

## **Penerapan Audit Operasional Untuk Evaluasi Efektivitas dan Efisiensi Resto “X” di Surabaya**

**Ellena Pratiwi Tirtoatmojo, Eko Pudjolaksono**  
**Fakultas Bisnis dan Ekonomika Jurusan Akuntansi**  
**ellenapratiwi10@gmail.com**

### ***Abstract***

*The growth of economic accompanied by spending on food and beverage consumption. This opportunity makes restaurant businesses growing rapidly. The purpose of every business entity is to gain profit to develop and maintain their existences. Its causes the revenue cycle becomes one of the most important things and need operational audit to be more effective and efficient. Business entity that becomes the object is Resto “X that sells Chinese food and seafood. The scope of this research is revenue cycle for dine in activity with data from August until November 2017. The aims is to explanatory, researcher is trying to find existing problems and its solutions that can improve the effectiveness and efficiency of revenue cycle. Researcher using interview method, observation, and analysis document to get information. The result is the Resto “X” need to do separation of cash receipt function and accounting, setting goals progressively, and assigning responsibility for every waiter or waitress. In generally, revenue cycle is quite effective and efficient but there are some weaknesses that need to be repaired. The improvement is aimed to makes Resto “X” able to achieve its objectives more effectively and efficiently.*

*Keywords: Operational Audit : Revenue Cycle : Restaurant : Effective : Efficient.*

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang Masalah**

Indonesia sedang mengalami perkembangan perekonomian yang baik selama beberapa tahun terakhir. Hal ini dikarenakan Indonesia mengalami kenaikan tingkat konsumsi, investasi, bahkan pengeluaran pemerintah. Pulau Jawa sebagai pusat aktivitas ekonomi Indonesia memberikan sumbangan Pendapatan Domestik Bruto terbesar di Indonesia. Salah satu provinsi yang juga mengalami perkembangan perekonomian yang besar adalah Provinsi Jawa Timur. Perkembangan perekonomian di Jawa Timur juga diikuti dengan peningkatan konsumsi. Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (2016) Jawa Timur, masyarakat perkotaan cenderung mengkonsumsi makanan dan minuman jadi. Hal ini selaras dengan perkembangan industri restoran yang tumbuh sebesar 20% di Surabaya. Pertumbuhan

ini tentu saja meningkatkan persaingan antar restoran. Dipenghujung tahun 2016, dilaporkan terdapat beberapa restoran yang harus tutup usaha karena penurunan omzet. Untuk itulah, bisnis harus melakukan evaluasi efektivitas dan efisiensi operasional .

Resto “X” merupakan sebuah usaha keluarga yang menjual aneka masakan cina dan laut. Dengan latar belakang sebagai bisnis keluarga, resto ini memiliki struktur organisasi dan dokumen *job description* sederhana yang dapat menimbulkan kesalahpahaman dalam pembagian tugas dan wewenang. Selain itu, terdapat rangkap fungsi antara pengelolaan kas dan pencatatan pada kasir yang dapat menimbulkan risiko manipulasi pendapatan. Melalui proses audit operasional, Resto “X” dapat mengetahui berbagai risiko dan masalah lain yang mungkin muncul siklus pendapatan. Manajemen Resto “X” akan memperoleh rekomendasi bermanfaat untuk perbaikan siklus pendapatan. Diharapkan Resto “X” mampu terus bertahan ditengah persaingan yang ketat dengan kompetitor-kompetitor baru. Evaluasi dan perbaikan berkala akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi pada siklus pendapatan. Pengelolaan yang baik tentu menciptakan kepuasan dan loyalitas konsumen dan akhirnya dapat meningkatkan profit Resto “X”.

### ***Tujuan dan Manfaat Penelitian***

Penelitian memiliki tujuan bersifat *explanatory research* yaitu memahami penyebab dan alasan sebuah peristiwa terjadi, dan mencoba menemukan berbagai masalah serta risiko yang akan muncul dalam kegiatan operasional. Penelitian ini juga bertujuan untuk mencapai efektivitas dan efisiensi siklus pendapatan yang ada pada Resto “X” sehingga dapat meminimalisir risiko yang ada. Oleh karena itu, *main research question* yang diangkat peneliti adalah “Bagaimana penerapan audit operasional untuk mengevaluasi efektivitas dan efisiensi siklus pendapatan pada Resto “X” di Surabaya?”

