

AUDIT OPERASIONAL ATAS FUNGSI PENILAIAN KINERJA KARYAWAN

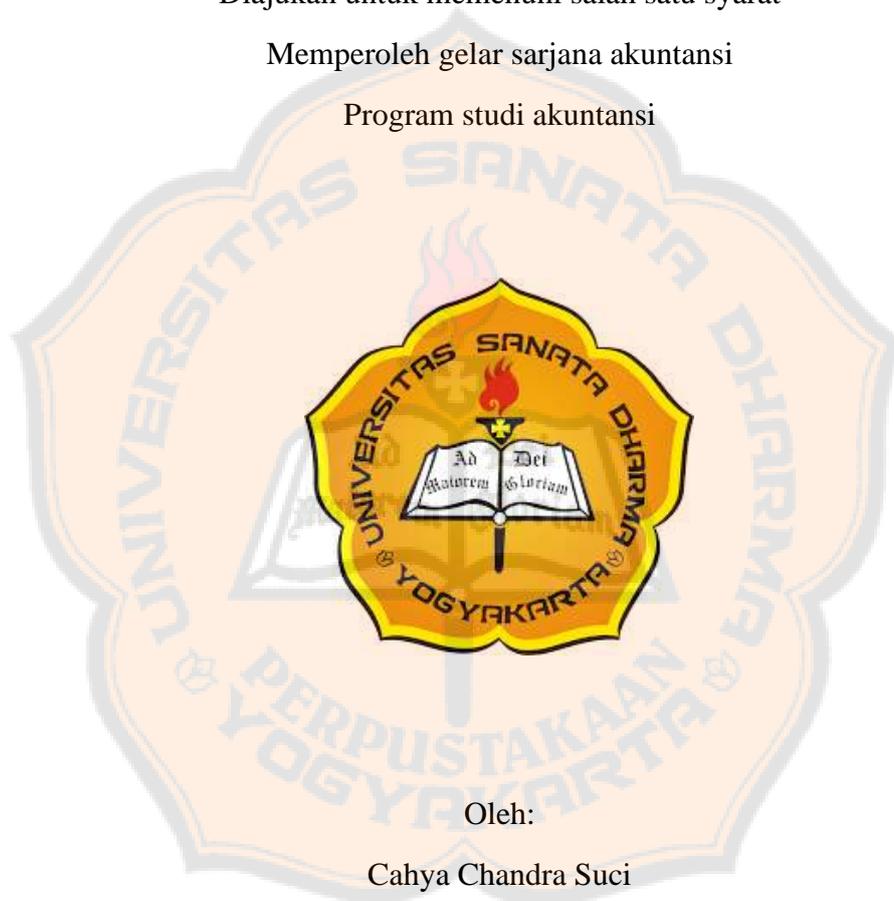
Studi Kasus di Sapulu Coffee

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat

Memperoleh gelar sarjana akuntansi

Program studi akuntansi



Oleh:

Cahya Chandra Suci

NIM: 192114106

PROGRAM STUDI AKUNTANSI JURUSAN AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS SANATA DHARMA

YOGYAKARTA

2023

**AUDIT OPERASIONAL ATAS FUNGSI PENILAIAN
KINERJA KARYAWAN**

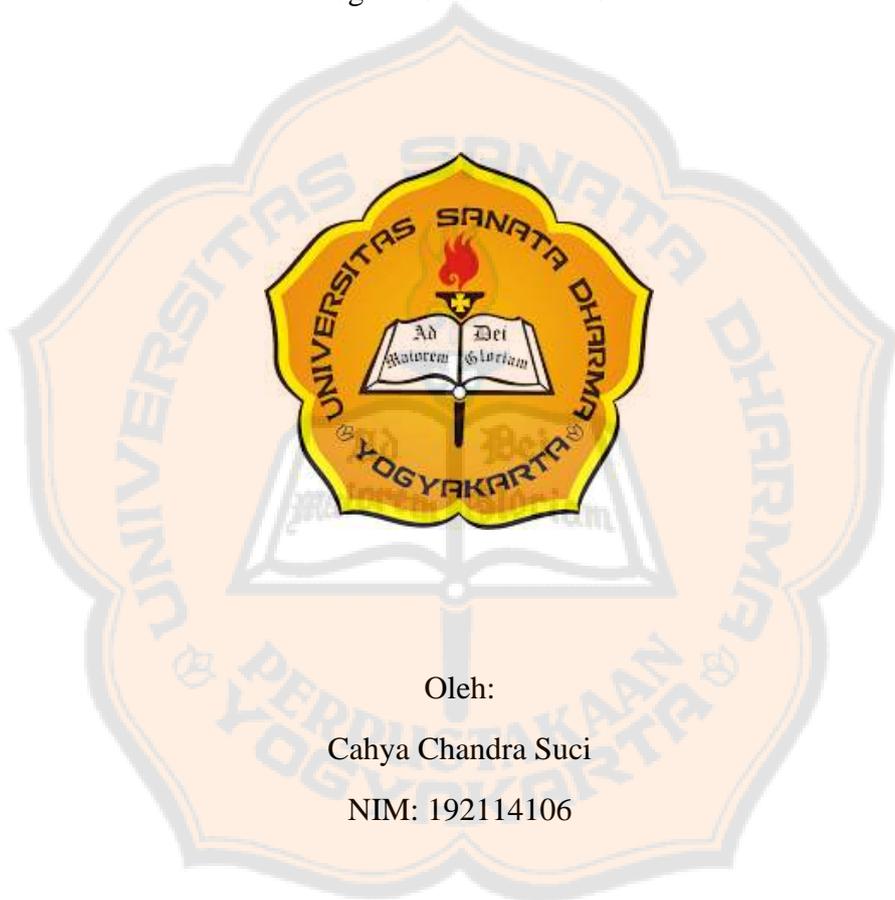
Studi Kasus di Sapulu Coffee

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat

Memperoleh gelar sarjana akuntansi

Program studi akuntansi



Oleh:

Cahya Chandra Suci

NIM: 192114106

PROGRAM STUDI AKUNTANSI JURUSAN AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS SANATA DHARMA

YOGYAKARTA

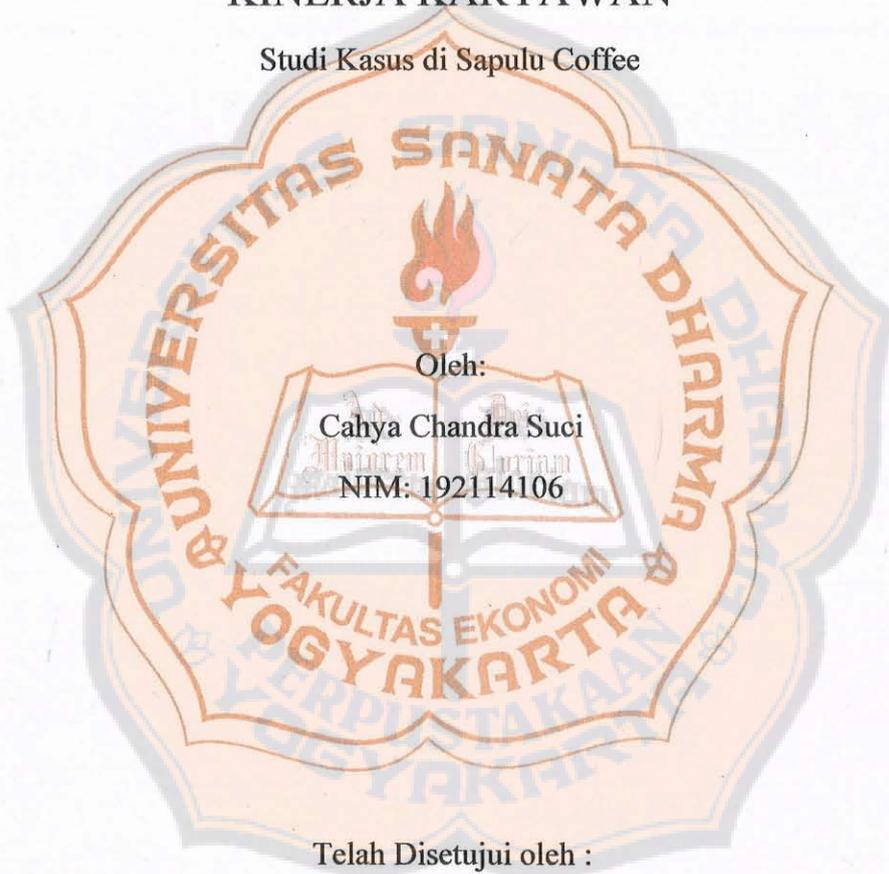
2023



Skripsi

**AUDIT OPERASIONAL ATAS FUNGSI PENILAIAN
KINERJA KARYAWAN**

Studi Kasus di Sapulu Coffee



Oleh:

Cahya Chandra Suci

NIM: 192114106

Telah Disetujui oleh :

Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Agustinus Tri Kristanto', is written over a horizontal line.

Agustinus Tri Kristanto, S.E., M.Ak., CRP

26 April 2023



Skripsi

AUDIT OPERASIONAL ATAS FUNGSI PENILAIAN KINERJA KARYAWAN

Studi kasus di Sapulu Coffee

Dipersiapkan dan ditulis oleh:

Cahya Chandra Suci

NIM : 192114106

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
Pada tanggal 16 Mei 2023
Dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Dewan Penguji

Nama Lengkap

Ketua : Dr. Firma Sulistiyowati, M.Si., Ak., QIA, CA
Sekretaris : Aurelia Melinda Nisita W., S.E., M. Sc.
Anggota : Agustinus Tri Kristanto, S.E., M.Ak., CRP
Anggota : Dr. FA. Joko Siswanto, M.M., Ak., QIA., CA.
Anggota : Ir. Drs. Hansiadi Y. Hartanto, M.Si., Ak., QIA., CA.

Tanda Tangan

Yogyakarta, 30 Juni 2023

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma

Dekan



Tibenus Handono Eko Prabowo, Ph. D

HALAMAN PERSEMBAHAN

“Harapan adalah mimpi seseorang yang terjaga.”

Aristoteles

“Rintangan bukan untuk menghentikanmu. Jika Anda bertemu tembok, jangan berbalik dan menyerah. Cari cara untuk memanjatnya, menembusnya atau memutarinya.”

Michael Jordan

Kupersembahkan kepada:

Tuhan Yang Maha Esa yang selalu memberkati

Ayah dan Ibu yang selalu mendoakanku



UNIVERSITAS SANATA DHARMA
FAKULTAS EKONOMI

JURUSAN AKUNTANSI – PROGRAM STUDI AKUNTANSI
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya menyatakan bahwa Skripsi dengan judul:
AUDIT OPERASIONAL ATAS FUNGSI PENILAIAN KINERJA
KARYAWAN

(Studi Kasus di Sapulu Coffee)

dan diajukan untuk di uji pada tanggal 16 Mei 2023 adalah hasil karya saya.

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam proposal ini tidak terdapat keseluruhan atau Sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin, atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau symbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri dengan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Apabila saya melakukan hal tersebut di atas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri. Bila kemudian terbukti bahwa saya ternyata melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Yogyakarta, 30 Juni 2023

Yang membuat pernyataan,

Cahya Chandra Suci

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN
PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya mahasiswa Universitas Sanata Dharma:

Nama : Cahya Chandra Suci

NIM : 192114106

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, saya memberikan kepada perpustakaan

Universitas Sanata Dharma Karya Ilmiah saya berjudul:

**AUDIT OPERASIONAL ATAS FUNGSI PENILAIAN KINERJA KARYAWAN
(Studi Kasus di Sapulu Coffee)**

Beserta perangkat yang diberikan. Dengan demikian saya memberikan kepada Perpustakaan Universitas Sanata Dharma hak untuk menyimpan, mengalihkan dalam media lain, mengelola dalam bentuk pangkalan data, mendistribusikannya secara terbatas, dan mempublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu memberikan *royalty* kepada saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis.

Demikian pernyataan ini saya buat sebenarnya.

Yogyakarta, 30 Juni 2023

Yang menyatakan,



Cahya Chandra Suci

KATA PENGANTAR

Puji Syukur dan terima kasih yang penulis ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang senantiasa memberkati sehingga penulis dapat menyelesaikan proses penelitian dan skripsi ini dengan baik. Tujuan dari penulisan ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar sarjana pada Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.

Penulis menyadari bahwa dalam menyelesaikan proses skripsi ini, penulis mendapatkan bantuan dari berbagai pihak secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Rm. Albertus Bagus Laksana, S.J., S.S., Ph. D selaku rektor Universitas Sanata Dharma.
2. Tiberius Handono Eko Prabowo, M. B. A., Ph.D., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma
3. Dr. Firma Sulistiyowati, M.Si., Ak., QIA, CA., selaku Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Sanata Dharma.
4. Agustinus Tri Kristanto, S.E., M.Ak., CRP., selaku Dosen Pembimbing yang dengan sabar membimbing dan membantu memberikan saran dalam penulisan skripsi.
5. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma yang telah memberikan ilmu pengetahuan selama dalam proses perkuliahan.
6. Pemilik Sapulu Coffee yang telah memberi izin untuk melakukan penelitian kepada penulis.

7. Karyawan Sapulu Coffee yang telah membantu dalam melakukan proses penelitian dalam wawancara dan memberikan data dalam menyelesaikan penelitian penulis.
8. Ayah dan ibu yang memberikan doa dan semangat dalam membuat skripsi.
9. Yonathan dan Jesica yang telah membantu dalam menemani melakukan proses penelitian di Sapulu Coffee.
10. Sahabat sambatku yaitu, Asti dan Ira yang sudah menemani dan selalu menyemangati dari awal perkuliahan.
11. Sahabatku yang telah membantu dan menemani selama 4 tahun yaitu yesi, vina, nanik, dan patricia.
12. Kak Nicho yang telah membantu selama melakukan proses penelitian dan menjawab kebingungan dalam menulis skripsi.
13. Pihak-pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca.

Yogyakarta, 30 Juni 2023



Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS SKRIPSI	v
HALAMAN PUBLIKASI.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
ABSTRAK	xiv
ABSTRACT	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian.....	4
D. Manfaat Penelitian.....	4
E. Sistematika Penulisan.....	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	7
A. Pengauditan	7
1. Pengertian Pengauditan	7
2. Jenis-Jenis Audit.....	8
B. Audit Operasional.....	9
1. Pengertian Audit Operasional	9
2. Tujuan Audit Operasional	10
3. Elemen Audit Operasional.....	11
4. Karakteristik Audit Operasional	11
5. Sasaran Audit Operasional.....	13
6. Ruang Lingkup Audit Operasional.....	13
7. Tahap-Tahap Audit Operasional	13

C. Efektivitas, Ekonomis, dan Efisiensi	15
D. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	16
1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	16
2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	17
3. Manfaat Manajemen Sumber Daya Manusia	18
4. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	19
5. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia	20
E. Audit Sumber Daya Manusia	21
1. Pengertian Audit Sumber Daya Manusia.....	21
2. Manfaat Audit Sumber Daya Manusia.....	22
3. Tujuan Audit Sumber Daya Manusia.....	23
F. Penilaian Kinerja	23
1. Pengertian Penilaian Kinerja	23
2. Unsur-Unsur Penilaian Kinerja	23
3. Manfaat Penilaian Kinerja	25
4. Kriteria yang Dinilai Dalam Penilaian Kinerja	26
G. Penelitian Terdahulu	28
H. Kerangka Berfikir.....	32
BAB III METODE PENELITIAN	34
A. Jenis Penelitian.....	34
B. Subjek Penelitian	35
C. Objek Penelitian.....	35
D. Waktu dan Tempat Penelitian.....	35
E. Teknik Pengumpulan Data	36
F. Instrumen Penelitian	38
G. Teknik Analisis Data.....	38
BAB IV GAMBARAN UMUM TEMPAT PENELITIAN.....	42
A. Profil Usaha	42
B. Sejarah Usaha.....	42
C. Produk.....	43
D. Tujuan Sapulu Coffee.....	44
E. Struktur Organisasi	44

F. <i>Job Description</i>	45
G. Jam Kerja	47
BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN DATA	48
A. Deskripsi Data	48
B. Analisis Data.....	54
C. Pembahasan.....	64
BAB VI PENUTUP	78
A. Kesimpulan.....	78
B. Keterbatasan Penelitian	78
C. Saran	79
DAFTAR PUSTAKA	80
LAMPIRAN.....	83
Lampiran 1 – <i>Checklist Internal Control Questionnaire (ICQ)</i>	84
Lampiran 2 – <i>Checklist Program Audit Penilaian Kinerja Karyawan</i>	86
Lampiran 3 – Daftar Pertanyaan Wawancara.....	89
Lampiran 4 – Rekomendasi Formulir Penilaian Kinerja	90
Lampiran 5 – Rekomendasi Job Deskripsi Secara Tertulis.....	95
Lampiran 6 – Rekomendasi Penunjukan Kepala Bagian	97
Lampiran 7 – Rekomendasi Standard Operating Procedure (SOP).....	98
Lampiran 8 – Rekomendasi Pelatihan dan Pengembangan Karyawan ..	99
Lampiran 9 – Daftar Menu Sapulu Coffee	100
Lampiran 10 – Surat Izin Penelitian	101
Lampiran 11 – Surat Keterangan Penelitian	102

DAFTAR TABEL

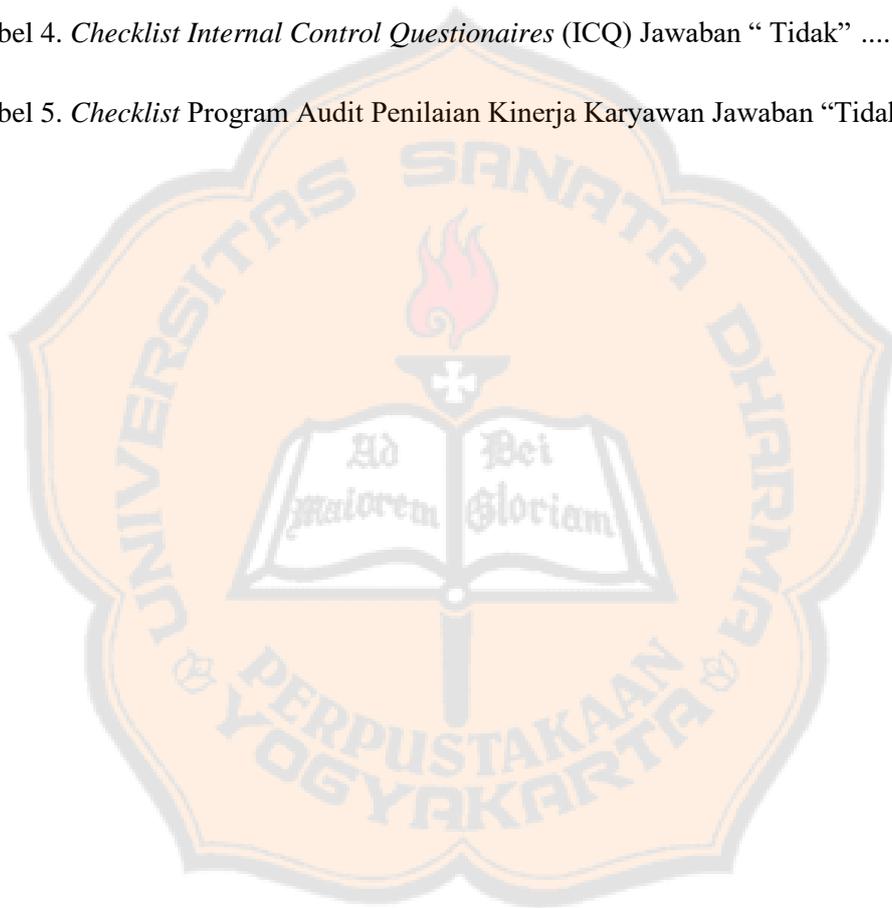
Tabel 1. Format *Checklist* 40

Tabel 2. *Checklist Internal Control Questionnaires (ICQ)* 49

Tabel 3. *Checklist Program Audit Penilaian Kinerja Karyawan* 51

Tabel 4. *Checklist Internal Control Questionnaires (ICQ) Jawaban “ Tidak”* 57

Tabel 5. *Checklist Program Audit Penilaian Kinerja Karyawan Jawaban “Tidak”* 61



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Struktur Organisasi Sapulu Coffee 44
Gambar 2. Daftar Menu Sapulu Coffee 100



ABSTRAK

**AUDIT OPERASIONAL ATAS FUNGSI PENILAIAN
KINERJA KARYAWAN**
(Studi kasus di Sapulu Coffee)

Cahya Chandra Suci

NIM :192114106

Universitas Sanata Dharma

Yogyakarta

2023

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apa hasil dari audit operasional atas fungsi penilaian kinerja karyawan. Penelitian ini memberikan rekomendasi berupa perbaikan atas kelemahan yang ditemukan pada fungsi penilaian kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di Sapulu Coffee.

