuat dan kokoh, maka bisnis ritel akan berjalan dengan baik dan terus berkembang karena mampu bersaing dengan competitor yang terus menerus hadir meramaikan bisnis ini. Sebagai satu kesatuan, bauran ritel dapat digambarkan seperti figure berikut ini :

Gambar 1
Bauran Ritel



Sumber diolah penulis

Setiap elemen dalam bauran ritel harus dibuat sesuai dengan kemampuan perusahaan dan kondisi eksternal yang terus berubah. Ketidaktepatan dalam menetapkan kebijakan dari salah satu elemen akan menimbulkan efek negatif terhadap elemen lainnya.

Dalam prakteknya sebaik apapun kebijakan yang diterapkan oleh manajemen berkenaan dengan bauran ritel ini, bukan berarti terhindar sama sekali dari risiko bisnis. Pengelolaan Product sebagai salah satu elemen dari bauran ritel harus mendapat porsi yang cukup dominan untuk menekan risiko kehilangan dan kerusakan barang atau Loss and Shrinkage. Pengusaha ritel kebanyakan hanya terfokus kepada pengaturan assortment barang dagangan, pemeriksaan kualitas dan kuantitas barang dagangan, pemeriksaan expired date, pengelompokan barang fast moving dan slow moving, dan lain-lain. Pergerakan barang tersebut tampak seperti sudah ditelusuri dari mulai barang datang sampai barang terjual. Yang menjadi masalah adalah, ternyata ada pergerakan barang di luar jalur tersebut. Barang dagangan masih tercatat dalam inventory tetapi tidak ada penjualan. Hal tersebutlah yang kita sebut dengan kebocoran.

Dalam perdagangan eceran atau ritel, adalah penting untuk mengenali kemungkinan-kemungkinan kebocoran yang terjadi di dalam perusahaan. Hal ini perlu dilakukan karena sangat berpengaruh pada pencapaian target laba yang diinginkan. Hasil penjualan yang terus meningkat bukan selalu berarti labanya ikut meningkat, karena ada banyak kemungkinan kebocoran-kebocoran dalam pengelolaannya. Sebaliknya meskipun hasil penjualan tidak meningkat, laba mungkin masih bisa ditingkatkan kalau kebocoran-kebocoran yang terjadi bisa lebih ditekan. Untuk itu kita perlu mengerti berbagai kebocoran yang bisa terjadi dan mencari jalan keluar, cara-cara mengatasinya.

Kebocoran yang dimaksud dalam bisnis ritel adalah berbagai hal yang menyebabkan terjadinya selisih perhitungan yang akan mengurangi keuntungan dalam setiap periodenya. Seperti kesalahan dalam administrasi, kehilangan, pencurian, kerusakan, dan lain-lain. Atau yang sering kita kenal dengan istilah Loss and Shrinkage. Untuk mencermati kebocoran dalam perusahaan ritel, penulis melakukan studi komparatif terhadap angka Loss dan Shrinkage di PT "X" dalam kurun waktu 3 (tiga) ahun, yaitu 2017, 2018, dan 2019. Dari studi yang dilakukan dapat terlihat bahwa penurunan angka Loss dan Shrinkage dapat dilakukan apabila dilaksanakan dengan dukungan aplikasi dan instruksi kerja yang ketat serta melibatkan seluruh bagian yang terkait.

Berdasarkan uraian di atas, berikut adalah identifikasi masalah berdasarkan pada data Loss dan Shrinkage PT "X" :

1. Penerapan retail mix dalam pengelolaan ritel apabila dilakukan secara menyeluruh dan komprehensif sudah sangat tepat, efektif, dan efisien.
2. Penerapan retail mix dalam prakteknya sering kali terfokus kepada hal-hal utama yang terkait langsung dengan proses bisnis. Hal ini menyebabkan terjadi kebocoran dalam proses bisnis secara keseluruhan, khususnya dalam pengelolaan barang dagangan.
3. Stock Opname sebagai gerbang untuk mendapatkan angka Loss dan Shrinkage mempunyai peran yang sangat besar untuk meminimalisir kebocoran dalam proses bisnis ritel.