*Main research question* tersebut dijabarkan lebih rinci menjadi *mini research question* sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran umum siklus pendapatan pada Resto “X”?
2. Bagaimana pengendalian internal yang diterapkan dalam siklus pendapatan pada Resto “X”?

3. Bagaimana *Critical Problem Area* yang dapat diidentifikasi dalam siklus pendapatan pada Resto “X”?
4. Bagaimana bentuk pengembangan temuan audit yang diidentifikasi dalam siklus pendapatan pada Resto “X”?
5. Bagaimana rekomendasi yang dibutuhkan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam siklus pendapatan pada Resto “X”?

Jenis penelitian ini tergolong sebagai *applied research* atau penelitian terapan. Manfaat dari penelitian ini adalah memecahkan masalah dengan memberikan rekomendasi atas masalah ketidakefektifan dan ketidakefisiensian yang dihadapi Resto “X” dalam siklus pendapatan dan sebagai sarana peneliti untuk menerapkan audit manajemen di dunia nyata dan memberikan pemahaman mengenai masalah-masalah yang muncul dalam pelaksanaan audit. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman mengenai penerapan audit manajemen terutama untuk bisnis restoran bagi pembaca dan juga bagi mahasiswa yang melakukan penelitian serupa.

#### *Ruang Lingkup*

Lingkup bahasan dalam penelitian ini adalah penerapan audit operasional pada Resto “X” di Surabaya. Peneliti memilih Resto “X” dibandingkan cabang lainnya karena cabang lain masih berupa depot. Selain itu, objek ini memiliki berbagai fasilitas layanan yang lebih beragam yaitu *dine in, take away, delivery, catering* dan *event*. Penelitian akan berfokus pada efektivitas dan efisiensi siklus pendapatan untuk aktivitas *dine in* sebagai aktivitas yang memberikan omzet terbesar. Jangka waktu data yang digunakan adalah Agustus 2017 hingga November 2017. Peneliti memilih siklus pendapatan karena siklus pendapatan merupakan salah satu bagian terpenting untuk pengembangan bisnis badan usaha. Selain itu, siklus ini juga memiliki risiko manipulasi dan pencurian yang tinggi sehingga perlu dievaluasi efektivitas dan efisiensi pengendalian internalnya.

## **TELAAH TEORETIS**

### **Konsep Audit Operasional**

Berdasarkan Arens et al (2017) audit operasional bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas dan efisiensi dari setiap bagian dan metode organisasi sesuai standar yang berlaku.

Diakhir proses audit, manajemen akan meminta rekomendasi untuk perbaikan kegiatan operasional organisasi. Terdapat tiga jenis audit operasional yaitu audit fungsional yang mengaudit fungsi tertentu, audit organisasional, dan audit penugasan khusus dari manajemen.

Tahap dalam audit operasional berdasarkan Amin Widjaja Tunggal (2016) adalah pengenalan yang bertujuan untuk menemukan informasi dasar untuk mengenali kegiatan atau fungsi yang sedang diaudit. Selanjutnya, survei pendahuluan untuk mengetahui tujuan, proses, risiko, serta kelebihan dan kelemahan pengendalian yang berkaitan dengan aktivitas yang akan diaudit. Berdasar Arens et al (2017), setelah melakukan pemahaman terhadap pengendalian internal, auditor perlu melakukan penilaian risiko. Berikutnya, membuat program audit sebagai panduan untuk auditor dalam menentukan langkah audit yang akan dilakukan. Kemudian, melaksanakan pekerjaan lapangan berdasarkan program audit yang sudah disusun. *Fieldwork* adalah proses untuk mendapatkan keyakinan secara sistematis dengan mengumpulkan bukti secara objektif. Tahap terakhir adalah pelaporan yang berisi temuan audit dan dikembangkan berdasarkan atribut kondisi, kriteria, penyebab, dampak, dan rekomendasi yang dibutuhkan.