Pengumpulan data dilakukan dengan teknik observasi, wawancara, *checklist* dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian adalah deskriptif kualitatif dengan berdasarkan prosedur audit operasional berupa survei pendahuluan, penelaahan dan pengujian atas sistem pengendalian manajemen, pengujian terinci, dan pengembangan laporan.

Hasil audit menunjukkan bahwa pelaksanaan aktivitas pada fungsi penilaian kinerja karyawan terdapat kelemahan yang masih memerlukan rekomendasi perbaikan. Berikut rekomendasinya: membuat dokumentasi penilaian kinerja setiap periode, membuat deskripsi pekerjaan secara tertulis, menunjuk karyawan setiap bagian menjadi kepala bagian, membuat formulir penilaian kinerja karyawan, membuat *Standard Operating Procedure* (SOP) tertulis, menggunakan penilaian kinerja untuk menentukan kebutuhan pelatihan seorang karyawan dalam bekerja.

Kata kunci: audit, audit operasional, fungsi penilaian kinerja, karyawan.

ABSTRACT

OPERASIONAL AUDIT OF EMPLOYEE PERFORMANCE

APPRAISAL FUNCTION

(Case studi at Sapulu Coffee)

Cahya Chandra Suci

NIM :192114106

Sanata Dharma University

Yogyakarta

2023

This study aimed to determine the results of an operational audit of the employee performance appraisal function. This research provides recommendations in the form of improvements to the weaknesses found in the employee performance appraisal function. This research was conducted at Sapulu Coffee.

Data collection was carried out using observation, interview, checklist and documentation techniques. The data analysis technique used in the research was descriptive qualitative based on operational audit procedures in the form of preliminary surveys, review and testing of the management control system, detailed testing, and report development.

The audit results showed that the implementation of activities in the employee performance appraisal function had weaknesses that need improvement. The recommendations were to create performance appraisal documentation every period, to create written job descriptions, to appoint employees of each section to be section heads, to create employee performance appraisal forms, to create written Standard Operating Procedures (SOP) and to use performance appraisals to determine the training needs of an employee at work.

Keywords: audit, operational audit, performance appraisal function, employee.

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Suatu bidang usaha telah menentukan tujuan yang akan dicapai, baik itu tujuan jangka pendek bahkan tujuan untuk jangka panjang. Seperti mempertahankan kelangsungan bisnis usaha. Tujuan tersebut tentunya didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki kinerja dan potensi yang tinggi. Sumber Daya Manusia selaku individu produktif yang bekerja sebagai penggerak dalam suatu organisasi, baik itu dalam institusi atau perusahaan yang memiliki fungsi sebagai asset sehingga perlu dilatih dan dikembangkan kemampuannya (Susan, 2019). Kompetensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Terdapat lima karakteristik kompetensi yang dapat mempengaruhi terhadap kinerja karyawan yaitu, *motives, traits, self-concept, knowledge dan skills*. Apabila karyawan memiliki kompetensi yang tinggi maka kinerja karyawan yang baik dapat terwujud (Callista, 2016).

Dalam suatu penilaian perlu adanya target yang harus ditentukan sebagai perhatian terhadap kinerja karyawan karena karyawan sangat membutuhkan sebuah penilaian sebagai umpan balik (*feedback*). Pada dasarnya produktifitas sangat berhubungan dengan sumber daya manusia, maka suatu produktifitas harus diperhatikan oleh pimpinan perusahaan. Apabila produktifitas meningkat maka suatu bidang usaha akan memperoleh laba yang meningkat. Peningkatan

produktifitas tentunya sangat berkaitan dengan kinerja karyawan yang menjadi sumber daya manusia dalam suatu bidang usaha. Sumber daya manusia adalah suatu asset penting dalam bidang usaha tersebut (Silaen, 2021:13).

Menurut Syamsuriansyah (2021) Penilaian kinerja adalah suatu proses pengevaluasian kinerja, penyusunan rencana pengembangan, dan pengkomunikasian hasil proses kepada karyawan. Penilaian kinerja digunakan untuk memberitahu karyawan yang diharapkan oleh pengawas untuk membangun pemahaman yang lebih baik antara satu sama lain. Suatu penilaian kinerja lebih menitik beratkan pada penilaian terhadap suatu proses pengukuran sejauh mana orang atau kelompok dapat mencapai sebuah tujuan yang ada.

Audit operasional merupakan penelaahan atas prosedur dan metode operasi entitas untuk menentukan tingkat efisiensi dan efektivitasnya (Guy, 2003:419). Tujuan diadakannya audit operasional adalah sebagai bahan evaluasi, efektivitas dan efisiensi. Selain itu, tujuan yang terdapat pada audit operasional untuk mendorong perbaikan dan untuk menghindari terjadinya kekurangan bahkan kelemahan di masa depan pada aktivitas – aktivitas suatu bidang usaha (Sari, 2019).

Sebagai salah satu coffee shop di Yogyakarta, Sapulu Coffee menyediakan aneka minuman dan *snack*. Mereka tidak hanya menyediakan minuman berbahan kopi tetapi juga minuman non kopi. Sapulu Coffee sangat mengutamakan kepuasan para pelanggannya. Berdasarkan observasi yang telah dilakukan, Sapulu Coffee memberikan penghargaan (*reward*) atas kinerja karyawannya. Pada Sapulu Coffee tidak ada penilaian atas kinerja karyawan

secara tertulis. Penghargaan (*reward*) hanya diberikan ketika cafe mencapai target bulanan. Apabila penilaian kinerja karyawan tidak diadakan secara tertulis dan terstruktur maka karyawan tidak akan mengetahui jika karyawan tersebut mempunyai keterampilan spesifik yang dapat ditingkatkan. Mengingat bahwa semua karyawan memiliki keterampilan yang berbeda-beda. Tujuan diadakannya penilaian kinerja bagi karyawan menurut Cascio dalam Asnawi (1999:144) adalah penilaian kinerja sebagai *feedback* bagi karyawan itu sendiri. Hasil dari penilaian kinerja dapat dikembalikan kepada masing – masing karyawan sehingga karyawan dapat sadar bahwa apa yang telah dilakukan dicatat dan dinilai oleh yang berwenang sehingga karyawan tidak akan merasa kecewa apabila mendapat nilai kurang dan merasa bangga apabila mendapat nilai tinggi sehingga menjadi semangat dalam bekerja. Dengan adanya permasalahan ini penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul “AUDIT OPERASIONAL ATAS FUNGSI PENILAIAN KINERJA KARYAWAN”: Studi Kasus di Sapulu Coffee, Yogyakarta.

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian adalah apa hasil audit operasional atas fungsi penilaian kinerja karyawan di Sapulu Coffee?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hasil dari audit operasional yang diperlukan sesuai temuan yang didapat selama melakukan penelitian sesuai dengan hasil audit operasional di Sapulu Coffee.

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi Sapulu Coffee

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan saran rekomendasi perbaikan yang dapat digunakan di Sapulu Coffee untuk menunjang fungsi penilaian kinerja karyawan.

2. Bagi Universitas Sanata Dharma

Penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi perpustakaan USD dan menambah informasi dan pengetahuan mengenai audit operasional atas fungsi penilaian atas kinerja karyawan.

3. Penulis

Penelitian ini diharapkan agar penulis dapat menambah wawasan dalam ilmu audit operasional dalam fungsi penilaian kinerja karyawan yang telah dipelajari dalam perkuliahan.

4. Penulis lain

Penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi, pengetahuan dan wawasan dalam menambah referensi untuk menjadi bahan untuk kajian dalam sebuah penelitian.

E. Sistematika Penulisan

BAB I Pendahuluan

Bab ini membahas mengenai hal-hal yang menjadi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II Tinjauan Pustaka

Bab ini membahas mengenai dasar-dasar teori yang menjadi pedoman sebagai acuan menyusun skripsi.

BAB III Metode Penelitian

Bab ini membahas mengenai metode dalam penelitian yang digunakan sebagai pemecahan masalah yang terdapat pada penelitian, mencakup jenis penelitian, subjek dan objek penelitian, waktu dan tempat penelitian, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

BAB IV Gambaran Umum Objek Penelitian

Bab ini membahas mengenai gambaran dari penelitian yang terdiri dari profil usaha, visi dan misi usaha, sejarah, struktur organisasi, dan rincian *job description*.

BAB V Analisis Data dan Pembahasan

Bab ini membahas mengenai tahapan pelaksanaan audit operasional dimulai dari survei pendahuluan, perencanaan dan pelaksanaan audit, serta pelaporan hasil audit atas temuan audit pada saat melakukan penelitian.

BAB VI Penutup

Bab ini membahas mengenai kesimpulan, keterbatasan penelitian, dan saran atas hasil temuan pada saat penelitian dan untuk peneliti selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengauditan

1. Pengertian Pengauditan

Menurut Arens dan Leobbecke (2000) dalam Natalitha (2015)

Pengauditan didefinisikan sebagai:

“Audit adalah kegiatan mengumpulkan dan mengevaluasi dari bukti-bukti mengenai informasi untuk menentukan dan melaporkan tingkat kesesuaian antara informasi dengan kriteria yang telah ditetapkan. Proses audit harus dilakukan oleh orang yang kompeten dan independent”.

Menurut Mulyadi dan Kanaka Puradiredja (1998) dalam Sunyoto (2013:5) Pengauditan didefinisikan sebagai:

“Auditing adalah proses sistematis untuk mempelajari dan mengevaluasi bukti secara objektif mengenai pernyataan-pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi, dengan tujuan untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara pernyataan-pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan, serta penyampaian hasil-hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan”.

Menurut William F. Meisser, Jr (2003) dalam Natalitha (2015), pengauditan didefinisikan sebagai:

“Audit adalah proses yang sistematis dengan tujuan mengevaluasi bukti mengenai tindakan dan kejadian ekonomi untuk memastikan tingkat kesesuaian antara penugasan dan kriteria yang telah ditetapkan, hasil dari penugasan tersebut dikomunikasikan kepada pihak pengguna yang berkepentingan.”.

Dari berbagai definisi pengauditan dari para ahli, dapat disimpulkan bahwa definisi dari pengauditan merupakan suatu

proses yang sistematis untuk mempelajari dan mengevaluasi bukti-bukti secara objektif sebuah pernyataan-pernyataan dari tindakan dan kejadian kegiatan ekonomi untuk memastikan kesesuaian dari kriteria yang ditetapkan dari hasil penugasan yang kemudian akan dikomunikasikan kepada pengguna yang berkepentingan.

2. Jenis-Jenis Audit

Menurut Boynton, Jonhson, Kell (2003:7) terdapat tiga jenis audit yaitu :

a. Audit Pelaporan Keuangan (*Financial Audit*)

Merupakan proses yang mencakup dan memperoleh dan menilai sebuah bukti laporan keuangan pada suatu entitas untuk tujuan yang menyatakan pendapat apakah suatu informasi keuangan disajikan sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan.

b. Audit Operasional (*Performance Audit*)

Merupakan proses yang mencakup, memperoleh, dan menilai bukti tentang suatu aktivitas operasi pada sebuah entitas berkenaan dengan tujuan khusus yang sering berkaitan baik pada penilaian kinerja ataupun pengambilan keputusan manajemen.

c. Audit Kepatuhan (*Compliance Audit*)

Merupakan proses yang menilai bukti untuk menentukan apakah pada suatu aktivitas keuangan pada operasi tertentu dari suatu entitas

telah sesuai dengan kondisi yang ditetapkan dalam peraturan dan kebijakan.

B. Audit Operasional

1. Pengertian Audit Operasional

Menurut Agoes (2012:11), audit operasional didefinisikan sebagai:

“Audit Operasional adalah pemeriksaan terhadap kegiatan perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditentukan tersebut sudah dilakukan secara efektif, efisien, dan ekonomis”.

Menurut Boynton, Johnson, dan Kell dalam buku yang diterjemahkan oleh Budi dan Wibowo (2003:498) audit operasional didefinisikan sebagai:

“Audit operasional adalah suatu proses sistematis yang mengevaluasi efektifitas, efisiensi, dan kehematan operasi organisasi yang berada dalam pengendalian manajemen serta melaporkan kepada orang-orang yang tepat hasil-hasil evaluasi tersebut beserta rekomendasi perbaikan”

Dapat disimpulkan bahwa audit operasional merupakan suatu proses yang sistematis pada audit operasional terhadap pemeriksaan kegiatan perusahaan apakah sudah dilakukan secara efektif, efisien, dan ekonomis serta memberikan sebuah rekomendasi perbaikan kepada perusahaan agar kegiatannya berjalan dengan baik.

2. Tujuan Audit Operasional

Menurut Agoes (2017:184) tujuan audit untuk membantu pimpinan perusahaan (manajemen) dalam pelaksanaan dan tanggung jawabnya dengan memberi sebuah analisa, penilaian, komentar dan saran mengenai kegiatan yang diperiksa. Kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut yaitu:

1. Untuk menilai kinerja (performance) dari manajemen dan berbagai fungsi dalam perusahaan.
2. Untuk menilai apakah berbagai sumber daya (manusia, mesin, dana, harta lainnya) yang dimiliki perusahaan telah digunakan secara efisien dan ekonomis.
3. Untuk menilai efektifitas perusahaan dalam mencapai tujuan (objective) yang telah ditetapkan oleh top management.
4. Dapat memberikan rekomendasi kepada top management untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam penerapan pengendalian intern, sistem pengendalian manajemen dan prosedur operasional perusahaan dalam rangka meningkatkan efisiensi, keekonomisan dan efektivitas dari kegiatan operasi perusahaan.

3. Elemen Audit Operasional

Menurut IBK Bhayangkara (2016:5) tujuan diadakan pemeriksaan (audit objective) pada audit operasional terdapat tiga elemen. Ketiga elemen tersebut yaitu:

a. Kriteria (*Criteria*)

Standar yang harus dipenuhi pada setiap bagian perusahaan. Standar dapat berupa kebijakan yang sudah ditetapkan oleh manajemen, kebijakan pada perusahaan sejenis, atau pada kebijakan industri, dan pada peraturan pemerintah.

b. Sebab (*Causes*)

Suatu tindakan-tindakan yang dilakukan oleh manajemen atau pegawai perusahaan, termasuk pada tindakan-tindakan yang seharusnya dilakukan agar memenuhi *criteria* akan tetapi tidak dilakukan oleh manajemen atau pegawai perusahaan. Dengan kata lain, *causes* merupakan tindakan-tindakan yang menyimpang dari standar yang berlaku.

c. Akibat (*Effects*)

Sebuah akibat dari pada tindakan-tindakan penyimpangan yang dilakukan sehingga tidak sesuai dengan standar yang berlaku.

4. Karakteristik Audit Operasional

Menurut Amin Wijaya Tunggal (2010:37) pada Audit Operasional memiliki karakteristik yang membedakan antara audit lainnya. Karakteristik tersebut yaitu:

- a. Audit operasional merupakan suatu prosedur yang mempunyai sifat investigative
- b. Audit operasional memiliki semua aspek perusahaan, unit atau fungsi.
- c. Yang diaudit merupakan seluruh perusahaan, atau salah satunya unit yaitu unit (bagian penjualan, bagian perencanaan produksi dan lain sebagainya), atau pada suatu fungsi, atau salah satu sub klasifikasinya (pengendalian persediaan, sistem pelaporan, pembinaan pegawai dan lain sebagainya).
- d. Pada penelitian dipusatkan pada prestasi atau keefektifan perusahaan atau unit atau fungsi yang diaudit untuk menjalankan misi, tugas dan tanggung jawab.
- e. Terdapat pengukuran terhadap keefektifan didasarkan pada data atau bukti dan standar.
- f. Tujuan utama audit operasional adalah dalam memberikan informasi kepada pimpinan tentang efektif atau tidaknya suatu perusahaan, suatu unit atau suatu fungsi. Diagnosis permasalahan dan sebab-sebab, dan rekomendasi dari Langkah-langkah korektifnya adalah tujuan tambahan.

5. Sasaran Audit Operasional

Menurut IBK Bayangkara (2016:5) sasaran audit didefinisikan sebagai:

“kegiatan, aktivitas, program dan bidang-bidang dalam perusahaan yang diketahui atau diidentifikasi masih memerlukan perbaikan atau peningkatan, baik dari segi ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas.”

6. Ruang Lingkup Audit Operasional

Menurut Mulyadi (2002) dalam Syachbani (2019) ruang lingkup audit operasional merupakan “Pembatasan terhadap ruang lingkup audit operasional, mempunyai akibat terhadap jumlah dan kompetensi bukti yang dapat dikumpulkan oleh auditor dari suatu perusahaan”.

Dapat disimpulkan bahwa ruang lingkup dalam audit operasional merupakan tinjauan dari kebijakan operasinya, perencanaan, praktik (kinerja), hasil dari kegiatan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, audit dilakukan tidak ada batasan pada masalah akuntansi saja, tetapi dalam segala bidang yang berhubungan dengan perusahaan seperti kepegawaian.

7. Tahap-Tahap Audit Operasional

Menurut Agoes (2012:11) terdapat empat tahapan-tahapan dalam audit operasional yaitu :

a. Audit Pendahuluan (*Preliminary Survey*)

Dilakukan untuk mendapatkan informasi mengenai gambaran terhadap bisnis perusahaan yang dilakukan melalui tanya jawab

kepada staff manajemen dan staff perusahaan dan dalam penggunaan *questionnaires*.

b. Penelaahan dan Pengujian Atas Sistem Pengendalian Manajemen
(*Review and Testing of Management Control System*)

Dilakukan untuk mengevaluasi dan menguji suatu efektivitas dari pengendalian manajemen yang terdapat di sebuah perusahaan. Dalam tahap ini biasanya menggunakan *management control questionnaires* (ICQ), *flowchart*, dan berupa penjelasan *narrative* serta dilakukan pengetesan atas beberapa transaksi (*walk through the documents*).

c. Audit Terinci (*Detailed Examination*)

Pada tahap ini dilakukan pemeriksaan terhadap transaksi perusahaan untuk mengetahui apakah proses yang dilakukan sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan oleh manajemen. Dalam tahap ini auditor harus melakukan suatu observasi terhadap kegiatan dari fungsi-fungsi yang terdapat pada perusahaan.

d. Pengembangan Laporan (*Report Development*)

Pada tahapan pelaporan pemeriksaan, auditor tidak memberikan sebuah opini mengenai kewajaran laporan keuangan perusahaan, laporan yang dibuat mirip dengan *management letter*, karena berisikan temuan pemeriksaan (*audit findings*), mengenai penyimpangan yang terjadi terhadap kriteria (*standard*), yang berlaku yang menimbulkan infisiensi, infektivitas, dan

ketidakhematan (pemborosan) dan kelemahan dalam sistem pengendalian manajemen (*management control system*) yang terdapat di perusahaan. Selain hal itu auditor akan memberikan saran-saran berupa perbaikan.

C. Efektivitas, Ekonomis, dan Efisiensi

1. Pengertian

Menurut IBK Bhayangkara (2016:16) pengertian efektivitas, ekonomis, dan efisiensi sebagai berikut:

a. Efektivitas

Ukuran suatu penilaian kinerja karyawan dalam mencapai proses kerjanya yang lebih baik dalam penyelesaian tugasnya. Bahwa produk akhir dari kegiatan operasional akan mencapai tujuan yang baik dilihat dari peningkatan kualitas dan kuantitas kinerja karyawan dengan batasan waktu sesuai target yang telah ditentukan.

b. Ekonomis

Mengetahui penghematan bagaimana seharusnya kinerja karyawan berjalan terhadap target yang ditentukan oleh organisasi dengan penggunaan sesuai dengan batas waktu yang ditentukan tanpa mengabaikan kualitas dan kuantitas sehingga mendapatkan kinerja yang baik.

c. Efisiensi

Suatu penyelesaian dimana penilaian kinerja dilaksanakan sesuai dengan ketentuan organisasi dan dilaksanakan dengan penuh kemampuan terhadap kinerja karyawan yang dimiliki. Bahwa bertindak dengan meminimalkan kerugian atau pemborosan sumber daya dalam melakukan atau menghasilkan sesuatu.

D. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Bashir Barthos (1990:1) manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai:

“Manajemen SDM mencakup masalah-masalah yang berkaitan dengan pembinaan, penggunaan, dan perlindungan sumber-sumber daya manusia, baik yang berada dalam hubungan kerja maupun yang berusaha sendiri”.

Menurut Edwin B. Flippo yang dialih bahasakan oleh Moh. Masud (1987:5) manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai:

“perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat”.

Menurut Amin Widjaja Tunggal (1993:250) manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai:

“Fungsi manajemen yang berhubungan dengan rekrutmen, penempatan, pelatihan, dan pengembangan anggota organisasi”.

Dari berbagai definisi tersebut bisa disimpulkan bahwa definisi manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses perencanaan, pengarahan, pengorganisasian, dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk tercapainya sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat.

2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Werther dan Davis dalam Almasari (2016) menyatakan bahwa tujuan dari manajemen sumber daya manusia meliputi beberapa tujuan, yaitu:

a. Tujuan kemasyarakatan (*societal objective*)

Dalam setiap organisasi apapun tujuannya, harus mengingat adanya akibat bagi kepentingan masyarakat umum, disisi lain dalam aspek etika dan atau moral dari suatu produk yang dihasilkan dalam suatu organisasi (Susilo Martoyo, 2000:13). Sebuah organisasi yang berada di tengah-tengah masyarakat diharapkan akan membawa manfaat atau keuntungan untuk masyarakat tersebut. Dalam buku yang ditulis oleh Soekidjo Notoatmojo (2003:118) semua organisasi mempunyai suatu tanggung jawab untuk mengelola sumber daya manusia agar tidak menjadi dampak negatife kepada masyarakat.

b. Tujuan organisasi (*organization objective*)

Manajemen sumber daya manusia menjadi suatu alat untuk membantu tercapainya tujuan organisasi secara menyeluruh. Karena itu, suatu unit atau bagian pada manajemen sumber daya manusia di suatu organisasi diadakan untuk melayani pada bagian-bagian lain pada organisasi tersebut.

c. Tujuan fungsional (*functional objective*)

Manajemen sumber daya manusia digunakan untuk memelihara (*maintain*) kontribusi pada bagian lain-lain agar sumber daya manusia melaksanakan tugasnya dengan maksimal.

d. Tujuan pribadi (*personal objective*)

Tujuan personal atau individual sumber daya manusia pada setiap organisasi harus diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk motivasi pemeliharaan maupun pada pengembangan setiap individu dalam organisasi perlu senantiasa diperhatikan dan dilaksanakan dengan baik.

3. Manfaat Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Nawawi (2000) dalam Bhayangkara (2016:8-9) penerapan dalam manajemen sumber daya manusia pada organisasi akan memberikan berbagai manfaat berupa:

- a. Organisasi/perusahaan akan memiliki sistem informasi sumber daya manusia akurat.

- b. Organisasi/perusahaan akan memiliki hasil analisis pekerjaan/jabatan, berupa deskripsi dan atau spesifikasi pekerjaan/jabatan yang terkini.
 - c. Organisasi/perusahaan memiliki kemampuan dalam menyusun dan menetapkan perencanaan sumber daya manusia yang mendukung kegiatan bisnis.
 - d. Organisasi/perusahaan akan mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas rekrutmen dan seleksi tenaga kerja.
4. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sukrispiyanto (2019:18) terdapat fungsi yang menjelaskan mengenai manajemen sumber daya. Terdapat tiga fungsi yang berbeda yaitu :

- a. Fungsi lini,

Fungsi ini menjelaskan di mana manajer SDM mengarahkan kegiatan karyawan di setiap departemennya sendiri.

- b. Fungsi koordinatif,

Fungsi ini menjelaskan para manajer SDM berfungsi sebagai koordinator dalam segala aktivitas di organisasi.

- c. Fungsi staf

Fungsi ini merupakan upaya manajer SDM untuk membantu manajer lini, dan berperan penting mengenai keluhan serta hubungan tenaga kerja.

5. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Mathis & Jackson (2010:25) terdapat peran penting dalam manajemen sumber daya manusia. Terdapat tiga kegiatan penting dari masing-masing peran dan memiliki jenis aktivitas yang berbeda dengan tujuan berbeda. Ketiga peran tersebut dijelaskan sebagai berikut:

a. Peran administratif

Peran ini berfokus pada administrasi pencatatan dan pembukuan, termasuk pada dokumen penting dan implementasi kebijakan. Peran ini juga memiliki tujuan untuk melengkapi kebutuhan administrasi yang digunakan untuk mendukung kegiatan operasional dan strategis yang ditetapkan.

b. Peran operasional

Peran ini berfokus pada pengelolaan sebagian besar dari aktivitas sumber daya manusia agar sejalan dengan strategi dan operasi yang telah ditetapkan oleh manajemen. Peran ini juga memiliki tujuan untuk memastikan jalannya operasional lapangan sesuai dengan tujuan strategi organisasi.

c. Peran strategis

Peran ini berfokus membantu mendefinisikan strategi organisasi terhadap sumber daya manusia dan kontribusinya pada hasil dari tujuan organisasi. Peran mempunyai tujuan untuk melakukan pendampingan dalam penerapan rencana strategis ke dalam aktivitas pelaksanaannya di tingkat operasional.

E. Audit Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Audit Sumber Daya Manusia

Menurut IBK Bayangkara (2008:60) definisi dari audit manajemen sumber daya manusia merupakan suatu penilaian yang komprehensif terhadap program-program sumber daya manusia (SDM). Secara khusus audit manajemen sumber daya manusia ini dilakukan pada departemen SDM, akan tetapi tidak terbatas hanya pada suatu aktivitas yang terjadi pada departemen tersebut. Audit manajemen sumber daya manusia menekankan pada penilaian (evaluasi) terhadap berbagai aktivitas SDM yang terjadi pada suatu perusahaan dalam rangka memastikan apakah aktivitas dalam perusahaan tersebut telah berjalan secara ekonomis, efisien dan efektif dalam mencapai tujuannya dan memberikan sebuah rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang masih terjadi pada aktivitas sumber daya manusia yang diaudit yang tujuannya untuk meningkatkan suatu kinerja dari program atau aktivitas tersebut.

2. Manfaat Audit Sumber Daya Manusia

Menurut William B Werther, Jr dan Keith Davis dalam IBK Bayangkara (2008:61) terdapat sepuluh manfaat audit sumber daya manusia. Kesepuluh manfaat audit manajemen sumber daya manusia tersebut yaitu:

- a. Mengidentifikasi kontribusi dari Departemen SDM terhadap organisasi.
- b. Meningkatkan citra profesional Departemen SDM.

- c. Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih tinggi karyawan Departemen
 - d. Memperjelas tugas-tugas dan tanggung jawab Departemen SDM.
 - e. Mendorong terjadinya keragaman kebijakan dan praktik-praktik SDM.
 - f. Menemukan masalah-masalah kritis dalam bidang SDM.
 - g. Memastikan ketaatan terhadap hukum dan peraturan, dalam praktik SDM.
 - h. Menurunkan biaya SDM melalui prosedur SDM yang lebih efektif.
 - i. Meningkatkan keinginan untuk berubah dalam Departemen SDM.
 - j. Memberikan evaluasi yang cermat terhadap sistem informasi SDM.
3. Tujuan Audit Sumber Daya Manusia
- Berdasarkan buku yang berjudul Audit Manajemen oleh IBK Bayangkara (2008:61) adapun tujuan audit sumber daya manusia sebagai berikut:
- a. Menilai efektivitas dari fungsi SDM.
 - b. Menilai apakah program/aktivitas SDM telah berjalan secara ekonomis, efektif, dan efisien.
 - c. Memastikan ketaatan berbagai program/aktivitas SDM terhadap ketentuan hukum, peraturan dan kebijakan yang berlaku di perusahaan.

- d. Mengidentifikasi berbagai hal yang masih dapat ditingkatkan terhadap aktivitas SDM dalam menunjang kontribusinya terhadap perusahaan.
- e. Merumuskan beberapa langkah perbaikan yang tepat untuk meningkatkan ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas berbagai program/aktivitas SDM.

F. Penilaian Kinerja

1. Pengertian Penilaian Kinerja

Menurut Bintoro (2017:127) penilaian kinerja didefinisikan sebagai suatu proses penilaian kinerja yang memungkinkan suatu organisasi untuk mengetahui, mengevaluasi, mengukur dan menilai kinerja anggota-anggotanya secara tepat dan akurat. Dalam kegiatan tersebut sangat terkait dan berpengaruh terhadap keefektifan pelaksanaan aktivitas-aktivitas sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan. Hal tersebut sebagai fungsi penilaian kinerja dapat memberikan sebuah informasi yang penting dalam perusahaan sebagai perbaikan keputusan dan menyediakan umpan balik (*feedback*) kepada karyawan mengenai kinerja yang sesungguhnya.

2. Unsur-unsur Penilaian Kinerja

Menurut Nawawi (2003:395) unsur-unsur penilaian kinerja terdiri dari:

- a. Kesetiaan

Merupakan sebuah tekad dan kesanggupan dalam mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang disertai dengan kesadaran dan tanggung jawab.

b. Prestasi kerja

Merupakan suatu hasil dari kerja yang telah dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Pada prestasi karyawan dipengaruhi oleh kecapakan, keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan karyawan yang bersangkutan.

c. Tanggung jawab

Merupakan sebuah kesanggupan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya yang dilakukan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul sebuah resiko atau keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.

d. Ketaatan

Merupakan sebuah kesanggupan untuk mentaati peraturan yang telah ditetapkan dan sanggup untuk tidak melanggar peraturan yang telah ditetapkan tersebut.

e. Kejujuran

Merupakan sebuah ketulusan hati seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan kemampuannya untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah digunakan.

f. Kerjasama

Merupakan kemampuan seorang karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugasnya sesuai yang telah ditentukan sehingga mencapai hasil yang sebesar-besarnya.

g. Prakarsa

Merupakan kemampuan seorang karyawan untuk mengambil keputusan, Langkah-langkah atau melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah atasan.

h. Kepemimpinan

Merupakan sebuah kemampuan seorang karyawan dalam meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas.

3. Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Werther & Davis 1996 (dalam Bintoro, 2017:129) manfaat dari adanya penilaian kinerja, sebagai berikut:

- a. Perbaikan kinerja
- b. Penyesuaian kompensasi
- c. Penempatan karyawan
- d. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
- e. Perencanaan dan pengembangan karir
- f. Mendeteksi kelemahan proses staffing
- g. Mendeteksi ketidaktepatan informasi
- h. Mendeteksi kesalahan desain jabatan

- i. Menjamin kesempatan kerja yang setara
 - j. Mendeteksi faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja
 - k. Memberikan umpan balik bagi departemen SDM
4. Kriteria yang dinilai dalam formulir penilaian kinerja

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017:160-163) kriteria yang dinilai dalam formulir penilaian kinerja adalah

a. Disiplin

Merupakan suatu proses perkembangan bagi karyawan yang berkepentingan karena disiplin kerja ditunjukkan pada tindakan bukan orangnya sebagai proses latihan yang mengembangkan control diri agar menjadi lebih efektif dalam bekerja.

b. Sikap

Merupakan suatu kecenderungan merespon sesuatu secara konsisten untuk mendukung atau tidak mendukung dengan memperhatikan objek tertentu.

c. Kerjasama

Merupakan suatu kemampuan pegawai untuk bekerjasama dengan orang lain dalam melakukan tugas.

d. Kerapihan dan kebersihan

Merupakan suatu keadaan dimana karyawan selalu memelihara, menjaga dan merawat keadaan perusahaan dengan rapi dan bersih bebas dari kotoran seperti debu, sampah dan bau.

e. Dedikasi dan loyalitas

Merupakan tekad dan kesanggupan untuk menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesabaran dan tanggung jawab

f. Keterampilan

Merupakan sebuah faktor yang sangat penting agar dapat diperoleh hasil yang sesuai dengan yang diharapkan. Keterampilan kerja setiap karyawan dipengaruhi oleh Kesehatan fisik dan jiwa masing-masing individu yang bersangkutan, Pendidikan, akumulasi pelatihan, serta pengalaman kerjanya.

g. Inisiatif

Merupakan kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggungjawab. Karyawan dapat melaksanakan tugas tanpa harus bergantung dengan atasan.

h. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

i. Kualitas

Merupakan kualitas kinerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan yang tinggi pada gilirannya akan mendapatkan penghargaan serta perkembangan organisasi dengan melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara

sistematis sesuai dengan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang dengan pesat.

j. **Kepemimpinan**

Merupakan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain sehingga dapat diarahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas.

G. Penelitian Terdahulu

1. Jurnal Audit Manajemen Untuk Mengevaluasi Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia di Pt Selecta Kota Batu yang diteliti oleh Tajjudin, Taufik Ahmad dan Tuhan Drijah Herawati tahun 2016.

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan keadaan dalam pengelolaan sumber yang sedang berlangsung pada saat penelitian tersebut dilakukan. Penelitian ini dilakukan untuk mengukur efektivitas dari fungsi sumber daya manusia dalam mencapai tujuan dalam suatu perusahaan. Adanya kontribusi dalam penelitian sebagai bahan masukan dan tambahan informasi perusahaan untuk peningkatan kinerja pada perusahaan agar menjadi lebih baik dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan serta dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia dimasa yang akan datang. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Data pada penelitian diperoleh dari wawancara, kuesioner, dan dokumentasi. Hasil dari penelitian ini terdapat suatu kelemahan dari beberapa fungsi, yaitu pada fungsi perencanaan SDM, pada peran kepala bagian personalia, pada fungsi

bagian rekrutmen, pada fungsi perencanaan dan pengembangan karir, dan pada fungsi kepuasan karyawan.

2. Jurnal Audit Manajemen Sebagai Penilaian Efektivitas Sumber Daya Manusia yang diteliti oleh Anindita Prastuti tahun 2013.

Penelitian ini penting karena untuk mengetahui pentingnya sumber daya manusia yang diperlukan oleh perusahaan dalam menjalankan perusahaan dan menentukan arah perusahaan dalam tujuannya mencapai keuntungan. Oleh karena itu, diperlukan fungsi yang berperan khusus dalam mengelola kinerja SDM, yaitu fungsi personalia atau fungsi SDM. Tujuan penelitian dari penelitian untuk mengidentifikasi adanya kelemahan-kelemahan yang dapat menghambat operasional perusahaan. Audit manajemen sumber daya manusia dimaksudkan untuk mengidentifikasi aktivitas-aktivitas sumber daya manusia di dalam sebuah perusahaan yang memerlukan perbaikan. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan terdiri dari wawancara, kuesioner, observasi, dan dokumentasi. Kontribusi dalam penelitian sebagai bahan masukan dan informasi tambahan dan pertimbangan perusahaan untuk peningkatan kinerja perusahaan agar menjadi lebih baik sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan serta dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia dimasa yang akan datang.

3. Skripsi Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia pada CV. Media Printika yang diteliti oleh Erni Chandra tahun 2015.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui prosedur yang terkait dengan fungsi SDM pada CV. Media Printika dan untuk mengetahui efektivitas program-program dan aktivitas-aktivitas terkait dengan fungsi SDM pada CV. Media Printika. Peneliti menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif. Data penelitian ini diperoleh dari hasil dokumentasi, observasi, dan wawancara. Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdapat kelemahan terdapat pada perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen pegawai, seleksi dan penempatan karyawan, pelatihan dan pengembangan karyawan, perencanaan dan pengembangan karir, penilaian kinerja karyawan, kompensasi dan balas jasa, hubungan ketenagakerjaan, keselamatan dan Kesehatan kerja, kepuasan kerja karyawan, dan pemutusan hubungan kerja.

4. Skripsi Audit Operasional Atas Fungsi Penilaian Kinerja Karyawan di ELS Computer yang diteliti oleh Cindy Lorenz Pranata tahun 2022.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hasil audit operasional atas fungsi penilaian kinerja karyawan di ELS Computer. Peneliti menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif. Data penelitian ini diperoleh dari hasil observasi, wawancara, *checklist*, dan dokumentasi. Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdapat beberapa kelemahan yaitu kelemahan secara umum yang disebabkan karena

belum adanya *Standard Operating Procedure* (SOP) secara tertulis untuk mengatur jalannya aktivitas penilaian kinerja karyawan dan pada fungsi penilaian kinerja karyawan adalah ketidaktepatan waktu dalam penyampaian hasil penilaian kinerja pada karyawan, tidak diadakan pelatihan terhadap kepala divisi sebagai penilai, pendokumentasian formulir hasil penilaian yang belum tertata dengan rapi, indikator penilaian yang menimbulkan bias penilaian, dan tidak tercantumnya indikator *hard skill* dalam formulir penilaian

5. Skripsi Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada Lottemart Wholesale Yogyakarta yang diteliti oleh Antonyella Papina tahun 2016.

Tujuan dari penelitian ini adalah menilai efektivitas program-program dan aktivitas pengelolaan sumber daya manusia pada lottemart wholesale Yogyakarta. Metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan menggunakan studi kasus. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, kuesioner, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa PT. PLN (persero) APJ Yogyakarta tidak memiliki salinan perencanaan SDM, tidak pernah mengadakan evaluasi yang memadai bagi perkembangan program pelatihan dan pengembangan SDM dan juga tidak pernah membandingkan kinerja para karyawan, baik sebelum maupun sesudah mengikuti diklat, tidak melakukan evaluasi program perencanaan dan pengembangan karier karyawan secara periodik, tidak

adanya petugas penilaian khusus yang independen, kebijakan kompensasi dan balas jasa tidak terlalu menarik dan juga tidak dapat meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja, tidak adanya pelatihan P3K kepada karyawan, tidak memiliki indikator-indikator kepuasan kinerja karyawan, tidak adanya evaluasi yang memadai mengenai kebijakan pemutusan hubungan kerja, serta PT. PLN (persero) APJ Yogyakarta kurang efisien dalam pengoptimalan penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. LotteMart Wholesale Yogyakarta perlu melakukan pengawasan khusus bagi karyawan yang tidak mematuhi prosedur keselamatan kerja karyawan. Kelalaian yang dilakukan karyawan dapat berakibat buruk bagi karyawan itu sendiri dan orang-orang yang ada di sekitarnya.

H. Kerangka Berfikir

Sebuah bidang usaha tentunya membutuhkan sumber daya manusia untuk mempertahankan kelangsungan bisnisnya. Dalam mempertahankan kelangsungan bisnis tersebut tentunya harus didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki kompetensi yang tinggi. Kompetensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Sumber daya manusia sebagai penggerak dalam organisasi atau institusi yang kemampuannya perlu dilatih dan dikembangkan.

Untuk memastikan adanya peningkatan produktifitas pada sumber daya manusia maka harus diadakan penilaian kinerja karyawan. Hal ini perlu diadakan penilaian kinerja karyawan untuk memberikan umpan balik kepada karyawan. Apabila terjadi peningkatan produktifitas maka perusahaan akan mendapatkan laba yang meningkat juga. Sumber daya manusia merupakan sebuah asset penting dalam menjalankan kelangsungan suatu bidang usaha.

Adapun permasalahan yang terjadi berupa tidak adanya penilaian dalam kinerja karyawan. Pada usaha tersebut hanya menggunakan penghargaan kepada karyawan ketika mencapai target yang telah ditentukan. Hal ini menjadikan kelemahan karena karyawan tidak mengetahui kemampuan yang dimiliki. Audit operasional merupakan sebuah penelaahan atas prosedur dan metode operasi entitas untuk menentukan tingkat efisiensi dan efektifitas. Audit operasional digunakan sebagai bahan evaluasi untuk mendorong perbaikan berupa sebuah rekomendasi untuk meningkatkan berjalannya fungsi penilaian kinerja karyawan dan menghindari kelemahan dan kekurangan pada aktivitas bidang usaha.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif kualitatif merupakan suatu metode pembahasan dari sebuah permasalahan yang mempunyai sifat menguraikan, menggambarkan suatu data atau suatu keadaan sehingga dapat ditarik kesimpulan untuk menjawab suatu permasalahan yang ada. Menurut Sukmadinata (2007:18) penelitian deskriptif kualitatif merupakan teknik yang mendeskripsikan dalam suatu keadaan atau fenomena-fenomena yang menggambarkan dan menginterpretasikan arti dari data-data yang telah dikumpulkan dengan memberikan perlakuan tertentu dalam objek penelitian dalam situasi yang diteliti pada saat itu,

Dengan menggunakan metode penelitian berupa metode deskriptif kualitatif berarti peneliti menganalisa data yang dikumpulkan yang hasilnya dapat berupa kata-kata, gambar yang bukan angka-angka. Data yang diteliti dapat berasal dari naskah berupa, angket, wawancara, pengamatan atau observasi, dan dokumentasi (Sugiyono, 2018: 223-224, 377-396). Berdasarkan dari definisi dari para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa penelitian dengan metode deskriptif kualitatif merupakan suatu, kegiatan menganalisis data-data pada suatu objek secara terinci dan secara mendalam.

B. Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah orang yang menjadi narasumber dan sebagai orang yang akan memberikan informasi mengenai data yang dibutuhkan ketika penelitian. Subjek dari penelitian ini adalah pemilik dari *coffee shop* dan karyawan yang bekerja pada Sapulu Coffee. Informasi yang akan didapatkan berupa sejarah berdirinya Sapulu Coffee, visi, misi, dan tujuan, struktur organisasi, dan dokumen yang digunakan sebagai pendukung penelitian. Kemudian informasi yang diperoleh dari pemilik *coffee shop* digunakan untuk mengetahui apakah terdapat kelemahan pada fungsi penilaian kinerja karyawan di *coffee shop* tersebut. Sedangkan, informasi dari karyawan hanya sebagai konfirmasi atas pernyataan *checklist* yang diajukan kepada pemilik *coffee shop*.

C. Objek Penelitian

Objek penelitian merupakan sasaran dari penelitian. Objek yang akan diteliti dalam penelitian ini yaitu fungsi penilaian kinerja karyawan pada sebuah *coffee shop* yaitu Sapulu Coffee.

D. Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan pada bulan Desember hingga bulan Februari, bertempat di Sapulu Coffee yang berpusat pada Jl. Panembahan Mangkurat No.10, Panembahan, Kecamatan Kraton, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta 55131.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah sebuah Langkah awal untuk mendapatkan suatu data penelitian. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini berupa:

1. Observasi

Observasi yang didefinisikan oleh Cristensen (dalam Sugiyono, 2018:235), merupakan sebuah pengamatan terhadap suatu pola perilaku manusia pada situasi tertentu, untuk mendapatkan sebuah informasi tentang fenomena yang diinginkan. Observasi merupakan suatu cara yang penting untuk mendapatkan informasi yang pasti tentang orang, karena apa yang dikatakan belum tentu sama dengan apa yang dikerjakan. Pada penerapan dengan menggunakan metode observasi ini digunakan untuk mengamati aktivitas penilaian kinerja karyawan Sapulu Coffee.

2. Wawancara

Menurut Johnson dan Cristensen (dalam Sugiyono, 2018:224), wawancara merupakan suatu teknik pengumpulan data dimana pewawancara atau peneliti atau yang diberikan tugas untuk melakukan pengumpulan data dalam mengumpulkan suatu data mengajukan suatu pertanyaan kepada yang diwawancarai. Wawancara dilakukan dengan tujuan mendapatkan data untuk mengetahui perencanaan dan penilaian kinerja karyawan dimana hasil tersebut digunakan untuk menjawab pernyataan yang dibuat oleh peneliti dengan menggunakan table

Internal Control Questionnaire dengan *Checklist*. Wawancara ini dilakukan kepada pemilik serta karyawan di Sapulu Coffee.

3. *Checklist*

Checklist merupakan teknik pengumpulan data dengan cara membuat suatu daftar, dalam pengisian ini responden hanya membutuhkan tanda *check* (\surd) pada kolom yang sesuai (Arikunto, 2013:202). *Checklist* dalam pelaksanaan kegiatan audit yang berdasarkan dengan standar profesi audit operasional dan juga berdasarkan pada SOP yang dimiliki perusahaan. *Checklist* akan membantu auditor untuk mengetahui sebaik apa pengendalian internal yang telah dimiliki oleh perusahaan dalam penilaian kinerja karyawan.

4. Dokumentasi

Dokumentasi menurut Sugiyono (2018:396) merupakan suatu cara yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi dalam bentuk arsip, dokumen, buku, tulisan angka dan gambar yang berupa laporan serta keterangan yang dapat mendukung penelitian. Teknik dokumentasi ini digunakan dalam penelitian untuk memperoleh data dan informasi mengenai sejarah berdirinya usaha, visi, misi dan tujuan perusahaan, struktur organisasi, rincian job *description*, dan catatan-catatan yang dapat mendukung dalam proses audit.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen dalam penelitian ini adalah program kerja audit. Menurut IBK Bayangkara (2008:37) program kerja audit merupakan suatu rencana dan Langkah kerja yang harus dilakukan selama audit, yang didasarkan dengan tujuan dan sasaran yang ditetapkan serta informasi yang ada tentang suatu program atau aktivitas yang diaudit.

G. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data menurut Agoes (2012:11) dengan menggunakan tahapan-tahapan audit operasional berupa:

1. Survei Pendahuluan (*Preliminary Survey*)

Pelaksanaan audit operasional dimulai dengan melakukan survei pendahuluan mengenai sejarah perusahaan, struktur organisasi, pembagian tugas, serta melakukan observasi atau pengamatan secara langsung ke Sapulu Coffee. Dalam melakukan survei pendahuluan ini, peneliti melakukan berbagai pencarian informasi mengenai perencanaan dan program pada fungsi penilaian kinerja karyawan di Sapulu Coffee. Informasi yang akan didapat dilakukan melalui observasi dan wawancara dengan pemilik serta karyawan pada Sapulu Coffee.

2. Penelaahan dan pengujian atas Sistem Pengendalian Manajemen

Pelaksanaan dalam kegiatan ini akan melakukan penelaahan dan pengujian efektivitas dan keefisiensiaan terhadap pengendalian manajemen yang terdapat pada Sapulu Coffee. Penelaahan yang

dilakukan menggunakan table berupa *Internal Control Questionnaire* (ICQ), hal ini akan lebih mudah untuk mengetahui mengenai potensi-potensi risiko yang mungkin terjadi dalam kegiatan tersebut.

3. Pengujian Terinci (*Detailed Examination*)

Berdasarkan temuan-temuan audit yang telah diperoleh, peneliti meringkas dan melakukan pengelompokan terhadap temuan kedalam kelompok kondisi, kriteria, penyebab, dan akibat. Penyusunan pada program audit dilakukan berdasarkan fungsi-fungsi yang akan diaudit, yaitu dalam program penilaian kinerja karyawan Bayangkara (2008: 93-95). Dalam pengujian terinci dilakukan untuk menguji sebuah *Standard Operating Procedure* (SOP) dalam perusahaan yang akan menguji apakah telah dijalankan dengan sesuai atau tidak. Tetapi karena dalam bidang usaha tersebut belum memiliki *Standard Operating Procedure* (SOP) secara tertulis hanya secara lisan terkait dengan penilaian kinerja karyawan, maka dalam pemeriksaan akan dilakukan oleh peneliti berupa pedoman secara lisan yang diterapkan pada Sapulu Coffee serta dengan bantuan menggunakan *Checklist* yang berdasarkan pada acuan dalam buku bhayangkara (2016: 140) agar lebih memperjelas kegiatan operasional dalam penilaian kinerja karyawan di usaha tersebut.

Berikut merupakan table *checklist* yang akan digunakan peneliti:

Tabel 1. Format Checklist

Nama Organisasi:		Periode Audit:		
Program yang diaudit:				
No	Pernyataan	Ya	Tidak	Keterangan
1	Apakah perusahaan memiliki suatu program penilaian kinerja untuk setiap karyawan?			
2	Apakah penilaian kinerja menggunakan suatu instrument penilaian yang tepat (tidak bias)?			
3	Apakah metode penilaiannya menekankan pada kinerja daripada sifat individu?			
Diaudit Oleh:		Jumlah Jawaban		Catatan:
Tanggal:		Ya	Tidak	

Sumber: Bhayangkara (2016:140)

Menurut Riduwan (2013:17) dalam table *checklist* memiliki bobot jawaban yang berbeda, diantaranya jika jawaban “Ya” memiliki bobot (1) dan apabila jawaban “Tidak” maka memiliki bobot (0). Apabila pelaksanaan yang dilakukan oleh perusahaan terhadap kegiatan penilaian kinerja sesuai dengan pernyataan pada *Checklist*, maka diberikan tanda centang pada kolom “Ya”, sebaliknya apabila kegiatan tidak sesuai dengan pernyataan pada table *checklist*, maka beri tanda centang pada kolom “Tidak”.

Berdasarkan hasil dari total dalam jumlah jawaban tersebut akan dihitung jika pada jumlah jawaban “Ya” lebih besar jumlahnya dari pada jawaban “Tidak” maka akan diinterpretasikan bahwa aktivitas yang dijalankan telah sesuai dengan kriteria pada penilaian yang terdapat pada pertanyaan di *checklist*. Sebaliknya, apabila jumlah jawaban “Tidak” lebih besar dari pada jawaban “Ya” maka diinterpretasikan bahwa aktivitas yang dijalankan tidak sesuai dengan kriteria pada penilaian yang terdapat pada pernyataan *checklist* yang disusun oleh peneliti yang dapat dilihat pada pernyataan di *checklist* yang telah disusun oleh peneliti.

Hasil dari audit selanjutnya akan dideskripsikan berupa temuan, kriteria, sebab, akibat, dan rekomendasi atas pelaksanaannya pada fungsi penilaian kinerja karyawan. Kemudian, hasil dari analisis akan digunakan sebagai bagian dari laporan audit yang akan dikembangkan pada tahap pengembangan laporan.

4. Pengembangan Laporan (*Report Development*)

Pada pelaksanaan ini digunakan sebagai pengembangan laporan yang digunakan untuk menganalisa data. Laporan audit operasional ini akan disajikan berdasarkan pernyataan kondisi, kriteria atau standar, sebab, akibat atau dampak, dan rekomendasi atas kondisi yang ditemukan. Dalam laporan ini akan memuat mengenai kelemahan-kelemahan yang terjadi dalam sistem pengendalian manajemen yang ada pada Sapulu Coffee.

BAB IV

GAMBARAN UMUM TEMPAT PENELITIAN

A. Profil Usaha

Nama Usaha : Sapulu Coffee

Website : <https://g.co/kgs/KeTGoq>

Media Sosial : @sapulucoffee (Instagram)

Alamat : Jl. Panembahan Mangkurat No.10, Panembahan,
Kecamatan Kraton, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa
Yogyakarta 55131

B. Sejarah Usaha

Sapulu Coffee merupakan tempat yang menjual makanan dan minuman yang berada di Yogyakarta. Sapulu Coffee didirikan pada tanggal 14 Februari 2018 oleh Bima Adhitya. Sapulu coffee berpusat di Jalan Panembahan Mangkurat No.10, Panembahan, Kecamatan Kraton, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta 55131. Tempat ini menyajikan berbagai kopi, non kopi dan *snack*. Coffee Shop ini didirikan dengan nama Sapulu yang mempunyai arti angka sepuluh yang terletak pada nomor alamat sapulu.

Sapulu Coffee merupakan bangunan yang awalnya adalah *guest house*. Sebelumnya bangunan ini milik dari kakak laki-laki dari ibu pemilik kafe

saat ini. Sapulu Coffee merupakan kafe dengan nuansa vintage dengan kekentalan *furniture* dan *desain* yang sangat khas dengan Yogyakarta.

Sapulu Coffee merupakan salah satu kafe yang menjadi tempat *favorite* untuk wisatawan lokal bahkan mancanegara, dari kalangan anak-anak bahkan orang dewasa. Dengan menggunakan konsep *outdoor* dan lokasinya yang strategis yang berlokasi dekat dengan Malioboro dan Kraton Yogyakarta membuat kafe ini memudahkan konsumen untuk mengunjungi Sapulu Coffee. Seiring berjalannya waktu kafe ini terus berkembang dan mempunyai media sosial sebagai fitur promosi yang digunakan, sehingga konsumennya menjadi bertambah.

C. Produk

Sapulu Coffee adalah sebuah kafe yang merupakan sebuah bisnis keluarga. Sapulu Coffee menyediakan aneka minuman yaitu kopi, non kopi, makanan, dan *snack*. Produk dari minuman berbahan kopi yaitu *espresso*, *piccolo*, *latte*, *cappuccino*, *americano*, *mochaccino*, *vanilla latte*, *hazelnut latte*, kopi susu *regal*, *coconut latte*, dan *salted caramel biscoff*. Untuk produk yang berbahan non kopi yaitu *chocolate*, *hazelnut choco*, *red velvet*, *greentea*, *taro*, *fresh milk*, *vanilla regal*, *purple nut*, *don's vanilla*, *greenmel*, *choco banana* dan teh. Makanan yang dijual yaitu salad dan *sandwich* serta untuk *snack* seperti risol, kentang goreng, donat, dan *cookies*.

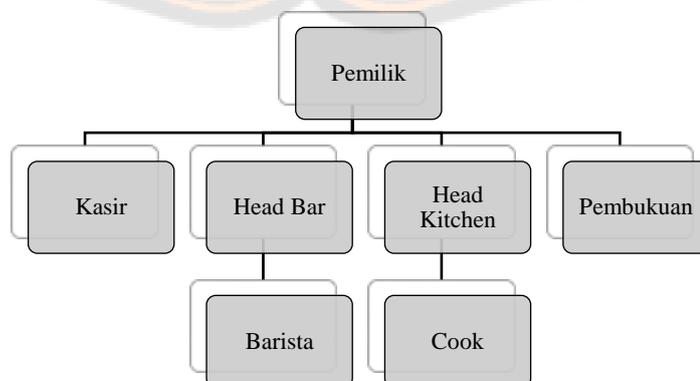
Sapulu Coffee menyediakan pembayaran dengan cash dan juga cashless untuk memudahkan konsumen dalam pembayarannya. Konsumen akan

disuguhkan dengan keunikan kafe tersebut dengan desain khas Yogyakarta. Tempat yang disediakan cocok untuk sekedar menikmati sajian, *meeting*, dan mengerjakan tugas. Makanan yang dijual bisa dimakan di tempat dan juga bisa di bawa pulang (*take away*).

D. Tujuan Sapulu Coffee

Sapulu Coffee mempunyai sebuah tujuan yaitu untuk memperkenalkan kepada mancanegara bahwa di Indonesia dari sabang sampai merauke mempunyai kopi yang sangat nikmat. Sapulu ingin mengedukasi konsumen bahwa sejarah kopi sangat panjang, mulai dari petani lokal hingga kopi akan di roasting. Untuk konsumen anak-anak diharapkan untuk mempunyai sifat menghormati makanan dan minuman. Bahwa apapun yang mereka pesan harus dihabiskan. Untuk konsumen yang sudah dewasa tujuannya dengan apa yang di minum benar-benar suguhan yang terbaik dari petani-petani lokal.

E. Struktur Organisasi



Gambar 1. Struktur Organisasi Sapulu Coffee

F. Job Description

1. Pemilik
 - a. Menjalankan kepemimpinan usaha
 - b. Melakukan pengambilan keputusan terkait dengan jalannya perusahaan seperti sebuah investasi, keuangan, dan berupa rencana-rencana strategik perusahaan
 - c. Merencanakan sumber dana untuk perusahaan
 - d. Melakukan pengawasan serta memastikan atas kelancaran jalannya perusahaan dan tim yang berada di lapangan
 - e. Memastikan keberlangsungan kegiatan operasional perusahaan secara keseluruhan
2. Kasir
 - a. Melayani proses transaksi konsumen di Sapulu Coffee
 - b. Memeriksa dan mencatat penjualan
 - c. Memeriksa daftar harga menu
3. Head Bar
 - a. Bertanggung jawab untuk memimpin barista dan area pada bar
 - b. Bertanggung jawab atas pengecekan standar rasa minuman yang akan disajikan
 - c. Melakukan pengecekan, pemesanan dan pembelian atas bahan baku
 - d. Melakukan *inventory* saat malam hari

- e. Bertanggung jawab atas pembuatan strategi dan perencanaan untuk jangka panjang dan jangka pendek serta penentuan untuk strategi terhadap pemasaran
- f. Membuat kebijakan operasional dan pengambilan untuk keputusan akhir

4. Head Kitchen

- a. Bertanggung jawab atas mengelola prosedur dan Kesehatan di dapur
- b. Bertanggung jawab dalam mengorganisir staff dapur
- c. Menjaga kebersihan area *kitchen inventory* bahan makanan dan seluruh perlengkapan *kitchen*

5. Barista

- a. Meracik atau membuat minuman baik itu berbahan kopi dan minuman non kopi
- b. Melayani pelanggan sesuai dengan standar perusahaan
- c. Menjalankan tugas sebagai kasir

6. Cook /chef

Memasak atau membuat menu makanan dan *snack* di Sapulu Coffee

7. Pembukuan

Bertanggung jawab atas seluruh transaksi yang terjadi di Sapulu Coffee yang berkaitan dengan kegiatan keuangan, seperti belanja perusahaan, pelaporan atas keuangan, dan penyimpanan seluruh bukti kas masuk dan kas keluar dalam Sapulu Coffee.

G. Jam Kerja

Jam kerja yang digunakan oleh sapulu coffee yaitu dari hari senin hingga hari minggu dan untuk hari raya seperti Natal dan Idul Fitri tetap beroperasi. Untuk karyawan di sapulu coffee mempunyai jam kerja yaitu delapan jam untuk setiap karyawan. Dalam satu *shift* terdapat dua karyawan yang menjalankan operasi tersebut. Karyawan memiliki masing-masing *shift* yaitu mulai pukul 8 pagi hingga pukul 3 sore dan pukul 2 sore hingga pukul 10 malam. Untuk proses kinerja yang dilakukan oleh pemilik kafe terhadap karyawannya ketika karyawan sudah bekerja selama satu tahun kemudian pemilik akan memberikan *reward* berupa emas batangan. Untuk jabatan seperti head bar dan head *kitchen* pemilik juga akan memberikan bonus seperti uang.

BAB V

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data

Data yang digunakan pada penelitian merupakan data yang berhubungan dengan fungsi penilaian kinerja karyawan di Sapulu Coffee. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode deskriptif kualitatif dengan menggunakan tahapan-tahapan audit operasional menurut buku Sukrisno Agoes (2012:11). Terdapat empat tahapan-tahapan dalam melaksanakan sebuah audit operasional berupa survei pendahuluan (*Preliminary Survei*), penelaahan dan pengujian atas sistem pengendalian Manajemen, pengujian terinci (*Detailed Examination*), dan pengembangan laporan (*Report Development*).

Dalam pelaksanaan audit operasional, peneliti dibantu dalam mendapatkan informasi dengan melalui table *Internal Control Questionnaire* (ICQ) dan dengan pernyataan *checklist* yang diajukan kepada pemilik sapulu coffee. Berikut ini merupakan table *Internal Control Questionnaire* (ICQ) atas aktivitas fungsi dari penilaian kinerja karyawan:

Tabel 2: Checklist Internal Control Questionnaires

Nama Organisasi: Sapulu Coffee		Periode Audit: Februari 2023		
Program yang diaudit: Perencanaan Penilaian Kinerja Karyawan				
No	Internal Control Questionnaires	Jawaban ICQ		Keterangan
		Ya	Tidak	
Tujuan dari penelaahan dan pengujian pengendalian: Menilai, menguji sistem pengendalian dan mengetahui kelemahan pada pengendalian manajemen pada fungsi penilaian kinerja karyawan				
1.	Apakah semua karyawan diberikan evaluasi terhadap kinerja mereka?	√		
2.	Apakah tujuan dari aktivitas penilaian kinerja karyawan sudah dinyatakan dengan jelas serta disosialisasikan secara memadai?	√		
3.	Apakah penilaian kinerja dilakukan secara menyeluruh ke setiap divisi secara periodik?	√		
4.	Apakah hasil dari penilaian kinerja karyawan telah terdokumentasi dengan baik?		√	Penilaian kinerja karyawan tidak terdokumentasi dengan baik, karena hasil penilaian secara lisan
5.	Apakah hasil penilaian kinerja karyawan disampaikan tepat waktu?	√		
6.	Apakah perusahaan memiliki standar atau ukuran penilaian terhadap kinerja semua karyawan?	√		
7.	Apakah perusahaan memberikan deskripsi pekerjaan untuk semua karyawan dengan jelas?		√	Sapulu coffee tidak memberikan deskripsi pekerjaan untuk semua karyawan secara tertulis.