Permasalahan yang diteliti dalam tulisan ini adalah :

1. Pelaksanaan stock opname yang menghasilkan angka Loss dan Shrinkage, sebagai metode yang digunakan untuk mengetahui tingkat kebocoran proses bisnis ritel dengan bantuan aplikasi.
2. Dukungan seluruh pihak terkait terhadap aplikasi yang digunakan untuk pelaksanaan stock opname diharapkan dapat meminimalisir tingkat kebocoran dalam proses bisnis ritel.

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini antara lain :

1. Perusahaan dapat melakukan evaluasi dalam pelaksanaan stock opname, agar dapat meminimalisir angka Loss dan Shrinkage.
2. Meningkatkan dukungan seluruh pihak terkait dalam pengelolaan barang dagangan sejak barang diterima sampai dengan barang terjual kepada konsumen.

KAJIAN TEORI RETAIL MIX

Retail Mix seperti yang telah diulas pada bagian sebelumnya merupakan modifikasi dari Marketing Mix yang dikhususkan untuk pengelolaan bisnis ritel. Dr. Christina Whidya Utami, MM mengemukakan dalam Jurnal Universitas Ciputra (Juli,2015) : Bauran ritel adalah elemen-elemen yang menjadi faktor penentu dalam implementasi strategi dan taktik yang dijalankan oleh peritel. Bauran ritel terdiri dari beberapa elemen yaitu **Place, People, Product, Price, Promotion**.

Place

Dalam memulai bisnis ritel Place biasa disebut juga sebagai Location. Elemen ini menjadi sangat penting karena kesesuaian antara place dengan karakter bisnis menjadi kesatuan yang mendukung suksesnya pencapaian target penjualan. Menurut Ronald L. Bond Berikut adalah hal-hal yang harus diperhatikan dalam memilih lokasi :

1. Personality Lifestyle Compatibility

Mengetahui gaya hidup masyarakat di sekitar lokasi, baik keinginan maupun kebutuhannya. Hal ini berhubungan dengan penyediaan assortment barang dagangan yang akan dijual.

2. Narrowing the Field

Dilakukan dengan memperkecil hal-hal yang harus diperhatikan di lingkungan sekitar lokasi yang akan kita jadikan toko, seperti kondisi lalu lintas di sekitar toko, jumlah kendaraan yang lewat, jenis kendaraan yang lewat, jumlah pejalan kaki, dll

3. Zeroing In

Karakter dari setiap lokasi yang akan dijadikan toko tidak bisa digeneralisir. Hal ini disebabkan karena karakter setiap lokasi adalah unik. Secara umum dapat menggunakan data zona tertentu, tetapi secara khusus perlu disurvei secara lebih rinci hal-hal seperti :

- Zoning compatibility
- Compatibility with neighboring merchant
- Special atmosphere requirements
- Space requirement
- Cost and space landlord rules
- Customer traffic

People

Pengelolaan sumber daya manusia dalam bisnis ritel mempunyai spesifikasi yang tidak terlalu signifikan, bahkan boleh dikatakan untuk dapat mengelola toko bisa dilakukan oleh tenaga kerja dari berbagai lulusan dan jurusan keilmuan. Tetapi ada beberapa hal penting yang perlu diperhatikan dalam rutinitas hariannya sebagai berikut (Barry Berman, Joel R.Evans, Retail Management 9th Edition A Strategic Approach, 281) :

Hal-hal yang harus menjadi bahan pertimbangan pelaku bisnis :

- Prosedur rekrut dan seleksi harus efisien
- Training dilaksanakan dalam waktu singkat karena pegawai ritels biasanya tidak berpengalaman dan hanya sementara.
- Kompensasi harus disesuaikan dengan pekerjaannya.
- Menjadikan pekerjaan dalam bisnis ritel sebagai sebuah tantangan dalam berkarir
- Karyawan mempunyai penampilan dan kebiasaan
- Seluruh karyawan dari berbagai level dan divisi harus diajarkan untuk bisa bekerja sama
- Masalah-masalah yang muncul seringkali disebabkan oleh tingginya tingkat turnover dan para karyawan part time.