### ***Pengendalian Internal***

Menurut Arens et al (2017), salah satu tujuan menerapkan pengendalian internal adalah membantu organisasi mencapai efektivitas dan efisiensi operasional. *Committee of Sponsoring Organizations* (COSO) dalam Romney dan Steinbart (2015) menyebutkan terdapat lima komponen yang membentuk kerangka pengendalian internal yaitu:

1. Lingkungan pengendalian yaitu kebijakan, dan prosedur yang mencerminkan seluruh perilaku manajemen mengenai pengendalian internal dan manfaatnya terhadap entitas.
2. Penilaian risiko yaitu proses mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelola risiko yang dapat mempengaruhi tujuan perusahaan.
3. Aktivitas pengendalian yaitu prosedur dan aturan yang memberikan keyakinan bahwa aktivitas pengendalian mampu menangani risiko.
4. Informasi dan komunikasi memungkinkan orang-orang untuk mengumpulkan yang digunakan untuk mengelola dan mengendalikan kegiatan operasional.
5. Pengawasan diterapkan untuk yaitu memantau, mengevaluasi, dan memperbaiki sistem pengendalian internal sesuai kebutuhan.

### *Siklus Pendapatan*

Berdasarkan Arens et al (2017), siklus penjualan dan penagihan meliputi semua keputusan dan proses yang terjadi dalam aktivitas transfer kepemilikan barang atau jasa kepada konsumen setelah barang atau jasa tersebut siap dijual. Dalam Romney dan Steinbart (2015), siklus pendapatan harus memuat empat aktivitas utama. Aktivitas tersebut yaitu tahap *sales order entry*, tahap *shipping* yaitu tahap pengambilan barang dari gudang dan pengiriman barang kepada konsumen, tahap *billing* dan tahap *cash collection* dimana kasir akan menerima pembayaran kas sebesar jumlah tertagih dari konsumen. Sub aktivitas dan dokumen yang digunakan antar perusahaan dapat berbeda tergantung kebutuhan perusahaan.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam desain studi ini adalah metode kualitatif dengan pendekatan *explanatory research*. Peneliti menerapkan metode kualitatif dengan terjun ke lapangan untuk observasi, wawancara *semi structured* serta analisis dokumen. Wawancara *semi structured* dilakukan kepada supervisor, kasir, kapten kedisiplinan, dan pramusaji. Observasi yang dilakukan mencakup seluruh aktivitas yang ada sesuai dengan yang dijabarkan dalam Romney dan Steinbart (2015) yaitu pemesanan dari pelanggan, pendistribusian pesanan, penagihan, dan penerimaan kas. Peneliti berperan sebagai *mysterious buyer* dan *non participant observation* di Resto "X". Peneliti juga melakukan analisis dokumen seperti struktur organisasi, *job description*, dan *bill*. Triangulasi dari ketiga metode tersebut digunakan untuk membandingkan dan memperdalam informasi yang diperoleh. Hal ini dilakukan untuk mencapai *explanatory research* yaitu menemukan penyebab permasalahan yang ada dalam operasional perusahaan. Paradigma yang diterapkan dalam penelitian adalah paradigma *interpretative* yaitu peneliti menganalisis tindakan sebuah kelompok untuk memahami dunia sosialnya. Penelitian ini merupakan jenis audit fungsional yang mengaudit siklus pendapatan. Peneliti menggunakan kerangka pengendalian internal COSO sebagai dasar untuk menilai efektivitas dan efisiensi dari aktivitas pada siklus pendapatan *dine in*.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Gambaran Umum Siklus Pendapatan dan Pengendalian Internal Resto “X”**

Siklus pendapatan dimulai dari konsumen datang di Resto “X”, disambut, dan memilih menu. Setelah memilih menu, pramusaji yang bertugas mencatat akan memeriksa ketersediaan menu. Apabila kosong, pelanggan akan memilih menu lain. Apabila menu tersedia maka pramusaji akan menulis nomor meja serta jenis dan jumlah menu yang dipesan oleh pelanggan dalam *captain order* yang memiliki nomor urut. *Captain order* diserahkan kepada kasir. Kasir akan mencetak *captain order* sebanyak tiga rangkap. Rangkap pertama untuk ditempel di meja pelanggan oleh pramusaji, rangkap kedua dan ketiga untuk *butcher* dan *bartender* yang dikirim oleh kasir. Pramusaji akan menempel *captain order* sambil memberikan saus kepada pelanggan. Setelah minuman dan makanan jadi, pramusaji yang bertugas mengantar pesanan akan mengambil minuman di *bartender* dan makanan di *butcher* untuk diantarkan ke meja pelanggan. Apabila seluruh pesanan sudah tersajikan maka *captain order* akan dilepas dari meja.