Tabel 2: Checklist Internal Control Questionnaires (Lanjutan)

Nama Organisasi: Sapulu Coffee		Periode Audit: Februari 2023		
Program yang diaudit: Perencanaan Penilaian Kinerja Karyawan				
No	Internal Control Questionnaires	Jawaban ICQ		Keterangan
		Ya	Tidak	
Tujuan dari penelaahan dan pengujian pengendalian: Menilai, menguji sistem pengendalian dan mengetahui kelemahan pada pengendalian manajemen pada fungsi penilaian kinerja karyawan				
8.	Apakah perusahaan menunjuk setiap kepala bagian sebagai penilai terhadap kinerja karyawan pada divisinya masing-masing?		√	Sapulu tidak menunjuk kepala bagian sebagai penilai terhadap kinerja karyawan, karena kinerja karyawan di nilai oleh pemilik.
9.	Apakah penilaian kinerja kepada semua karyawan dilakukan secara transparan?	√		
10.	Apakah setiap indikator penilaian dapat berubah sewaktu-waktu apabila terdapat kondisi yang dihadapi perusahaan berubah?	√		
Diaudit Oleh: Cahya Chandra Suci Tanggal: 28 Februari 2023		Jumlah Jawaban		Catatan: -

Sumber: Bayangkara (2016: 140-142), Sawyer (2005: 77-81)

Berikut ini merupakan hasil dari pelaksanaan audit operasional pada fungsi penilaian kinerja karyawan:

Tabel 3: Checklist Program Audit Penilaian Karyawan

Nama Organisasi: Sapulu Coffee		Periode Audit: Februari 2023		
Program yang diaudit: Perencanaan Penilaian Kinerja Karyawan				
No	Internal Control Questionnaires	Jawaban ICQ		Keterangan
		Ya	Tidak	
Tujuan dari penelaahan dan pengujian pengendalian: Menilai, menguji sistem pengendalian dan mengetahui kelemahan pada pengendalian manajemen pada fungsi penilaian kinerja karyawan				
1	Apakah perusahaan memiliki suatu program penilaian kinerja untuk setiap karyawan?	√		
2	Apakah penilaian kinerja menggunakan suatu instrument penilaian yang tepat (tidak bias)?		√	Penilaian kinerja tidak menggunakan instrument yang tepat, karena diberikan secara lisan.
3	Apakah metode penilaiannya menekankan pada kinerja daripada setiap individu?	√		
4	Apakah standar penilaian yang digunakan telah ditetapkan terlebih dahulu?	√		
5	Apakah metode penilaian menekankan pada sifat setiap individu?	√		
6	Apakah absensi mempengaruhi penilaian atas kinerja karyawan?	√		
7	Apakah karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi?	√		
8	Apakah produktivitas karyawan tinggi?	√		
9	Apakah karyawan memiliki kreativitas yang tinggi untuk berprestasi bagi perusahaan?	√		

Tabel 3: Checklist Internal Control Questionnaires (Lanjutan)

Nama Organisasi: Sapulu Coffee		Periode Audit: Februari 2023		
Program yang diaudit: Perencanaan Penilaian Kinerja Karyawan				
No	Internal Control Questionnaires	Jawaban		Keterangan
		Ya	Tidak	
Tujuan dari penelaahan dan pengujian pengendalian: Menilai, menguji sistem pengendalian dan mengetahui kelemahan pada pengendalian manajemen pada fungsi penilaian kinerja karyawan				
10	Apakah hasil penilaian disampaikan kepada karyawan yang dinilai sebagai umpan balik?	√		
11	Apakah perusahaan memberikan bantuan tentang bagaimana cara seorang karyawan mampu memajukan kinerjanya?	√		
12	Apakah dengan diterapkan sistem penghargaan tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan?	√		
13	Apakah aktivitas penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai dasar bagi perusahaan dalam pengambilan keputusan terkait penetapan besarnya balas jasa seorang karyawan?	√		
14	Apakah terdapat SOP penilaian kinerja karyawan yang diberikan perusahaan untuk seluruh karyawan secara tertulis?		√	<i>Standard Operating Procedure</i> pada penilaian kinerja karyawan tidak diberikan secara tertulis, akan tetapi diberikan secara lisan
15	Apakah perusahaan menawarkan alternatif solusi atas kinerja karyawan yang menurun?	√		
16	Apakah perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan yang memiliki penilaian tingkat kinerja yang baik?	√		

Tabel 3: Checklist Internal Control Questionnaires (Lanjutan)				
Nama Organisasi: Sapulu Coffee		Periode Audit: Februari 2023		
Program yang diaudit: Perencanaan Penilaian Kinerja Karyawan				
No	Internal Control Questionnaires	Jawaban ICQ		Keterangan
		Ya	Tidak	
Tujuan dari penelaahan dan pengujian pengendalian: Menilai, menguji sistem pengendalian dan mengetahui kelemahan pada pengendalian manajemen pada fungsi penilaian kinerja karyawan				
17	Apakah aktivitas penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai dasar bagi perusahaan dalam pengambilan keputusan terkait promosi seorang karyawan?	√		
18	Apakah aktivitas penilaian kinerja dijadikan sebagai dasar bagi perusahaan dalam menentukan kebutuhan pelatihan seorang karyawan dalam bekerja?		√	Aktivitas penilaian kinerja tidak dijadikan sebagai dasar dalam menentukan kebutuhan pelatihan karyawan dalam bekerja karena kafe tidak memiliki program training
19	Apakah perusahaan mampu membantu meminimalkan kebingungan dan ketidakefisienan karyawan dalam operasi kerja?	√		
20	Apakah aktivitas penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai dasar bagi perusahaan dalam menentukan perkembangan karir seorang karyawan dalam bekerja?	√		
Diaudit Oleh: Cahya Chandra Suci		Jumlah Jawaban		Catatan: -
		Ya	Tidak	
		17	3	
Tanggal: 28 Februari 2023				

Sumber: Bayangkara (2016: 140-142), Bintoro & Daryanto (2017: 129), Sutrisno (2010: 116-120,131-133, 181-182)

B. Analisis Data

1. Survei Pendahuluan (*Preliminary Survei*)

Dalam tahapan survey pendahuluan merupakan sebuah tahapan pertama dalam suatu proses audit operasional. Pada tahapan ini dilakukan untuk tujuan mendapatkan suatu informasi lebih dalam mengenai kegiatan dari operasional dan prosedur yang terdapat pada fungsi penilaian kinerja karyawan, yaitu apakah terdapat suatu kekurangan atau kelemahan yang masih memerlukan tingkat perbaikan atau tidak dilakukan perbaikan. Informasi yang didapatkan diperoleh dari hasil wawancara melalui pemilik Sapulu *Coffee*.

Penjelasan dari proses kegiatan kinerja karyawan yang dilakukan oleh Sapulu *Coffee* dimulai dengan pemilik mengumpulkan semua karyawan untuk melakukan rapat. Rapat tersebut dilakukan setiap hari sabtu pukul dua siang. Hasil dari rapat tersebut menyatakan bahwa penilaian kinerja karyawan rutin dilakukan setiap hari sabtu. Penilaian kinerja dilakukan untuk melihat sejauh mana karyawan bekerja dan memenuhi standar yang telah ditetapkan oleh pemilik sehingga meminimalisir kesalahan dan segera dilakukan tindakan berupa perbaikan.

Sapulu *Coffee* belum mempunyai sebuah *Standard Operating Procedure* (SOP) yang tertulis dalam mengatur jalannya aktivitas penilaian kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena pada Sapulu *Coffee* merupakan bisnis yang lingkupnya kecil sehingga dalam

penilaian kinerja karyawan dilakukan secara lisan tidak tertulis dan dianggap sudah cukup dalam mengatur jalannya aktivitas kinerja karyawan.

Terdapat pihak yang berwenang dalam memberikan penilaian pada Sapulu *Coffee* yaitu pemilik dari Sapulu *Coffee*. Hal ini dikarenakan bisnis yang lingkupnya kecil dan yang mengatur seluruh bagian pada karyawan hanya pemilik saja. Pemilik Sapulu *Coffee* bertanggung jawab dalam memberikan penilaian kepada seluruh karyawan dari setiap bagian. Pemilik Sapulu *Coffee* seharusnya memiliki kepala di setiap bagian untuk memudahkan dalam melakukan penilaian dan meminimalisir kesalahan dalam melakukan penilaian. Hal ini belum diterapkan oleh kafe tersebut dengan alasan yaitu bisnis keluarga atau *family business* sehingga pemilik menganggap penilaian kinerja hanya tanggung jawab dari pemilik kafe tersebut.

Fungsi dari penilaian nantinya akan menghasilkan berupa penilaian kinerja dari setiap karyawan yang akan menentukan nasib dari setiap karyawan kedepannya. Hasil penilaian diberikan secara transparan kepada setiap karyawan yang dinilai sebagai bentuk dari evaluasi bagi karyawan kinerjanya belum mencapai standarisasi yang ditentukan oleh kafe tersebut. Akan tetapi, belum ada lembar hasil dari penilaian yang didokumentasikan dengan rapi, dimana kafe belum mempunyai penilaian secara tertulis hanya disampaikan secara lisan setiap hari jumat pukul dua siang dalam menyampaikan penilaian tersebut.

2. Penelaahan dan Pengujian Atas Sistem Pengendalian Manajemen

Pada tahap kedua ini, peneliti melakukan tahapan pengamatan terhadap aktivitas sumber daya manusia terkait dengan adanya sistem pengendalian manajemen pada kegiatan penilaian kinerja karyawan yang dilakukan oleh Sapulu *Coffee*. Tahapan ini dibantu dengan menggunakan table berupa table *Internal Control Questionnaires (ICQ)* yang telah disiapkan peneliti sesuai dengan kebutuhan untuk operasional fungsi penilaian kinerja karyawan. Table *Internal Control Questionnaires (ICQ)* digunakan untuk mendeteksi dari kekurangan atau kelemahan yang terjadi pada sistem pengendalian manajemen dalam pelaksanaan. Hasil analisis terkait pengujian atas sistem pengendalian manajemen yang disajikan dalam bentuk berupa kertas kerja audit yang dapat dijadikan sebagai dugaan sementara atas tindakan audit yang sudah dilakukan.

Tabel 4: Checklist Internal Control Questionnaires Jawaban “Tidak”

Nama Organisasi: Sapulu Coffee		Periode Audit: Januari 2023		
Program yang diaudit: Perencanaan Penilaian Kinerja Karyawan				
No	Internal Control Questionnaires	Jawaban ICQ		Keterangan
		Ya	Tidak	
Tujuan dari penelaahan dan pengujian pengendalian: Menilai, menguji sistem pengendalian dan mengetahui kelemahan pada pengendalian manajemen pada fungsi penilaian kinerja karyawan				
1	Apakah hasil dari penilaian kinerja karyawan telah terdokumentasi dengan baik?		√	Penilaian kinerja karyawan tidak terdokumentasi dengan baik, karena hasil penilaian secara lisan
2	Apakah perusahaan memberikan deskripsi pekerjaan untuk semua karyawan secara tertulis?		√	Sapulu coffee tidak memberikan deskripsi pekerjaan untuk semua karyawan secara tertulis
3	Apakah perusahaan menunjuk setiap kepala bagian sebagai penilai terhadap kinerja karyawan pada divisinya masing-masing?		√	Sapulu tidak menunjuk kepala bagian sebagai penilai terhadap kinerja karyawan, karena kinerja karyawan di nilai oleh pemilik.
Diaudit Oleh: Cahya Chandra Suci Tanggal: 28 Februari 2023		Jumlah Jawaban		Catatan:-
		Ya	Tidak	
			3	

sumber: Bayangkara (2016:141)

Berdasarkan atas hasil Penelaahan dan Pengujian atas Sistem Pengendalian Manajemen, terdapat 7 jawaban “Ya” dan 3 jawaban “Tidak”. Hasil dari *checklist* pada tahapan perencanaan fungsi penilaian kinerja karyawan masih terdapat kelemahan yang masih harus diperbaiki.

Penilaian kinerja karyawan di Sapulu *Coffee* dilakukan oleh pemilik Sapulu *Coffee* pada setiap karyawannya. Pemilik Sapulu *Coffee* memberikan penilaian kepada seluruh karyawannya sesuai dengan ketentuan atau standar yang telah ditentukan oleh Sapulu *Coffee*. Setelah melakukan penilaian kepada karyawan, pemilik kafe memberikan hasil penilaiannya. Akan tetapi, Sapulu *Coffee* belum mendokumentasikan dan belum mencatat hasil penilaian dengan rapi dan tertulis. Sapulu *Coffee* melakukan penilaian setiap hari sabtu pukul 2 siang. Dampaknya mengakibatkan pemilik kafe akan kesulitan untuk membandingkan hasil penilaian kinerja karyawan pada penilaian sebelumnya. Formular dalam pencatatan penilaian kinerja karyawan sangat diperlukan untuk dijadikan sebagai pembanding kinerja karyawan pada setiap minggunya pada tahap evaluasi karyawan.

Sapulu *Coffee* belum mendeskripsikan pekerjaan untuk semua karyawan dengan jelas. Bagi pemilik mendeskripsikan pekerjaan tidak begitu penting dilakukan karena bisnis yang dijalankan merupakan bisnis keluarga. Hal ini bagi pemilik bukanlah menjadi permasalahan dalam menjalankan bisnis ini. Akan tetapi, perusahaan dapat mengatasi

apabila ada karyawan yang merasa kesulitan dalam menjalankan pekerjaannya. Dengan demikian, karyawan yang merasa kesulitan dalam pekerjaannya dapat dibantu oleh pemilik kafe sehingga aktivitas kinerja karyawan kedepannya dapat berjalan secara maksimal.

Pada Sapulu juga belum menunjuk kepala divisi sebagai penilai terhadap kinerja karyawan pada divisinya masing-masing. Dalam penilaian terhadap kinerja karyawan dalam setiap divisinya dinilai oleh pemilik kafe itu sendiri. Namun, sapulu masih dapat mengatasi aktivitas dalam menjalankan penilaian kinerja karyawan dan dalam ketepatan waktunya pada penyampaian penilaian kinerja karyawannya. Dengan demikian, karyawan yang memiliki kekurangan dalam kerjanya dapat diberikan teguran dan perbaikan oleh pemilik kafe sehingga aktivitas penilaian kinerja karyawan dalam kafe kedepannya berjalan optimal.

Diantara kelemahan yang telah ditemukan oleh peneliti, perusahaan sudah memiliki sistem pengendalian manajemen dalam mensosialisasikan tujuan dari aktivitas penilaian kinerja kepada seluruh karyawannya. Sapulu *Coffee* juga telah memberikan evaluasi setiap selesainya memberikan penilaian dilakukan. Pemilik juga telah memberikan penilaian secara transparan kepada seluruh karyawan dalam bekerja sehingga kinerja karyawan menjadi optimal dan terarah dalam melakukan pekerjaannya.

Sapulu telah memiliki standar atau ukuran penilaian kinerja terhadap seluruh karyawannya. Pemilik juga menyampaikan hasil penilaian

kinerja karyawan secara tepat waktu. Kafe juga melakukan perubahan atau modifikasi indikator penilaian kinerja apabila kondisi pada Sapulu *Coffee* mengalami perubahan.

3. Pengujian Terinci (*Detailed Examination*)

Tahapan selanjutnya dalam melakukan proses audit ini adalah tahap pengujian terinci pada fungsi penilaian kinerja karyawan yang terdapat di Sapulu *Coffee*. Dalam tahap pelaksanaan ini memiliki tujuan untuk mengumpulkan suatu bukti-bukti objektif yang berkaitan dengan temuan-temuan yang terdapat pada tahap penelaahan dan pengujian atas sistem pengendalian manajemen. Bukti-bukti ini dapat untuk mendukung dari proses audit operasional serta untuk memperkuat dari temuan-temuan yang akan tercantum dalam tahap pengembangan laporan. Dalam tahap ini, peneliti menggunakan teknik wawancara. Pemilik kafe membantu peneliti membantu peneliti melakukan pemeriksaan secara lisan untuk menjawab *checklist* yang sudah disiapkan peneliti.

Tabel 5: Checklist Internal Control Questionnaires Jawaban “Tidak”

Nama Organisasi: Sapulu Coffee		Periode Audit: Januari 2023		
Program yang diaudit: Perencanaan Penilaian Kinerja Karyawan				
No	Internal Control Questionnaires	Jawaban ICQ		Keterangan
		Ya	Tidak	
Tujuan dari penelaahan dan pengujian pengendalian: Menilai, menguji sistem pengendalian dan mengetahui kelemahan pada pengendalian manajemen pada fungsi penilaian kinerja karyawan				
1	Apakah penilaian kinerja menggunakan suatu instrument penilaian yang tepat (tidak bias)?		√	Penilaian kinerja tidak menggunakan instrument yang tepat, karena diberikan secara lisan.
2	Apakah terdapat SOP penilaian kinerja karyawan yang diberikan perusahaan untuk seluruh karyawan secara tertulis?		√	<i>Standard Operating Procedure</i> pada penilaian kinerja karyawan tidak diberikan secara tertulis, akan tetapi diberikan secara lisan
3	Apakah aktivitas penilaian kinerja dijadikan sebagai dasar bagi perusahaan dalam menentukan kebutuhan pelatihan seorang karyawan dalam bekerja?		√	Aktivitas penilaian kinerja tidak dijadikan sebagai dasar dalam menentukan kebutuhan pelatihan karyawan dalam bekerja karena kafe tidak memiliki program training
Diaudit Oleh: Cahya Chandra Suci		Jumlah Jawaban		Catatan:
		Ya	Tidak	
Tanggal: 28 Februari 2023			3	

Sumber: Bayangkara (2016:141), Bintoro & Daryanto (2017: 129)

Berdasarkan dari hasil *checklist* penilaian kinerja karyawan dengan pemilik kafe, ditemukan 17 jawaban “Ya” dan 3 jawaban “Tidak”.

Berdasarkan hasil audit operasional ini dapat disimpulkan masih adanya

kelemahan pada fungsi penilaian kinerja karyawan yang harus diperbaiki.

Sapulu *Coffee* tidak mempunyai pedoman atau kebijakan penilaian kinerja karyawan secara jelas dan tertulis. Karyawan hanya diberikan *reward* atau penghargaan secara langsung, sehingga mengakibatkan karyawan kurang memiliki motivasi yang lebih untuk memajukan kafe. Kelemahannya akan membuat kinerja karyawan tidak berkembang sehingga hal ini akan mengganggu jalannya keberlangsungan kafe kedepannya. Akan tetapi, hingga saat ini Sapulu *Coffee* masih berjalan dengan aktivitas kinerja yang lancar.

Pada Sapulu *Coffee* belum memiliki penilaian kinerja secara tertulis atau secara jelas. Dengan ini akan menjadi kelemahan bagi Sapulu *Coffee* karena belum memiliki dokumen tertulis dalam pelaksanaan penilaian kinerja karyawan. Walaupun kafe hingga saat ini belum memiliki dokumen pencatatan kinerja karyawan secara tertulis, akan tetapi kafe masih berjalan dengan lancar. sebaiknya Sapulu *Coffee* mempunyai dokumen secara tertulis dan pendokumentasian yang rapi dan jelas sehingga menjadi pedoman yang baik untuk jalannya perusahaan dan kualitas kinerja karyawan.

Aktivitas penilaian kinerja yang dilakukan oleh Sapulu *Coffee* tidak dijadikan sebagai penentu kebutuhan pelatihan karyawan dalam bekerja. Karyawan pada Sapulu *Coffee* ketika bekerja ditempatkan pada posisi dimana karyawan mampu bekerja sesuai dengan keahlian karyawan

masing-masing. Kelemahan yang ditemukan dalam hal ini akan mengakibatkan karyawan tidak dapat memiliki kemampuan atau keahlian yang lain sehingga, mereka tidak akan berkembang karena hanya memiliki satu keahlian saja. Dalam hal ini, kafe belum menemukan permasalahan atas keterbatasan kemampuan karyawan yang hanya ditempatkan pada satu pekerjaan saja. Diharapkan karyawan memiliki kemampuan yang lain agar kafe akan berjalan lebih optimal kedepannya.

4. Pengembangan Laporan (*Report Development*).

Pada tahap ke empat yaitu pengembangan laporan merupakan bagian yang berisikan laporan atas hasil dari temuan selama penelitian berupa kelemahan yang telah didapatkan selama penelitian berlangsung. Pengembangan laporan bertujuan untuk membantu pemilik kafe dalam menentukan berjalannya pedoman kafe dan rekomendasi yang diberikan oleh peneliti tidak harus dijalankan untuk diterapkan oleh Sapulu *Coffee*, akan tetapi hanya sebagai saran perbaikan yang dapat membantu Sapulu *Coffee* untuk mengatasi permasalahan yang terjadi.