Product

Produk atau barang dagangan adalah inti dari proses jual beli yang dilakukan dalam bisnis ritel. Konsumen selalu menginginkan menemukan setiap barang yang diperlukan ketika mengunjungi sebuah toko dan ketika merasa kesulitan untuk menemukan barang yang diperlukan, mereka selalu mengharapkan mendapat bantuan dari tim toko. Berikut adalah

beberapa hal yang menjadi rutinitas dalam pengelolaan barang dagangan atau stock management menurut Angie Tang & Sarah Lim dalam Retail Operation (2008 : 86-101) :

- Ordering (pemesanan barang dagangan)
- Receiving (penerimaan barang dagangan)
- Checking (pengecekan dokumen dengan kondisi fisik barang dagangan)
- Marking/Price Tagging (membuat informasi harga pada barang dagangan, seperti harga, kode produksi, kode departemen, klasifikasi merchandise, kode supplier, tanggal pengiriman, tanggal expired, dll)
- Storage (penyimpanan)
- Inter-Outlet Transfer (pengiriman antar cabang)
- Expiry and Damaged Goods Control (pengelolaan barang kadaluarsa dan barang rusak)
- Return and Claim (pengembalian dan complain barang dagangan)

Price

Penentuan dan perhitungan harga suatu barang mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam pencapaian target sales dan target profit yang telah direncanakan. Menetapkan harga yang kurang tetap bisa menjadikan perputaran barang sangat cepat atau sangat lambat. Keduanya sama-sama mempunyai dampak yang kurang baik terhadap roda perputaran bisnis ritel.

Dr. Christina Whidya Utami, MM mengemukakan dalam Jurnal Universitas Ciputra (Juli,2015) mengemukakan mengenai hal-hal terkait dengan harga dan strategi penetapan harga, sebagai berikut. Beberapa hal yang terkait dengan harga dapat dirinci sebagai berikut:

- “Value”/Nilai berkaitan dengan persepsi konsumen tentang harga yang ditawarkan dibandingkan dengan persaingan yang ada di bisnis tersebut
- Kualitas mengacu kepada hubungan antara harga dengan kualitas dan posisi pengecer tersebut di pasar
- Tingkat harga berhubungan dengan rentangan harga yang diberikan yang mempengaruhi kemasan barang yang dijual. Tingkat harga ini juga mencakup harga yang ditetapkan untuk menarik target market yang ada.

Dalam pasar ritel sekarang, terdapat **dua strategi penetapan harga** yang berlainan yaitu:

- Penetapan harga rendah tiap hari (=EDLP; *everyday low pricing*) yang menekankan kontinuitas harga ritel pada level antara harga non-obral reguler dan harga obral diskon besar pesaing ritel (tak selalu berarti termurah).
- *High atau low pricing* (HLP), di mana ritel menawarkan harga yang kadang kadang diatas EDLP pesaing, dengan memakai iklan untuk mempromosikan obral dalam frekuensi yang cukup tinggi.

Promotion

Pelaksanaan promosi dalam bisnis ritel biasanya dilakukan dengan menyesuaikan kebutuhan konsumen. Karakter konsumen yang berbeda di setiap daerah tentu tidak serta merta membuat sebuah program promosi pasti berhasil. Untuk menanggulangi hal tersebut, perusahaan ritel biasanya akan membagi promosi dalam dua kelompok besar, yaitu :

1. Promosi Nasional

Promosi nasional biasanya berlaku secara keseluruhan untuk seluruh outlet dengan brand yang sama. Kesamaan disusun baik dalam produk, waktu pelaksanaan, mekanisme promosi, dan penetapan harga. Promo ini dilakukan dengan tujuan utama untuk branding, artinya membangun kesan yang seragam dan serentak kepada masyarakat luas mengenai promosi yang dilakukan sebuah brand. Dengan demikian maka brand tersebut akan lebih dikenal oleh masyarakat luas.

2. Promosi In Store

Promosi in store hanya dilakukan di toko masing-masing dengan memperhatikan kebutuhan spesifik konsumen loyal setempat. Pada pelaksanaannya, promo seperti ini tetap akan mendapat support dari pusat seperti hadiah dan mekanisme promosi. Dengan melaksanakan sistem promosi seperti ini budget yang dibutuhkan tentunya lebih rendah dan match dengan kebiasaan konsumen.

LOSS AND SHRINKAGE

Kesuksesan pengelolaan ritel biasanya selalu dibarengi dengan keberhasilan dalam pengelolaan loss and shrinkage. National Retail Security (2003) telah melakukan survey terhadap hal tersebut dan diperoleh informasi bahwa penyusutan persediaan toko selalu menjadi tantangan bagi para pengusaha ritel di Amerika Serikat. Hal tersebut tentunya menjadi sumber kerugian yang cukup besar bagi para pengusaha ritel. Menurut Bailey (2006) shrinkage terjadi disebabkan karena adanya pencurian oleh karyawan ritel dengan presentase 47% dari shrinkage yang dilakukan oleh konsumen, dan kerugian riteler AS pada tahun 2003 mencapai \$15,8 miliar.

Kehilangan inventory peritel bisa disebabkan oleh beberapa faktor, yaitu :

1. Pencurian oleh karyawan (internal theft),
2. Vendor eror,
3. Pencurian oleh konsumen (shoplifting),
4. Kegagalan sistem atau kesalahan pencatatan.

Dalam pelaksanaannya, faktor *internal theft* dan *shoplifting* sering kali mempunyai kontribusi terbesar yang menyumbangkan kerugian kepada para pengusaha. Kelemahan dalam pengawasan serta banyaknya beban pekerjaan dari karyawan toko menjadi sebab utamanya. Berikut beberapa penelitian terkait faktor penyebab shrinkage yang telah dilakukan :

Shrinkage

Tabel 1
Penyebab Shrinkage

Penyebab	Prosentase
Employee Theft	47%
Vendor Error	32%
Shoplifting	15%
Administration Error	6%

Sumber: National Retail Security Survey (2003, dalam Bailey, 2006)

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh National Security Survey, terlihat penyebab terbesar shrinkage adalah Employee Theft, hampir setengah dari seluruh kerugian yang ditimbulkan oleh hal ini. Pengawasan secara internal menjadi kelemahan dalam pengelolaan ritel pada umumnya. Beban pekerjaan rutin yang menuntut kecepatan dan ketepatan dalam pelaksanaannya seringkali menimbulkan tingkat kepercayaan yang terlampaui tinggi, sehingga melupakan pengawasan terutama untuk tim internal.

Tabel 2
Penyebab Shrinkage

Penyebab	Prosentase
Pencurian Internal (Employee Theft)	48,5%
Pencurian External (Shoplifting)	31,70%
Administration Error	15,30%
Vendor Error	5,40%

Sumber: Universitas Florida Amerika dalam Madani Ritel Indonesia 2012

Penelitian berikutnya dilakukan oleh Universitas Florida Amerika, hasil yang diperoleh dalam survey penyebab shrinkage tidak jauh berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya. Penyebab utama kerugian perusahaan yang disebabkan oleh shrinkage sebagian besar disebabkan oleh Employee Theft, yaitu sebesar 48,7%.

Jadi, apakah sebenarnya Loss and Shrinkage itu ? Loss adalah jumlah barang hilang yang disebabkan oleh berbagai hal, baik eksternal maupun internal dan tidak diketahui penyebabnya. Sedangkan shrinkage merupakan perbedaan antara nilai barang (retail price) yang dicatat berdasarkan barang yang dibeli dan diterima dengan nilai fisik barang yang ada di dalam toko, biasanya disebabkan oleh kadaluarsa, rusak, atau salah dalam penanganan.

Dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa :

1. Loss dan Shrinkage, sama-sama merupakan kehilangan barang dagangan
2. Loss dan Shrinkage sama-sama menimbulkan kerugian untuk pelaku bisnis
3. Loss terjadi karena sebab yang tidak diketahui (Unknown Shrinkage)
4. Shrinkage terjadi karena hal yang dapat diketahui (Known Shrinkage) seperti barang sudah kadaluarsa (expired), barang, rusak, atau salah dalam penanganannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Bailey (2006) menjelaskan bahwa untuk mengetahui faktor-faktor timbulnya shrinkage maka terdapat berbagai variabel yang berpengaruh dan diantaranya adalah teori perilaku terencana (theory of planned behavior). TPB memiliki pengaruh terhadap shoplifting karena dipengaruhi oleh variabel norma subyektif (subjective norms), sikap (attitude), dan kontrol perilaku (perceived behavior control) yang menimbulkan niat pencurian ritel (shoplifting). Shoplifting banyak terjadi di perusahaan ritel dan pelakunya adalah konsumen (Levy and Weitz, 2007).