Pelaporan yang diberikan kepada pemilik kafe berupa laporan audit. Laporan audit disajikan berisi mengenai informasi latar belakang, ruang lingkup audit, kesimpulan audit yang disertai dengan bukti-bukti yang mendukung kesimpulan audit terdiri dari kondisi yang terjadi dalam kafe, kriteria yang seharusnya terjadi di kafe, sebab dan akibat, dan saran atau rekomendasi yang diberikan peneliti sebagai auditor.

C. Pembahasan

1. Temuan

- a. Hasil penilaian kinerja karyawan tidak terdokumentasi karena hanya dilakukan secara lisan.
- b. Deskripsi pekerjaan tidak dinyatakan secara tertulis untuk diberikan kepada seluruh karyawan.
- c. Seluruh penilaian kinerja karyawan pada semua bagian dilakukan langsung oleh pemilik kafe.
- d. Penilaian kinerja belum menggunakan instrument penilaian atau *Standard Operating Procedure* (SOP) yang tepat atau tidak bias pemilik hanya menilai secara lisan.
- e. *Standard Operating Procedure* (SOP) penilaian kinerja karyawan yang terdapat pada kafe untuk seluruh karyawan tidak dilakukan secara tertulis.
- f. Aktivitas penilaian kinerja tidak dijadikan sebagai dasar bagi perusahaan dalam menentukan kebutuhan pelatihan seorang karyawan dalam bekerja.

2. Kriteria

- a. Hasil penilaian kinerja karyawan terdokumentasi dengan baik terstruktur dan tertulis.
- b. Terdapat deskripsi pekerjaan secara tertulis untuk diberikan kepada seluruh karyawan.

- c. Menunjuk setiap kepala bagian sebagai penilai terhadap kinerja karyawan pada setiap divisinya masing-masing.
- d. Penilaian kinerja menggunakan instrument penilaian atau *Standard Operating Procedure* (SOP) yang tepat.
- e. Terdapat *Standard Operating Procedure* (SOP) penilaian kinerja karyawan yang diberikan oleh perusahaan untuk seluruh karyawan secara tertulis.
- f. Aktivitas penilaian kinerja dijadikan sebagai dasar bagi perusahaan dalam menentukan kebutuhan pelatihan seorang karyawan dalam bekerja.

3. Penyebab

- a. Pemilik belum mempunyai formulir penilaian kinerja sehingga dokumentasi penilaian kinerja belum disusun dengan terstruktur setiap periodenya.
- b. Tidak terdapat deskripsi pekerjaan secara tertulis.
- c. Pemilik merasa lingkup usaha yang kecil. Sehingga penilaian kinerja karyawan hanya dilakukan oleh pemilik.
- d. Penilaian kinerja kafe tidak menggunakan *Standard Operating Procedure* (SOP) karena pemilik tidak perlu menggunakan *Standard Operating Procedure* (SOP) dalam lingkup usaha yang dirasa cukup kecil.
- e. *Standard Operating Procedure* (SOP) penilaian kinerja karyawan untuk seluruh karyawan diberikan secara langsung karena pemilik

tidak membuat *Standard Operating Procedure* (SOP) penilaian kinerja karyawan secara tertulis.

f. Karena pelatihan hanya dilakukan sekali pada awal mulai kerja

4. Akibat

a. Karyawan tidak akan mengetahui kekurangan dan permasalahan dalam kinerja mereka hal tersebut akan berakibat untuk *Sapulu Coffee* berupa menghambat kemajuan perusahaan dan menurunnya motivasi kinerja karyawan.

b. Pekerjaan menjadi rangkap serta tidak mengetahui tanggung jawab dan wewenang masing-masing jabatan sehingga pekerjaan tidak efisien.

c. Terjadinya ketidakjelasan dalam penilaian karena hanya satu pihak yang menilai sehingga memungkinkan terjadinya ketidakadilan dalam penilaian kinerja.

d. Sumber daya manusia tidak akan memenuhi standar kinerja yang diberikan oleh Cafe maka Cafe tidak akan mencapai target yang telah ditetapkan.

e. Karyawan tidak memiliki perkembangan kinerja yang konsisten produktivitas karyawan akan menurun dan merugikan kinerja karyawan.

f. Karyawan tidak dapat memiliki kemampuan atau keahlian yang mendalam sehingga, keahlian mereka tidak akan berkembang.

5. Rekomendasi

- a. Pemilik kafe sebaiknya melakukan dokumentasi pada saat penilaian kinerja setiap periode yang ditentukan oleh pemilik. Penilaian kinerja dengan formulir penilaian kinerja karyawan yang dapat dilihat pada lampiran 4, dilakukan setiap periode yang ditentukan dan disimpan untuk dijadikan acuan bagi pemilik dan karyawan mengenai peningkatan atau penurunan kinerja. Dengan adanya dokumentasi berupa formulir penilaian kinerja dapat menunjang perbaikan pola kerja yang menurut kafe tidak sesuai dengan peraturan yang dibuat sehingga dapat mendapatkan pola kerja baru yang lebih efisien bagi karyawan.
- b. Deskripsi pekerjaan sebaiknya dibuat oleh pemilik kafe secara tertulis untuk setiap karyawan seperti pada lampiran 5. Sehingga pekerjaan lebih teratur dan pengelolaan terhadap tanggung jawab akan terarah serta kafe akan berjalan lebih optimal.
- c. Pemilik kafe sebaiknya menunjuk setiap Kepala Bagian agar ikut menilai dalam proses penilaian kinerja karyawan sehingga hal ini akan menjadi jelas dan adil. Langkah-langkah menunjuk kepala bagian dapat dilihat pada lampiran 6.
- d. Kafe sebaiknya membuat formulir penilaian kinerja karyawan yang dapat dilihat pada lampiran 4. Dengan menggunakan formulir penilaian kinerja karyawan akan menjadi pertimbangan sebagai penentu berhasil atau tidak kinerja itu ternilai. Dengan adanya

formulir penilaian kinerja diharapkan karyawan dapat mengetahui kelemahan dan dapat memperbaiki kelemahan tersebut, mengetahui kelebihan dan mengembangkan kelebihan tersebut dan dapat mengetahui standar yang telah ditetapkan oleh kafe.

- e. Kafe sebaiknya membuat *Standard Operating Procedure* (SOP) secara tertulis seperti pada lampiran 7 sesuai dengan ketentuan kafe secara tertulis yang diberikan kepada karyawan sehingga karyawan mampu memahami peraturan dalam kafe sehingga kinerja akan berjalan sesuai dengan baik dan karyawan tidak akan merugikan perusahaan.
- f. Kafe sebaiknya menggunakan penilaian kinerja untuk menentukan pelatihan yang tepat untuk karyawan yang dapat dilihat pada lampiran 8.

**Laporan Hasil Audit Operasional atas
Fungsi Penilaian Kinerja Karyawan**

Yogyakarta, 9 Maret 2023

Perihal: Laporan Hasil Audit Operasional

Kepada

Yth.

di Yogyakarta

Saya telah melakukan Audit Operasional atas fungsi penilaian kinerja karyawan di Sapulu Coffee untuk periode Februari 2023 hingga Maret 2023. Audit Operasional ini dilakukan untuk menilai apakah aktivitas fungsi penilaian kinerja karyawan sudah terlaksanakan dengan optimal serta telah memberikan rekomendasi-rekomendasi atau perbaikan atas kelemahan yang ditemukan selama proses pelaksanaan audit.

Hasil Audit Operasional disajikan dalam bentuk laporan yang meliputi:

- Bab I : Informasi Latar Belakang
- Bab II : Ruang Lingkup Audit
- Bab III : Temuan Audit yang Harus Diperbaiki
- Bab IV : Rekomendasi Audit

Dalam pelaksanaan audit ini, saya mendapatkan bantuan dan dukungan dari pihak Sapulu Coffee, mulai dari pemilik Sapulu Coffee dan para karyawan di sapulu coffee. Untuk itu, saya ucapkan terima kasih atas kerja sama yang telah terjalin dengan baik.

Hormat saya,



Cahya Chandra Suci

laporan Hasil Audit Operasional atas Fungsi Penilaian Kinerja Karyawan

Bab I

Informasi Latar Belakang

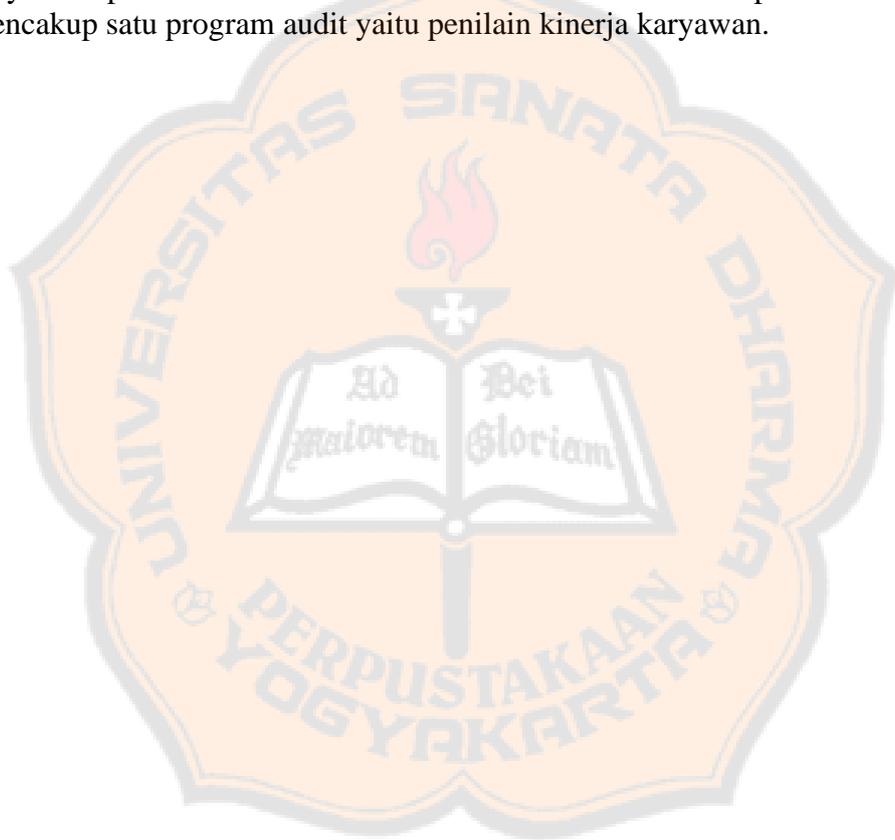
Sapulu Coffee adalah sebuah kafe family bussines yang mempunyai guess house dan para pelanggannya juga berasal dari mancanegara yang letaknya berada di Kota Yogyakarta, yang beralamat tepatnya di Jalan Panembahan Mangkurat No.10, Panembahan, Kecamatan Kraton, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta 55131. Sapulu Coffee merupakan kafe yang menjual minuman kopi, non kopi serta makanan ringan (*snack*). Produk yang ditawarkan pada bisnis ini adalah kopi yang berasal dari para petani lokal. Kopi yang ditanam berasal dari kebun sendiri yang letaknya di wilayah bogor. Dari hasil kopi tersebut pemilik mempunyai tujuan untuk memperkenalkan kopi yang nikmat kepada konsumen lokal hingga mancanegara bahwa di Sapulu Coffee terdapat kopi dari petani lokal yang sangat nikmat.

Dengan adanya persaingan usaha yang sejenis menjadikan Sapulu Coffee perlu adanya pengembangan. Salah satunya yaitu pengembangan terhadap aktivitas dari penilaian kinerja karyawan. Salah satu cara untuk melakukan pengembangan tersebut adalah dengan cara melakukan audit operasional terhadap kegiatan tersebut. Dengan adanya audit operasional, maka perusahaan dapat memahami suatu aktivitas yang memerlukan perbaikan dan rekomendasi sehingga perusahaan dapat bertahan dan berkembang pada persaingan bisnis.

**Laporan Hasil Audit Operasional atas
Fungsi Penilaian Kinerja Karyawan**

**Bab II
Ruang Lingkup Audit**

Ruang lingkup audit operasional ini adalah aktivitas penilaian kinerja karyawan periode Februari 2023 – Maret 2023. Audit Operasional ini hanya mencakup satu program audit yaitu penilain kinerja karyawan.



Laporan Hasil Audit Operasional atas Fungsi Penilaian Kinerja Karyawan

Bab III Kesimpulan Audit

Berdasarkan temuan yang saya peroleh selama proses audit yang telah berjalan, kesimpulan yang saya dapat berikan adalah sebagai berikut:

1. Temuan
 - a. Hasil penilaian kinerja karyawan tidak terdokumentasi karena hanya dilakukan secara lisan.
 - b. Deskripsi pekerjaan tidak dinyatakan secara tertulis untuk diberikan kepada seluruh karyawan.
 - c. Seluruh penilaian kinerja karyawan pada semua bagian dilakukan langsung oleh pemilik kafe.
 - d. Penilaian kinerja belum menggunakan instrument penilaian atau *Standard Operating Procedure* (SOP) yang tepat atau tidak bias pemilik hanya menilai secara lisan.
 - e. *Standard Operating Procedure* (SOP) penilaian kinerja karyawan yang terdapat pada kafe untuk seluruh karyawan tidak dilakukan secara tertulis.
 - f. Aktivitas penilaian kinerja tidak dijadikan sebagai dasar bagi perusahaan dalam menentukan kebutuhan pelatihan seorang karyawan dalam bekerja.

2. Kriteria

- a. Hasil penilaian kinerja karyawan terdokumentasi dengan baik terstruktur dan tertulis.
- b. Terdapat deskripsi pekerjaan secara tertulis untuk diberikan kepada seluruh karyawan.
- c. Menunjuk setiap kepala bagian sebagai penilai terhadap kinerja karyawan pada setiap divisinya masing-masing.
- d. Penilaian kinerja menggunakan instrument penilaian atau *Standard Operating Procedure* (SOP) yang tepat.
- e. Terdapat *Standard Operating Procedure* (SOP) penilaian kinerja karyawan yang diberikan oleh perusahaan untuk seluruh karyawan secara tertulis.
- f. Aktivitas penilaian kinerja dijadikan sebagai dasar bagi perusahaan dalam menentukan kebutuhan pelatihan seorang karyawan dalam bekerja.

3. Penyebab

- a. Pemilik belum mempunyai formulir penilaian kinerja sehingga dokumentasi penilaian kinerja belum disusun dengan terstruktur setiap periodenya.
- b. Tidak terdapat deskripsi pekerjaan secara tertulis.
- c. Pemilik merasa lingkup usaha yang kecil. Sehingga penilaian kinerja karyawan hanya dilakukan oleh pemilik.

- d. Penilaian kinerja kafe tidak menggunakan *Standard Operating Procedure* (SOP) karena pemilik tidak perlu menggunakan *Standard Operating Procedure* (SOP) dalam lingkup usaha yang dirasa cukup kecil.
- e. *Standard Operating Procedure* (SOP) penilaian kinerja karyawan untuk seluruh karyawan diberikan secara langsung karena pemilik tidak membuat *Standard Operating Procedure* (SOP) penilaian kinerja karyawan secara tertulis.
- f. Karena pelatihan hanya dilakukan sekali pada awal mulai kerja

4. Akibat

- a. Karyawan tidak akan mengetahui kekurangan dan permasalahan dalam kinerja mereka hal tersebut akan berakibat untuk *Sapulu Coffee* berupa menghambat kemajuan perusahaan dan menurunnya motivasi kinerja karyawan.
- b. Pekerjaan menjadi rangkap serta tidak mengetahui tanggung jawab dan wewenang masing-masing jabatan sehingga pekerjaan tidak efisien.
- c. Terjadinya ketidakjelasan dalam penilaian karena hanya satu pihak yang menilai sehingga memungkinkan terjadinya ketidakadilan dalam penilaian kinerja.
- d. Sumber daya manusia tidak akan memenuhi standar kinerja yang diberikan oleh Cafe maka Cafe tidak akan mencapai target yang telah ditetapkan.

- e. Karyawan tidak memiliki perkembangan kinerja yang konsisten produktivitas karyawan akan menurun dan merugikan kinerja karyawan.
- f. Karyawan tidak dapat memiliki kemampuan atau keahlian yang mendalam sehingga, keahlian mereka tidak akan berkembang.



Laporan Hasil Audit Operasional atas Fungsi Penilaian Kinerja Karyawan

Bab IV Rekomendasi

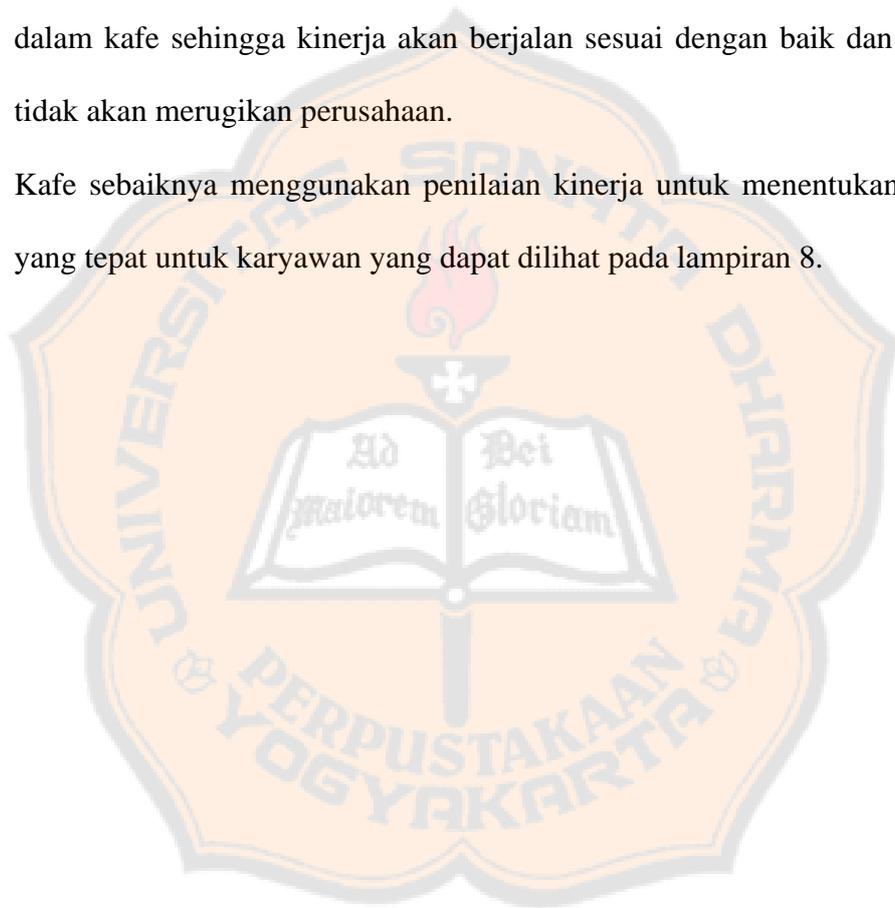
Berdasarkan kekurangan dan kelemahan yang telah ditemukan selama dalam proses audit, maka diberikan perbaikan/rekomendasi yang dapat dilakukan untuk memperbaiki kekurangan dan kelemahan tersebut.

Rekomendasi:

1. Pemilik kafe sebaiknya melakukan dokumentasi pada saat penilaian kinerja setiap periode yang ditentukan oleh pemilik. Penilaian kinerja dilakukan dengan menggunakan formulir penilaian kinerja karyawan yang dapat dilihat pada lampiran 4, dilakukan setiap periode yang ditentukan dan disimpan untuk dijadikan acuan bagi pemilik dan karyawan mengenai peningkatan atau penurunan kinerja.
2. Deskripsi pekerjaan sebaiknya dibuat oleh pemilik kafe secara tertulis untuk setiap karyawan seperti pada lampiran 5. Sehingga pekerjaan lebih teratur dan pengelolaan terhadap tanggung jawab akan terarah serta kafe akan berjalan lebih optimal.
3. Pemilik kafe sebaiknya menunjuk setiap Kepala Bagian agar ikut menilai dalam proses penilaian kinerja karyawan sehingga hal ini akan menjadi jelas dan adil. Langkah-langkah menunjuk kepala bagian dapat dilihat pada lampiran 6.
4. Kafe sebaiknya membuat formulir penilaian kinerja karyawan yang dapat dilihat pada lampiran 4. Dengan menggunakan formulir penilaian kinerja

karyawan akan menjadi pertimbangan sebagai penentu berhasil atau tidak kinerja itu ternilai.