Dikutip dari Jurnal Insan Media psikologi Vol. 12 No. 1, April 2010, salah satu faktor yang mendukung seseorang melakukan tindakan yang direncanakan adalah beliefs (kepercayaan). Kepercayaan bahwa apa yang akan dilakukan akan berhasil atau tidak berhasil. Ketika seseorang melakukan tindakan yang menyebabkan kerugian perusahaan dan menguntungkan diri sendiri, didukung oleh *perceived behavior control* atau persepsi atas control perilaku, yaitu keyakinan bahwa individu mampu melakukan tindakan karena didukung oleh sumber daya internal dan eksternal.

Dalam prakteknya *employee theft* atau pencurian internal seringkali dilakukan oleh karyawan di level yang mempunyai wewenang yang cukup, minimal adalah seorang pemegang shift toko. Karyawan di level ini sudah dalam proses menjadi Kepala Toko tetapi masih dalam masa percobaan. Masa-masa rawan muncul ketika karyawan yang bersangkutan sudah mendapatkan wewenang yang nyaris sama dengan seorang Kepala Toko, bahkan secara periodik sudah menjadi lawan shiftnya. Tetapi di sisi lain, dalam hal imbalan belum mendapat jumlah yang sesuai dengan beban pekerjaannya saat itu. Kondisi ini menjadi pemicu terbesar seseorang melakukan fraud dengan cara-cara yang diyakini masuk dalam *perceived behavior control*.

Employee theft yang sering kali menjadi salah satu penyebab munculnya Loss selain disebabkan oleh penyalahgunaan wewenang seperti telah dijelaskan di atas, juga disebabkan oleh karena ketidaktahuan karyawan. Pengetahuan yang sangat terbatas mengenai DO dan DON'T dalam perusahaannya menyebabkan tanpa disengaja karyawan terjebak dalam employee theft. Oleh karena itu dalam tulisan ini dapat dilihat bahwa angka employee theft dapat diminimalisir apabila pengetahuan karyawan ditingkatkan

melalui berbagai training sekaligus juga melibatkan karyawan secara lebih dalam setiap instruksi kerja terkait pengendalian Loss and Shrinkage.

METODE PENELITIAN

“Penelitian dapat diklasifikasikan dari berbagai cara dan sudut pandang. Dilihat dari pendekatan analisisnya, penelitian dibagi atas dua macam yaitu penelitian kualitatif dan penelitian kuantitatif” (Azwar, 2003: 5). Bila dilihat kedalaman analisisnya, jenis penelitian terbagi atas penelitian deskriptif dan penelitian inferensial (Azwar, 2003: 6). Jika dipandang dari sifat permasalahannya, terdapat delapan jenis penelitian yaitu penelitian historis, 47 penelitian deskripsi, penelitian perkembangan, penelitian kasus dan lapangan, penelitian korelasional, penelitian kausal komperatif, penelitian eksperimental, dan penelitian tindakan. Jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah jenis penelitian komparatif. Penelitian komparatif adalah sejenis penelitian deskriptif yang ingin mencari jawaban secara mendasar tentang sebab akibat, dengan menganalisa faktor-faktor penyebab ataupun munculnya suatu fenomena tertentu (Nazir, 1999: 68). Menurut Aswarni (dalam Arikunto, 1998: 247) penelitian komparatif akan dapat menemukan persamaan-persamaan dan perbedaan-perbedaan tentang benda-benda, tentang orang, kelompok terhadap suatu ide atau suatu prosedur kerja

Metode Penelitian dalam penyusunan makalah ini menggunakan metoda deskriptif komparatif, yaitu dengan membandingkan data Loss dan Shrinkage di PT “X” dalam kurun waktu 3 tahun. Dalam kurun waktu tersebut, aplikasi yang digunakan tetap sama tetapi setiap tahun ditambah dengan improvisasi melalui tambahan Instruksi Kerja yang lebih detil, rutin, dan konsisten.

PEMBAHASAN

Untuk mengetahui selisih antara data dalam aplikasi dan data secara fisik, setiap perusahaan harus melakukan stock opname. Menurut [Wikipedia](#), stock opname, atau stock taking dalam bahasa Inggrisnya, adalah proses pengecekan fisik dari jumlah dan kondisi barang yang ada di tempat penyimpanan atau gudang. Hasil dari stock opname tersebut adalah angka Loss dan Shrinkage dalam periode waktu tertentu, bisa per kwartal, per semester, atau per tahun. Dalam tulisan ini, data Loss dan Shrinkage yang dibahas adalah data per tahun.