5. Kafe sebaiknya membuat *Standard Operating Procedure* (SOP) secara tertulis seperti pada lampiran 7 sesuai dengan ketentuan kafe secara tertulis yang diberikan kepada karyawan sehingga karyawan mampu memahami peraturan dalam kafe sehingga kinerja akan berjalan sesuai dengan baik dan karyawan tidak akan merugikan perusahaan.
6. Kafe sebaiknya menggunakan penilaian kinerja untuk menentukan pelatihan yang tepat untuk karyawan yang dapat dilihat pada lampiran 8.



BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil audit operasional yang telah dilaksanakan pada fungsi penilaian kinerja karyawan di Sapulu *Coffee* dapat disimpulkan bahwa adanya kelemahan yang perlu diperbaiki berupa penilaian kinerja karyawan tidak terdokumentasi secara tertulis, deskripsi pekerjaan tidak dibuat secara tertulis, dan penilaian kinerja karyawan dalam semua divisi hanya dilakukan oleh pemilik kafe. Kelemahan yang perlu diperbaiki berupa tidak adanya *Standard Operating Procedure* (SOP) secara tertulis dan pelatihan hanya sekali pada awal mulai kerja. Secara keseluruhan pada aktivitas penilaian kinerja sudah dilaksanakan sesuai dengan kriteria yang ditetapkan, yang mengacu pada sumber buku yaitu Bhayangkara, Bintoro dan Daryanto, dan Edy Sutrisno. walaupun hal itu masih terdapat kelemahan yang harus dilakukan perbaikan. Dengan demikian harus dilakukan tindakan sebagai perbaikan agar tidak mengganggu jalannya aktivitas penilaian karyawan pada Sapulu *Coffee* kedepannya.

B. Keterbatasan Penelitian

Selama dalam proses audit operasional dilaksanakan, terdapat keterbatasan peneliti dimana peneliti tidak mendapatkan data terkait dengan fungsi penilaian kinerja karyawan seperti SOP penilaian kinerja karyawan tidak tertulis,

deskripsi pekerjaan yang tidak tertulis, tidak adanya dokumentasi penilaian kinerja, penilaian hanya dilakukan oleh pemilik kafe dan pelatihan hanya sekali pada awal mulai kerja.

C. Saran

Saran perbaikan yang dapat diberikan untuk fungsi penilaian kinerja karyawan di Sapulu *Coffee* dan pelaksanaan penelitian selanjutnya sebagai berikut:

1. Sapulu *Coffee*
 - a. Membuat dokumentasi ketika melakukan penilaian setiap periode.
 - b. Membuat deskripsi pekerjaan secara tertulis.
 - c. Menunjuk karyawan dalam setiap bagian menjadi Kepala Bagian.
 - d. Membuat formulir penilaian kinerja karyawan.
 - e. Membuat *Standard Operating Procedure* (SOP) secara tertulis.
 - f. Menggunakan penilaian kinerja untuk menentukan pelatihan yang tepat untuk karyawan.
2. Bagi Penelitian Selanjutnya

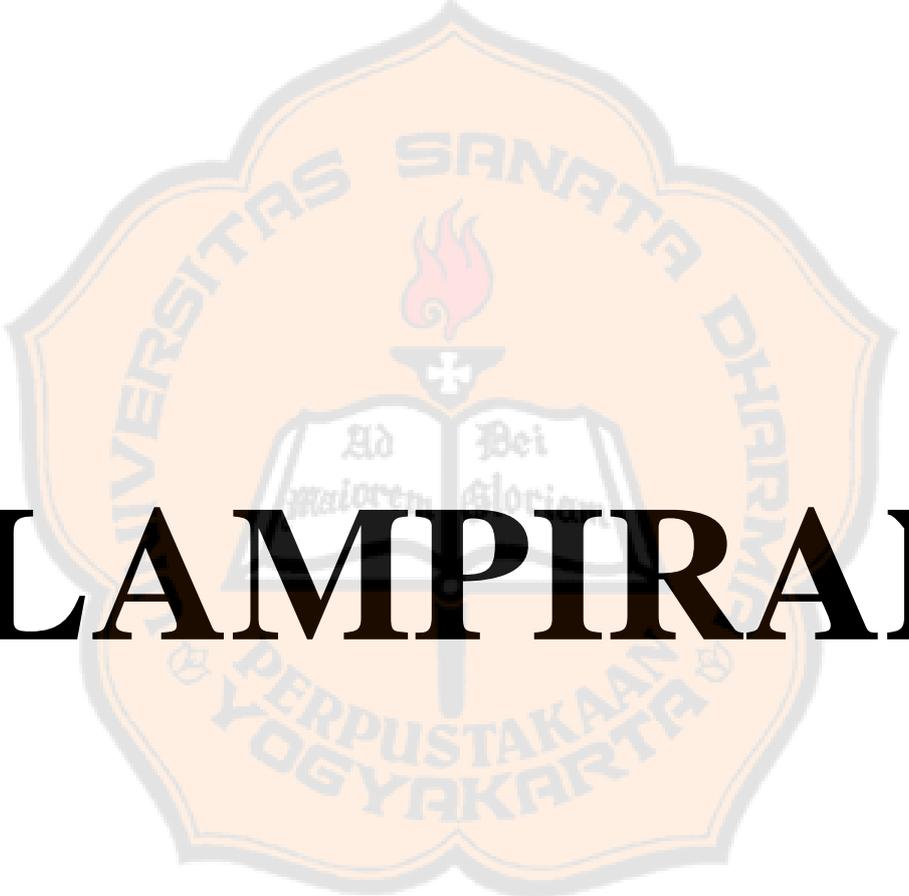
Untuk peneliti selanjutnya diharapkan agar dapat memperluas penelitian terkait audit operasional atas fungsi penilaian kinerja karyawan. Sebelum melakukan penelitian, peneliti harus memeriksa terlebih dahulu terkait data yang diperlukan. Untuk penelitian pada subjek yang akan diteliti. Apakah sudah dapat memenuhi kriteria yang diharapkan oleh peneliti berupa SOP penilaian kinerja karyawan, deskripsi pekerjaan, pendokumentasian penilaian kinerja karyawan, dan dalam proses penilaian kinerja karyawan yang dilakukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agoes, Sukrisno, 2012. *“Auditing Pemeriksaan Akuntansi oleh Kantor Akuntan Publik”*, Jlid 1, cetakan ke-4. Jakarta: Salemba Empat.
- , 2017. *Auditing: Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntan Oleh Akuntan Publik*. Jilid 2, Edisi 5, Jakarta: Salemba Empat.
- Almasri, M. Nazar. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia: Imlementasi Dalam Pendidikan Islam. *Kutubkhanah: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*. Vol.19 No.2.
- Arens. Alvin. A. and James. K. Loebbecke. (2000). *Auditing an Integrated Approach (8th edition)*. Englewood Cliff, New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Arifah, Dista Amalia. 2012. Penerapan Audit Kinerja (Audit Operasional) Pada Sektor Swasta Dan Pemerintah. *Jurnal Keuangan & Bisnis*. Vol.4 No.3.
- Arikunto, Suharsimi. 2013. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rincka Cipta.
- Basir Barthos, (1990). *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Makro*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Bhayangkara, IBK. 2008. *Audit Manajemen: Prosedur dan Implementasi*. Edisi 1. Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- , 2016. *Pengantar Manajemen: Prosedur dan Implementasi*. Edisi 2. Jakarta: Salemba Empat
- Bintoro dan Daryanto. 2017. *Manajemen Penelitian Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Gava Media
- Boynton, Johnson, Kell, 2003. *“Modern auditing, Edisi Ke-7 Jilid 1”*. Jakarta: Erlangga.
- , *“Modern auditing, Edisi Ke-7 Jilid 2”*. Jakarta: Erlangga.
- Callista, Natasha. 2014. Pengaruh Kompetensi SDM Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tresnamuda Sejati Cabang Surabaya, *Jurnal Agora*. Vol.2 No.2. hal 45.
- Chandra, Erni. 2015. Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia pada CV. Media Printika. *Skripsi Dipublikasikan*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Natalitha, Yosephine . 2015. Peranan Pemeriksaan Keuangan (Auditing) Untuk Memenuhi Akuntabilitas. *Jurnal ilmiah Research Sains*. Vol.1, No. 3

- Nawawi, Hadari H 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Papina, Antonyella. 2016. *Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Atas Fungsi Sumber Daya Manusia pada Lottemart Wholesale Yogyakarta. Skripsi Dipublikasikan*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Pranata, Cindy. 2022. *Audit Operasional Atas Fungsi Penilaian Kinerja Karyawan pada ELS Computer. Skripsi Dipublikasikan*. Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
- Prastuti, Anindita .2013. *Audit Manajemen Sebagai Penilaian Efektivitas Sumber Daya Manusia pada Pt. Shaftindo Energi*. Universitas Brawijaya: *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB* 1(2)
- Riduwan. 2013.*Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Ritonga, Pandapotan. 2015. *Peranan Audit Operasional dalam Meningkatkan Efisiensi Biaya Operasional pada Hotel Anaya*. *Jurnal Ilman: Jurnal Ilmu Manajemen* 3, no. 1
- Robert L. Mathis dan John H. Jackson, 2010, *Human Resource Management, 13th Edition*, South-Western, Cengage Learning.
- Sari, Desi Kumala. *Analisis Audit Operasional dalam Upaya Meningkatkan Efektivitas Operasi Pada PT. PLN Wilayah Sulselbar, dalam Amnesty: Jurnal Riset Perpajakan*. Volume 2, No. 1. hal. 8.
- Sawyer, Lawrence B. 2005. *Audit Internal Sawyer*. Jakarta: Salemba Empat.
- Silaen, Novia Ruth. 2021. *Konsep Kinerja Karyawan, dalam Kinerja Karyawan*. Bandung: Penerbit Widina, hlm.13
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Manajemen*. Cet. VI, hlm 224. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Manajemen*. Cet. VI, hlm 234. Bandung: Alfabeta
- Sukmadinata, N.S. 2007. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosadakarya.
- Sukrispiyanto. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Sulistiani, Fitria, 2014. *Analisis Komparatif Daya Saing Industri Manufaktur Di Asean*. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*. Medan: Universitas Sumatera Utara.
- Sumual, Tinneke Evie Meggy. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Surabaya: CV. R.A.De.Rozarie.

- Sunyoto, D. 2013. *Auditing (Pemeriksaan Akuntansi)*. Jakarta: CAPS (Center of Academic Publishing Service).
- Susan, Eri. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 6, No. 2
- Sutrisno, E. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Syachbrani, Warka, dkk. 2019. Implementasi Audit Operasional dalam Prinsip Transparansi dan Akuntabilitas pada Kantor Kelurahan Baurung Kecamatan Banggae Timur Kabupaten Majene. *Bongaya Journal of Research in Management*, Vol.2, No. 2
- Syamsuriansyah. 2021. *Penilaian Kinerja, dalam Kinerja Karyawan*. Bandung: Penerbit Widina, hlm. 27
- Tajjudin, Taufik Ahmad dan Tuban Drijah Herawati. 2016. Audit Manajemen Untuk Mengevaluasi Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia pada Pt Selecta Kota Batu. *Universitas Brawijaya: Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB* 4(2)
- Tunggal, Amin Widjaya 2010, *Dasar-Dasar Audit Operasional*, Harvarindo, Jakarta.
- William F. Messier, dan Margareth Boh. (2003). *Auditing and Assurance: A Systematic Approach (3th edition)*. USA : McGraw-Hill.



LAMPIRAN

Lampiran 1 - Checklist Internal Control Questionnaire (ICQ)

Nama Organisasi: Sapulu Coffee		Periode Audit: Februari 2023		
Program yang diaudit: Perencanaan Penilaian Kinerja Karyawan				
No	Internal Control Questionnaires	Jawaban ICQ		Keterangan
		Ya	Tidak	
Tujuan dari penelaahan dan pengujian pengendalian: Menilai, menguji sistem pengendalian dan mengetahui kelemahan pada pengendalian manajemen pada fungsi penilaian kinerja karyawan				
1.	Apakah semua karyawan diberikan evaluasi terhadap kinerja mereka?			
2.	Apakah tujuan dari aktivitas penilaian kinerja karyawan sudah dinyatakan dengan jelas serta disosialisasikan secara memadai?			
3.	Apakah penilaian kinerja dilakukan secara menyeluruh ke setiap divisi secara periodik?			
4.	Apakah hasil dari penilaian kinerja karyawan telah terdokumentasi dengan baik?			
5.	Apakah hasil penilaian kinerja karyawan disampaikan tepat waktu?			
6.	Apakah perusahaan memiliki standar atau ukuran penilaian terhadap kinerja semua karyawan?			
7.	Apakah perusahaan memberikan deskripsi pekerjaan untuk semua karyawan secara tertulis?			

**Lampiran 1 - Checklist Internal Control Questionnaire (ICQ)
(Lanjutan)**

Nama Organisasi: Sapulu Coffee		Periode Audit: Februari 2023		
Program yang diaudit: Perencanaan Penilaian Kinerja Karyawan				
No	Internal Control Questionnaires	Jawaban ICQ		Keterangan
		Ya	Tidak	
Tujuan dari penelaahan dan pengujian pengendalian: Menilai, menguji sistem pengendalian dan mengetahui kelemahan pada pengendalian manajemen pada fungsi penilaian kinerja karyawan				
8.	Apakah perusahaan menunjuk setiap kepala bagian sebagai penilai terhadap kinerja karyawan pada divisinya masing-masing?			
9.	Apakah penilaian kinerja kepada semua karyawan dilakukan secara transparan?			
10.	Apakah setiap indikator penilaian dapat berubah sewaktu-waktu apabila terdapat kondisi yang dihadapi perusahaan berubah?			
Diaudit Oleh: Cahya Chandra Suci Tanggal: 28 Februari 2023		Jumlah Jawaban		Catatan: -
		YA	Tidak	

Sumber: Bayangkara (2016: 140-142), Sawyer (2005: 77-81)

Lampiran 2 - Checklist Program Audit Penilaian Kinerja Karyawan

Nama Organisasi: Sapulu Coffee		Periode Audit: Februari 2023		
Program yang diaudit: Perencanaan Penilaian Kinerja Karyawan				
No	Internal Control Questionnaires	Jawaban ICQ		Keterangan
		Ya	Tidak	
Tujuan dari penelaahan dan pengujian pengendalian: Menilai, menguji sistem pengendalian dan mengetahui kelemahan pada pengendalian manajemen pada fungsi penilaian kinerja karyawan				
1	Apakah perusahaan memiliki suatu program penilaian kinerja untuk setiap karyawan?			
2	Apakah penilaian kinerja menggunakan suatu instrument penilaian yang tepat (tidak bias)?			
3	Apakah metode penilaiannya menekankan pada kinerja daripada setiap individu?			
4	Apakah standar penilaian yang digunakan telah ditetapkan terlebih dahulu?			
5	Apakah metode penilaian menekankan pada sifat setiap individu?			
6	Apakah absensi mempengaruhi penilaian atas kinerja karyawan?			
7	Apakah karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi?			
8	Apakah produktivitas karyawan tinggi?			
9	Apakah karyawan memiliki kreativitas yang tinggi untuk berprestasi bagi perusahaan?			

Lampiran 2 - Checklist Program Audit Penilaian Kinerja Karyawan (Lanjutan)

Nama Organisasi: Sapulu Coffee		Periode Audit: Februari 2023		
Program yang diaudit: Perencanaan Penilaian Kinerja Karyawan				
No	Internal Control Questionnaires	Jawaban ICQ		Keterangan
		Ya	Tidak	
Tujuan dari penelaahan dan pengujian pengendalian: Menilai, menguji sistem pengendalian dan mengetahui kelemahan pada pengendalian manajemen pada fungsi penilaian kinerja karyawan				
10	Apakah hasil penilaian disampaikan kepada karyawan yang dinilai sebagai umpan balik?			
11	Apakah perusahaan memberikan bantuan tentang bagaimana cara seorang karyawan mampu memajukan kinerjanya?			
12	Apakah dengan diterapkan sistem penghargaan tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan?			
13	Apakah aktivitas penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai dasar bagi perusahaan dalam pengambilan keputusan terkait penetapan besarnya balas jasa seorang karyawan?			
14	Apakah terdapat SOP penilaian kinerja karyawan yang diberikan perusahaan untuk seluruh karyawan secara tertulis?			
15	Apakah perusahaan menawarkan alternatif solusi atas kinerja karyawan yang menurun?			
16	Apakah perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan yang memiliki penilaian tingkat kinerja yang baik?			

Lampiran 2 - Checklist Program Audit Penilaian Kinerja Karyawan (Lanjutan)

Nama Organisasi: Sapulu Coffee		Periode Audit: Februari 2023		
Program yang diaudit: Perencanaan Penilaian Kinerja Karyawan				
No	Internal Control Questionnaires	Jawaban ICQ		Keterangan
		Ya	Tidak	
Tujuan dari penelaahan dan pengujian pengendalian: Menilai, menguji sistem pengendalian dan mengetahui kelemahan pada pengendalian manajemen pada fungsi penilaian kinerja karyawan				
17	Apakah aktivitas penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai dasar bagi perusahaan dalam pengambilan keputusan terkait promosi seorang karyawan?			
18	Apakah aktivitas penilaian kinerja dijadikan sebagai dasar bagi perusahaan dalam menentukan kebutuhan pelatihan seorang karyawan dalam bekerja?			
19	Apakah perusahaan mampu membantu meminimalkan kebingungan dan ketidakefisienan karyawan dalam operasi kerja?			
20	Apakah aktivitas penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai dasar bagi perusahaan dalam menentukan perkembangan karir seorang karyawan dalam bekerja?			
Diaudit Oleh: Cahya Chandra Suci		Jumlah Jawaban		Catatan: -
		Ya	Tidak	
Tanggal: 28 Februari 2023				

Sumber: Bayangkara (2016: 140-142), Bintoro & Daryanto (2017: 129), Sutrisno (2010: 116-120,131-133, 181-182)

Lampiran 3 – Daftar Pertanyaan Wawancara

1. Apa nama dari usaha ini?
2. Bagaimana awal mula dari berdirinya usaha ini?
3. Siapa pendiri usaha ini?
4. Dimana alamat usaha ini?
5. Tahun berapa usaha ini didirikan?
6. Apa alasan pemilik membuka usaha ini?
7. Bagaimana perkembangan usaha kafe ini?
8. Bagaimana struktur organisasi dari usaha ini?
9. Apa tanggung jawab dari masing-masing pengurusnya?
10. Berapa jam operasi usaha ini?
11. Apa visi dan misi dalam usaha ini?
12. Bagaimana tujuan dari Sapulu Coffee?
13. Apa saja menu yang disediakan dari usaha ini?
14. Apakah diadakan pelatihan karyawan sebelum bekerja?
15. Darimana saja konsumen yang datang di Sapulu Coffee?
16. Bagaimana evaluasi karyawan diadakan di kafe ini?
17. Apa *feedback* dari kafe untuk karyawan?

Lampiran 4 – Rekomendasi Formulir Penilaian Kinerja

Petunjuk pelaksanaan:
 Untuk melihat dan menilai penampilan dan hasil kerja para karyawan selama periode yang ditentukan perlu ditetapkan petunjuk pelaksanaan penilaian kinerja karyawan. Petunjuk pelaksanaan penilaian kinerja karyawan ini sebagai acuan dasar bagi atasan atau pimpinan dalam memberikan penilaian pada aspek-aspek yang dinilai pada nomor 1 hingga 10 dengan cara memberikan nilai pada FORM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN sesuai angka yang tertera.