Penulis membandingkan hasil Stock Opname yang dilakukan dengan mengandalkan aplikasi yang ada dengan hasil Stock Opname yang dilakukan selain dengan memanfaatkan aplikasi juga ditambah oleh prosedur kerja yang lebih detail dan sistematis.

Prosedur kerja yang dimaksud adalah Instruksi Kerja yang disusun sedemikian rupa sehingga bisa diberlakukan secara berjenjang. Walaupun seluruh tim terlibat dalam proyek ini tetapi, masing-masing jenjang mempunyai tugas dan wewenang yang berbeda.

Berikut adalah data Loss and Shrinkage berdasarkan Stock Opname yang dilakukan pada tahun 2017 :

TAHUN	LOSS (BARANG HILANG)	SHRINKAGE (PEMUSNAHAN)	TOTAL
2017	0.76%	0.64%	1.40%

Tabel 3.
Data Loss and Shrinkage tahun 2017
Sumber : Diolah Penulis (2020)

Pada tahun 2017, stock opname dilaksanakan dengan mengandalkan aplikasi yang ada. Pengecekan jumlah barang dagangan fisik dilakukan secara manual oleh tim stock opname sesuai jadwal yang telah ditetapkan. Setelah data secara manual diperoleh, lalu dibandingkan dengan jumlah yang ada pada sistem. Selisih antara pengecekan fisik dengan data yang diperoleh dari sistem, selanjutnya dibagi menjadi 2(dua) kelompok, yaitu :

1. Kelompok Loss (Barang Hilang)

Loss atau barang hilang yang dimaksud dalam data di atas adalah barang-barang yang setelah dilakukan stock opname terjadi selisih antara data yang ditarik dari sistem dengan data yang dihitung secara manual. Selisih yang terjadi disebabkan karena 2(dua) penyebab besar, yaitu Kesalahan administrasi dan Pencurian.

2. Kelompok Shrinkage (Pemusnahan)

Pemusnahan yang dimaksud dalam data di atas adalah barang-barang yang setelah dilakukan stock opname terjadi selisih antara data yang ditarik dari sistem dengan data yang dihitung secara manual. Selisih yang terjadi disebabkan karena 2(dua) penyebab besar, yaitu Rusak dan Kadaluarsa.

Pada tahun 2017, pelaksanaan stock opname di PT "X" dilaksanakan sesuai jadwal yang telah disusun oleh tim stock opname dengan mengandalkan aplikasi. Pengecekan pergerakan barang dagangan hanya dilakukan pada saat jadwal Stock Opname. Keterlibatan banyak pihak dilakukan secara bersamaan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan. Pada hari-hari selain itu, bisa dikatakan nyaris tidak ada pengecekan terhadap pergerakan barang keluar maupun barang masuk.

Dari angka Loss dan Shrinkage tahun 2017, manajemen PT "X" akhirnya memutuskan bahwa angka toleransi untuk tahun 2018 dan selanjutnya adalah maksimal 1% dari total sales. Menindaklanjuti keputusan tersebut, dilakukan berbagai upaya dengan melibatkan banyak pihak terkait untuk mencapai angka toleransi yang telah ditetapkan. Pihak-pihak terkait yang dimaksud adalah Internal Controller, Audit, Keuangan, Operasional, HRD, dan System Development. Dari hasil pembahasan seluruh pihak terkait, pada pertengahan tahun 2018, diberlakukan instruksi kerja yang lebih detail dan melibatkan banyak pihak untuk mencapai target yang telah ditentukan, sebagai berikut :

1. Pembatasan informasi Toleransi Loss dan Shrinkage.

Untuk mencapai zero tolerance Loss dan Shrinkage dalam pengelolaan barang dagangan adalah hal yang tidak mungkin. Untuk itu setiap perusahaan mempunyai otoritas untuk menentukan angka toleransi yang mampu ditanggung oleh perusahaan yang disebabkan oleh Loss dan Shrinkage. Angka toleransi tersebut tidak bisa disampaikan kepada seluruh level, karena akan menjadi celah untuk melakukan berbagai keteledoran, kecurangan (fraud), dan membuat berbagai skenario agar pencapaian tidak mencapai nilai toleransi.