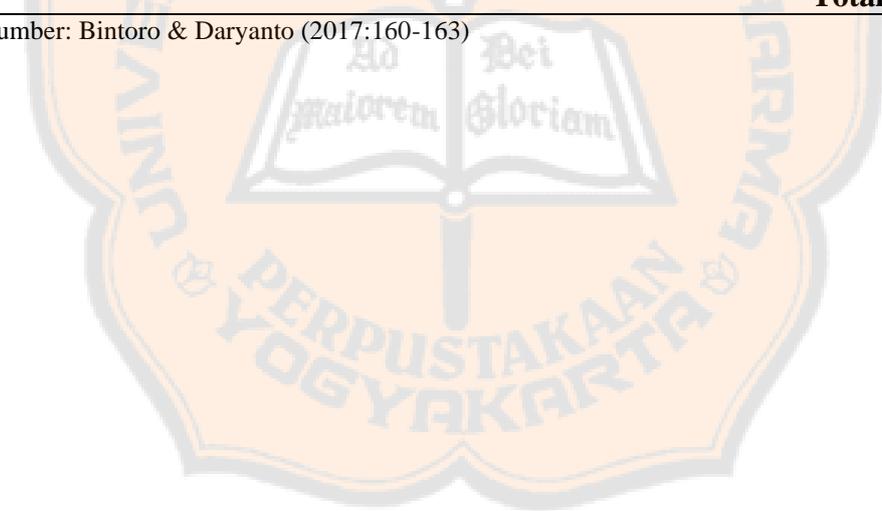
ASPEK-ASPEK YANG DINILAI		RANGE ANGKA	Nilai
1	Disiplin		
	-	Selalu tepat waktu dan tidak pernah melakukan pelanggaran.	5
	-	Biasanya tepat waktu dan tidak pernah melakukan pelanggaran.	4
	-	Sekali-kali tepat waktu dan tidak pernah melakukan pelanggaran.	3
	-	Hanya sekali-kali tepat waktu dan pernah mendapatkan sanksi kedisiplinan.	2
2	Sikap		
	-	Selalu menjunjung tinggi norma-norma kerja baik terhadap atasan, bawahan dan sesama karyawan.	5
	-	Biasanya menjunjung tinggi norma-norma kerja baik terhadap atasan, bawahan dan sesama karyawan.	4
	-	Sekali-kali tidak menjunjung tinggi norma-norma kerja baik terhadap atasan, bawahan dan sesama karyawan.	3
	-	Kurang menjunjung tinggi norma-norma kerja baik terhadap atasan, bawahan dan sesama karyawan.	2
3	Kerjasama		
	-	Selalu menunjukkan kemampuan dan kemauan yang sangat baik untuk bekerjasama secara sehat dengan semua orang yang berkaitan dengan bidang tugas, selalu menghargai pendapat orang lain, selalu berusaha memberi saran baik diminta ataupun tidak serta selalu berhati terbuka menerima kritik dan saran.	5

ASPEK-ASPEK YANG DINILAI		Range Angka	Nilai
	-	Bisa bekerjasama dan bersedia membantu meningkatkan hasil kerja, menghargai pendapat orang lain, bersedia memberi saran atau nasehat bila diminta dan berhati terbuka menerima kritik dan saran.	4
	-	Kerjasama memadai, tetapi tidak aktif meningkatkan hasil kerja, bersedia memberi saran bila diminta dan bersedia menerima kritik hanya mengenai tugasnya saja.	3
	-	Hanya sesekali bersedia membantu, lebih banyak mementingkan diri sendiri, sukar memberi atau menerima kritik dan saran.	2
4	Kerapihan dan Kebersihan		
	-	Pemeliharaan lingkungan alat atau perangkat kerja dan lingkungan kerja sangat baik, rapi dan bersih.	5
	-	Biasanya pemeliharaan alat atau perangkat kerja dan lingkungan kerja rapi dan bersih.	4
	-	Sesekali rapi dan bersih, tetapi membutuhkan pengontrolan.	3
	-	Penempatan alat atau perangkat kerja tidak beraturan dan tempat kerja kurang bersih.	2
5	Dedikasi dan Loyalitas		
	-	Sangat tinggi dedikasinya atau sangat antusias dan tanggungjawab terhadap pekerjaan ikhlas dan jujur.	5
	-	Perhatian dan tanggungjawab terhadap pekerjaan baik dan jujur.	4
	-	Perhatian cukup dan secara umum bertanggungjawab, selalu melaporkan hasil kerja menurut keadaan sebenarnya.	3
-	Perhatian kurang dan dan tanggungjawab sangat minim, adakalanya hasil kerja dilaporkan kurang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.	2	
6	Keterampilan		
	-	Menguasai, terampil dan bertanggungjawab dalam segala hal berkaitan dengan penyelesaian tugas pekerjaan.	12 s/d 15

ASPEK-ASPEK YANG DINILAI		RANGE ANGKA	Nilai
	-	Biasanya menguasai, terampil dan bertanggungjawab dalam penyelesaian tugas pekerjaan.	8 s/d 11
	-	Sesekali menguasai, terampil, dan sesekali bertanggungjawab dalam menyelesaikan tugas pekerjaan.	4 s/d 7
	-	Tidak menguasai, kurang terampil dan kurang bertanggungjawab dalam penyelesaian tugas pekerjaan.	0 s/d 3
7	Inisiatif		
	-	Inisiatifnya luar biasa, selalu mencari atau menemukan cara-cara baru untuk dapat menyelesaikan tugas lebih baik dan selalu mampu memberikan saran atau usul yang positif tanpa diminta	12 s/d 15
	-	Inisiatif cukup baik, seringkali mencari atau menemukan cara-cara baru untuk dapat menyelesaikan tugas lebih baik dan seringkali memberi usul yang positif.	8 s/d 11
	-	Inisiatifnya sedang-sedang saja, kadang mencari atau menemukan cara penyelesaian tugas yang lebih baik.	4 s/d 7
	-	Tidak ada inisiatif dan selalu membutuhkan instruksi secara umum.	0 s/d 3
8	Kuantitas Kerja		
	-	Selalu berhasil menyelesaikan pekerjaan dengan kuantitas yang direncanakan dan tepat menurut waktu yang ditetapkan.	12 s/d 15
	-	Biasanya menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan mendekati waktu yang ditetapkan.	8 s/d 11
	-	Hasil kerja baik tetapi waktu kerja pas-pasan.	4 s/d 7
	-	Hasil kerja dibawah yang diharapkan dan melewati waktu.	0 s/d 3
9	Kualitas kerja		
	-	Hasil kerja selalu memenuhi standar mutu bahkan sering kali jauh lebih baik dari yang ditetapkan.	12 s/d 15
	-	Hasil kerja sesuai standar mutu dan menurut ketetapan.	8 s/d 11

ASPEK-ASPEK YANG DINILAI		RANGE ANGKA	Nilai
	-	Biasanya tepat dan menurut ketepatan tetapi membutuhkan pengontrolan.	4 s/d 7
	-	Ketepatan memadai tetapi sering salah.	0 s/d 3
10	Kepemimpinan		
	-	Menjalankan tugas dengan tanggungjawab dan selalu menjadi tauladan, memberi motivasi, dan berani mengambil keputusan dengan baik.	17 s/d 20
	-	Biasanya menjalankan tugas dengan tanggungjawab dengan baik.	13 s/d 16
	-	Kadang-kadang menjalankan tugas dengan tanggungjawab dengan baik.	9 s/d 12
	-	Menjalankan tugas dengan kurang kesungguhan dan selalu mengharapkan petunjuk dan arahan.	5 s/d 8
	-	Menjalankan tugas dan tidak sungguh-sungguh dan jarang sekali sampai tuntas.	0 s/d 4
Total			0

Sumber: Bintoro & Daryanto (2017:160-163)



Lampiran 4 – Rekomendasi Formulir Penilaian Kinerja

Lanjutan Rekomendasi Formulir Penilaian Kinerja

Skala Perolehan Nilai		
Huruf	Angka	Tingkat Produktivitas Kerja Karyawan
A	81 – 100	Sangat Profuktif
B	61 – 80	Produktif
C	41 – 60	Cukup Produktif
D	20 – 40	Kurang Produktif

Sumber: Bintoro & Daryanto (2017:164)



Lampiran 5 – Rekomendasi Job Deskripsi Secara Tertulis

1. Pemilik
 - a. Menjalankan kepemimpinan usaha
 - b. Melakukan pengambilan keputusan terkait dengan jalannya perusahaan seperti sebuah investasi, keuangan, dan berupa rencana-rencana strategik perusahaan
 - c. Merencanakan sumber dana untuk perusahaan
 - d. Melakukan pengawasan serta memastikan atas kelancaran jalannya perusahaan dan tim yang berada di lapangan
 - e. Memastikan keberlangsungan kegiatan operasional perusahaan secara keseluruhan
2. Kasir
 - a. Melayani proses transaksi konsumen di Sapulu Coffee
 - b. Memeriksa dan mencatat penjualan
 - c. Memeriksa daftar harga menu
3. Head Bar
 - a. Bertanggung jawab untuk memimpin barista dan area pada bar
 - b. Bertanggung jawab atas pengecekan standar rasa minuman yang akan disajikan
 - c. Melakukan pengecekan, pemesanan dan pembelian atas bahan baku
 - d. Melakukan *inventory* saat malam hari

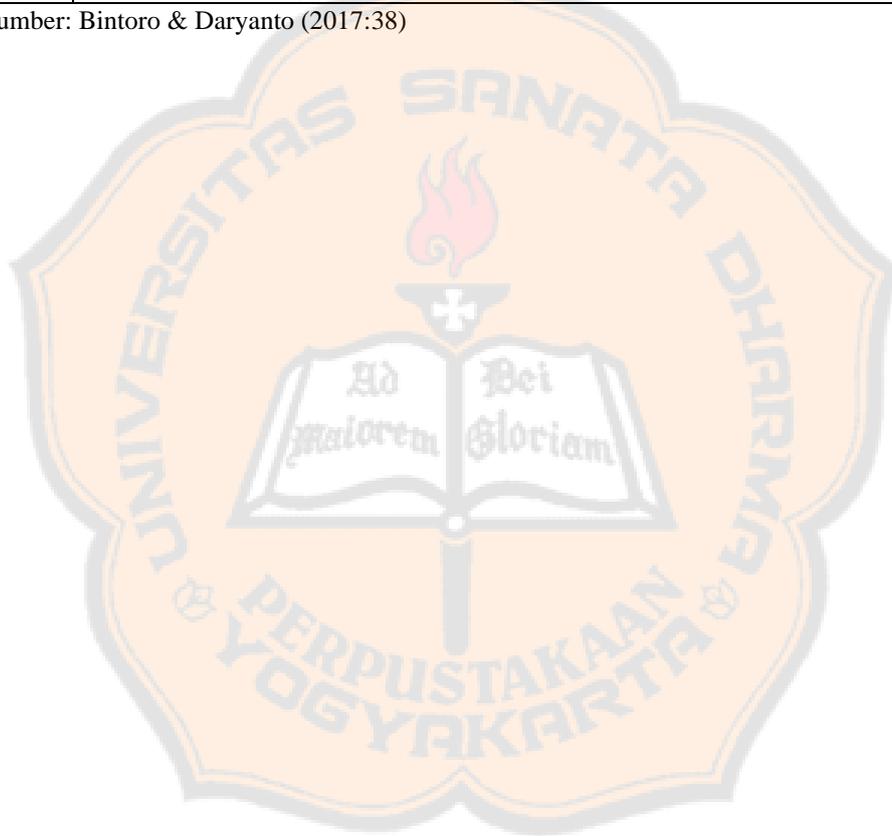
- e. Bertanggung jawab atas pembuatan strategi dan perencanaan untuk jangka panjang dan jangka pendek serta penentuan untuk strategi terhadap pemasaran
 - f. Membuat kebijakan operasional dan pengambilan untuk keputusan akhir
4. Head Kitchen
- a. Bertanggung jawab atas mengelola prosedur dan Kesehatan di dapur
 - b. Bertanggung jawab dalam mengorganisir staff dapur
 - c. Menjaga kebersihan area *kitchen inventory* bahan makanan dan seluruh perlengkapan *kitchen*
5. Barista
- a. Meracik atau membuat minuman baik itu berbahan kopi dan minuman non kopi
 - b. Melayani pelanggan sesuai dengan standar perusahaan
 - c. Menjalankan tugas sebagai kasir
6. Cook /*chef*
- Memasak atau membuat menu makanan dan *snack* di Sapulu Coffee
7. Pembukuan
- Bertanggung jawab atas seluruh transaksi yang terjadi di Sapulu Coffee yang berkaitan dengan kegiatan keuangan, seperti belanja perusahaan, pelaporan atas keuangan, dan penyimpanan seluruh bukti kas masuk dan kas keluar dalam Sapulu Coffee.

Sumber: Sapulu Coffee

Lampiran 6 – Rekomendasi Penunjukan Kepala Bagian

No	Langkah-Langkah
1	Memilih unit kerja yang akan diambil data jabatannya.
2	Inventaris jabatan yang ada dalam unit kerja yang bersangkutan.
3	Inventaris jumlah pemangku jabatan.
4	Menentukan jumlah sample pada unit kerja.
5	Memilih nama pemangku jabatan.
6	Melakukan pengumpulan data dengan menggunakan teknik pengumpulan data tertentu.
7	Mencatat dalam <i>job analysis worksheet</i> .

Sumber: Bintoro & Daryanto (2017:38)



Lampiran 7 – Rekomendasi *Standard Operating Procedure* (SOP)

Penilaian Kinerja Karyawan	
No	Keterangan
1	Kepala Bagian memberikan peraturan tertulis untuk setiap posisi karyawan.
2	Kepala Bagian memberikan training kepada setiap karyawan. Program training bisa diadakan dalam waktu 3 bulan.
3	Kepala Bagian melakukan penilaian kinerja setiap 4 bulan yang berarti 3 kali dalam satu tahun dan melakukan dokumentasi.
4	Pelaksanaan penilaian kinerja karyawan harus dilakukan secara sungguh-sungguh, jujur, hati-hati, dan objektif.
5	Kepala Bagian meminta tanda tangan kepada pemilik kafe untuk persetujuan penilaian.
6	Kepala Bagian memberikan hasil penilaian kepada seluruh karyawan secara pribadi.
7	Karyawan memberikan tanggapan atas penilaian kinerja dari Kepala Bagian.
8	Melakukan tindak lanjut atas penilaian yang telah dilakukan.
9	Memberikan hasil penilaian kinerja karyawan secara langsung dalam bentuk laporan berupa laporan fisik.
10	Melakukan evaluasi terhadap seluruh bawahan atas hasil dari penilaian yang diberikan oleh atasan
11	Pemilik kafe bertanggung jawab untuk memastikan bahwa tidak terdapat unsur diskriminasi dalam penetapan indikator

Sumber: Bintoro & Daryanto (2017:138-139, 147)

Lampiran 8 – Rekomendasi Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017:58-61) metode sebagai pelatihan dan pengembangan sebagai berikut:

1. *On the Job Training*

Pelatihan dengan instruksi pekerjaan yaitu dengan cara calon karyawan atau karyawan ditempatkan dalam kondisi yang riil, dibawah bimbingan arahan yang berpengalaman atau supervisor.

2. Rotasi Pekerjaan

Karyawan akan mendapatkan variasi kerja, atasan memindahkan karyawan ke bagian yang satu ke bagian yang lain dengan mengikuti instruksi dari atasan.

3. Magang

Melibatkan pembelajaran dari karyawan yang berpengalaman.

4. Ceramah Kelas dan Presentasi Video

Mengandalkan komunikasi dalam bimbingan oleh supervisor. Umpan balik dan partisipasi yang didapat dalam metode ini dapat meningkat dengan adanya diskusi selama ceramah.

5. Belajar Mandiri dan Proses Belajar Terprogram

Digunakan untuk melatih dan mengembangkan karyawan yang berkisar pada cara manual sampai rekaman video.

Lampiran 9 – Daftar Menu Sapulu Coffee



Gambar 2. Daftar Menu Sapulu Coffee
Sumber: Sapulu Coffee

Lampiran 101 – Surat Izin Penelitian


FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
Program Studi : '14 Manajemen '14 Sistem '14 Ekonomi '14 Manajemen

Nomor : 024/AKT/FE/03.7.3/II/2023 14 Februari 2023
Lamp : ----
Hal : Izin Penelitian

Kepada
Yth. Pimpinan Sapulu Coffee
Jl. Panembahan Mangkurat No.10, Panembahan, Kecamatan Kraton, Kota Yogyakarta,
Daerah Istimewa Yogyakarta 55131

Dengan hormat,

Dengan ini kami informasikan bahwa mahasiswa dibawah ini :

Nama	:	Cahya Chandra Suci
NIM	:	192114106
Program Studi	:	Akuntansi
Semester	:	VIII

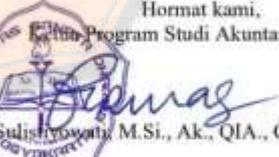
Akan melaksanakan Penelitian dalam rangka persiapan penyusunan skripsi dengan ketentuan sebagai berikut :

Lokasi	:	Sapulu Coffee Jl. Panembahan Mangkurat No.10, Panembahan, Kecamatan Kraton, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta 55131
Waktu	:	Februari 2023
Judul Penelitian	:	Audit Operasional atas Fungsi Penilaian Kinerja Karyawan
Dosen Pembimbing	:	Agustinus Tri Kristanto, SE., M.Ak.

Sehubungan dengan hal tersebut, kami mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengizinkan mahasiswa di atas untuk melakukan penelitian di instansi yang Bapak/Ibu pimpin.

Atas perhatian dan ijin yang diberikan kami mengucapkan terima kasih.

Hormat kami,
Ketua Program Studi Akuntansi


Dr. Firmat Sulistyowati, M.Si., Ak., QIA., CA

Jl. Afdali (Gelajaw), Merjan,
Catur Tunggal, Depok, Sleman, DIY
82102.ac.id
<http://www.usd.ac.id/akademi/ekonomi>
Telp. (0274) 515201, Ext. 51309

Lampiran 11 – Surat Keterangan Penelitian Sapulu Coffee

SURAT KETERANGAN
No : 003/04/2023

Yang bertandatangan dibawah ini:
Nama : Bima Adhitya
Jabatan : General Manager PT. Chendela Upakarya Anak Nusantara – Sapulu Coffee

Dengan ini menerangkan bahwa:
Nama : Cahya Chandra Suci
NIM : 192114106
Universitas : Sanata Dharma Yogyakarta

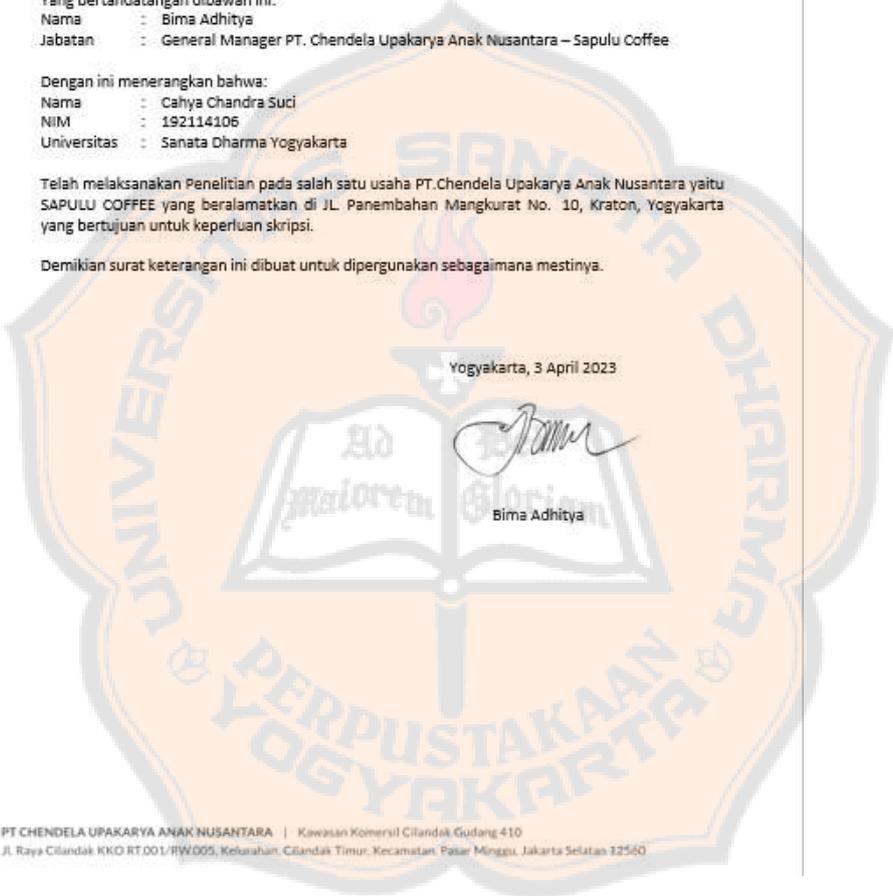
Telah melaksanakan Penelitian pada salah satu usaha PT.Chendela Upakarya Anak Nusantara yaitu SAPULU COFFEE yang beralamatkan di JL. Panembahan Mangkurat No. 10, Kraton, Yogyakarta yang bertujuan untuk keperluan skripsi.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 3 April 2023



Bima Adhitya



PT CHENDELA UPAKARYA ANAK NUSANTARA | Kawasan Komersil Cilandak Gudang 410
Jl. Raya Cilandak KKO RT.001/RW.005, Kelurahan: Cilandak Timur, Kecamatan: Pasar Minggu, Jakarta Selatan 12560