2. Penentuan barang-barang yang akan diawasi dalam setiap periode ditetapkan oleh level tertentu dan tidak perlu diketahui oleh karyawan toko.
Karyawan toko hanya ditugasi untuk melakukan pengelolaan sesuai dengan prosedur yang telah dibuat dan tidak menyalahi prosedur sama sekali. Ketika karyawan menyalahi sedikit saja prosedur yang telah dibuat, maka nilai Loss dan Shrinkage kemungkinan besar akan mengalami kenaikan. Dalam prakteknya, perusahaan bisa menentukan jumlah barang yang akan fokus untuk dikelola Loss dan Shrinkagenya berdasarkan beberapa hal :
 - a. Barang-barang dengan nilai shrinkage yang terbesar di toko masing-masing.
 - b. Jumlah item barang disesuaikan dengan jumlah tim toko. Semakin banyak jumlah tim toko, penetapan item barang bisa semakin diperbesar dan sebaliknya.
 - c. Barang-barang yang selalu muncul dalam list Loss dan Shrinkage hampir di seluruh cabang atau di seluruh periode Stock Opname.
 - d. Barang-barang yang dipajang di tempat-tempat yang tidak terjangkau cctv dan tidak terlihat oleh tim toko.
 - e. Barang-barang yang kecil dan bisa masuk dengan mudah ke dalam saku pakaian konsumen atau ke dalam tas bawaan konsumen.
 - f. dll
3. Pemilihan PIC untuk mengawasi pelaksanaan pengelolaan Loss dan Shrinkage dilakukan dengan melihat nilai Loss dan Shrinkage yang telah dilakukan dalam kurun waktu terakhir, sebagai berikut :
 - a. Memiliki kinerja pengelolaan barang dagangan yang baik, yaitu dengan pencapaian angka shrinkage dari hasil Stock Opname dibawah toleransi yang telah ditetapkan.
 - b. Melaksanakan seluruh proses yang telah ditetapkan dalam Prosedur Pengelolaan Loss dan Shrikage.
 - c. Mempunyai kemampuan dalam pengelolaan data dengan excel.
 - d. Mampu melakukan prosedur secara konsisten dari waktu ke waktu.

Dengan tambahan pelaksanaan instruksi kerja Loss and Shrinkage, berikut adalah data Loss and Shrinkage pada tahun 2018 :

TAHUN	LOSS (BARANG HILANG)	SHRINKAGE (PEMUSNAHAN)	TOTAL
2017	0.76%	0.64%	1.40%
2018	0.57%	0.53%	1.1%

Tabel 4.
Data Loss and Shrinkage tahun 2018
Sumber : Diolah Penulis (2020)

Dari tabel di atas terlihat sudah terjadi penurunan baik angka barang hilang maupun pemusnahan. Untuk barang hilang pada tahun 2018 terjadi penurunan sebesar 0.19% dibandingkan dengan tahun 2017. Penurunan tersebut disebabkan karena adanya penurunan dalam :

- A. Kesalahan Administrasi, seperti proses penerimaan barang dagangan, proses produksi, proses perubahan barang dagangan (interdept), dan lain-lain.
- B. Pencurian, baik oleh pihak internal maupun pihak eksternal. Pada tahun 2018 belum terjadi angka penurunan pencurian internal (employee theft). Total kasus employee theft yang tercatat di PT "X" pada tahun 2017 adalah sebanyak 31 kasus, dan pada tahun 2018 total kasus employee theft masih sama sebanyak 31 kasus.

Untuk pemusnahan pada tahun 2018 juga mengalami penurunan sebesar 0,11% dibandingkan dengan tahun 2017. Penurunan tersebut disebabkan karena :

- A. Penanganan barang rusak lebih baik, hal ini karena diadakannya sosialisasi dan training mengenai Handling Product untuk seluruh level karyawan. Handling Product Training diadakan baik untuk seluruh assortment barang yang dijual, juga untuk barang-barang khusus yang masuk dalam sistem penanganan Loss and Shrinkage, seperti barang-barang yang selalu ada dalam list barang hilang, barang rusak, barang-barang dengan ukuran kecil, dan lain-lain.
- B. Kontrol terhadap barang-barang expired juga dilaksanakan dengan lebih intensif. Seluruh level karyawan mempunyai tanggung jawab terhadap pengecekan barang-barang kadaluarsa. Penjadwalan pengecekan barang kadaluarsa pun menjadi salah satu program yang wajib dilaksanakan oleh tim toko.

Dari data di atas, terlihat angka penurunan angka Loss and Shrinkage di tahun 2018. Tetapi hasil yang diperoleh belum mencapai target toleransi dari manajemen. Sehingga pada tahun 2019 ditambahkan satu proses instruksi kerja yang bersifat preventif yaitu instruksi kerja **Cek Mutasi Harian**. Hal ini dilakukan agar setiap selisih yang terjadi bisa diketahui secepat mungkin, dan bisa segera dilakukan berbagai hal antisipatif agar tidak terjadi lagi kesalahan yang sama di kemudian hari. Cek mutasi harian adalah proses membandingkan Dokumen dengan Data dari sistem yang dipergunakan, dengan memperhatikan 3 unsur kesesuaian, yaitu : waktu, macam, dan jumlah.



Gambar 2
Teknis Pelaksanaan Cek Mutasi Harian
 Sumber diolah penulis (2020)

Dengan tambahan satu instruksi kerja tersebut, berikut adalah data Loss and Shrinkage pada tahun 2019 :

Tabel 5.

TAHUN	LOSS (BARANG HILANG)	SHRINKAGE (PEMUSNAHAN)	TOTAL
2017	0.76%	0.64%	1.40%
2018	0.57%	0.53%	1.1%
2019	0.43%	0.50%	0.93%

Data Loss and Shrinkage tahun 2019
 Sumber : Diolah Penulis (2020)

Dari tabel di atas, secara total pada tahun 2019 Loss dan Shrinkage mencapai angka 0,93%, yang berarti bahwa toleransi yang ditargetkan oleh manajemen PT “X” sudah tercapai. Penurunan yang terjadi secara total adalah sebesar 0,17% dibandingkan tahun 2018. Pencapaian tersebut tentunya merupakan akumulasi dari berbagai upaya yang dilakukan sejak tahun 2017 dengan aplikasi yang sesuai dengan kondisi perusahaan dan juga disebabkan oleh tambahan instruksi kerja pada tahun 2018 dan tambahan instruksi kerja Cek Mutasi Harian yang konsisten dilakukan pada tahun 2019. Cek Mutasi Harian yang dilakukan dengan konsisten akan menghasilkan berbagai informasi secara dini dan detail mengenai hal-hal penting yang harus menjadi fokus dalam pengelolaan barang dagangan seperti :

1. Informasi Sales (Penjualan)
2. Informasi Reception (Penerimaan Barang Dagangan)
3. Informasi Correction (Penyesuaian/adjustment)
4. Informasi Interdepartemen (Perubahan bentuk barang keluar maupun barang masuk)
5. Informasi Production & Consumption (Manufaktur untuk barang jadi dan barang baku)
6. Dan lain-lain

Penutup

Berdasarkan perbandingan hasil stock opname dalam 3(tiga) tahun berturut-turut, yaitu 2017 sampai dengan 2019 , maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Pengelolaan Loss and Shrinkage memerlukan sebuah aplikasi yang terintegrasi dengan bagian-bagian terkait. Dengan menggunakan aplikasi yang sesuai, akan membantu pelaksanaan stock opname sebagai metode perhitungan Loss and Shrinkage dalam sebuah perusahaan perdagangan ritel.
2. Aplikasi yang digunakan dalam pelaksanaan stock opname sebagai metode perhitungan Loss and Shrinkage ternyata tidak maksimal untuk terus menurunkan angka Loss and Shrinkage. Untuk itu diperlukan instruksi kerja tambahan sebagai tindakan preventif yang akan menurunkan angka Loss and Shrinkage dari waktu ke waktu.
3. Aplikasi dan instruksi kerja harus terus dimodifikasi sehingga dapat menyesuaikan dengan kondisi terkini dan tetap dapat diandalkan fungsinya sebagai tools untuk pengendalian Loss and Shrinkage dalam perusahaan dagang ritel.

Daftar Pustaka

- Kotler (1993). Manajemen Pemasaran (Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Pengendalian), Jakarta, Erlangga.
- Berman (2004), Retail Management (A Strategic Approach), Prentice Hall
- Bond (2005), Retail in Detail, Entrepreneur Media, Inc, Canada
- Utami (2015), Jurnal Universitas Ciputra, Jakarta.