Setelah selesai menyantap makanan dan minuman, pelanggan perlu melakukan pembayaran ke kasir sesuai dengan tagihan. Kasir akan mencetak *bill* secara komputerisasi untuk pelanggan. Pembayaran dapat dilakukan dengan tunai, debit, maupun kredit. Setelah melakukan pembayaran, kasir mencetak *cash receipt* sebanyak dua rangkap yaitu rangkap pertama (putih) untuk pelanggan dan rangkap kedua (merah) untuk diarsip oleh kasir berdasarkan tanggal. Untuk pembayaran dengan debit dan kredit, kasir akan mencetak secara komputerisasi struk bukti pembayaran sebanyak dua rangkap yaitu untuk pelanggan dan arsip kasir berdasarkan tanggal. Struk bukti pembayaran kredit perlu ditandatangani oleh pelanggan. Kas dari pembayaran debit dan kredit akan masuk ke rekening direktur dalam waktu 1x24 jam. Struk bukti pembayaran bersama *cash receipt* akan dijadikan satu oleh kasir dan disimpan. Pada akhir jam operasional, kasir akan melakukan perhitungan dan pencatatan jumlah pendapatan pada hari itu. Kasir akan menyimpan laporan harian dalam brankas besi dan menyetor uang ke bank. Setiap akhir minggu, kasir akan memberikan laporan pendapatan kepada direktur.

Setelah melakukan tahap pengenalan, peneliti melakukan survei pendahuluan untuk mengevaluasi pengendalian internal Resto “X”. Peneliti menggunakan kerangka COSO dengan lima komponen pengendalian sebagai berikut:

**Tabel 1. Tabel Pengendalian Internal dalam Resto “X”**

| Komponen Pengendalian Internal | Pengendalian Internal di Resto “X”  |
|--------------------------------|---|
| Lingkungan Pengendalian        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menanamkan nilai kejujuran dan tanggung jawab.</li> <li>• Mengadakan <i>briefing</i> untuk pagi, memberikan bonus kepada karyawan yang melayani lebih dari 10 pesta, ada <i>punishment</i> untuk keterlambatan datang kerja, dan belum ada peraturan tertulis.</li> <li>• Tidak ada dokumen struktur organisasi.</li> <li>• Dokumen <i>job description</i> kurang rinci sehingga dapat menimbulkan kesalahpahaman pembagian tanggung jawab.</li> <li>• Melakukan masa percobaan tiga bulan terhadap karyawan baru untuk menilai kinerjanya.</li> </ul> |
| Penilaian Risiko               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengonfirmasi pesanan sebelum menyampaikan ke dapur.</li> <li>• Menggunakan sistem <i>Point of Sales (POS)</i> untuk mengurangi risiko kesalahan penagihan dan mempercepat input pesanan.</li> </ul>   |
| Aktivitas Pengendalian         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Terdapat sistem otorisasi yang jelas atas transaksi dan aktivitas.</li> <li>• Terjadi rangkap fungsi pada kasir yaitu penerimaan kas dan pembukuan.</li> <li>• Memanfaatkan teknologi seperti <i>software POS</i> untuk memudahkan penagihan dan arsip data serta <i>finger print</i> untuk mencatat karyawan yang masuk.</li> <li>• Resto “X” menggunakan <i>bill</i> sebagai <i>cash receipt</i> sehingga tidak ada pencatatan jumlah kas yang diterima dan kembalian uang tunai</li> </ul>  |

---

|                          |   |
|--------------------------|---|
|                          | serta alat pembayaran pelanggan.  |
|                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memasang delapan kamera CCTV untuk melakukan pengawasan terhadap aset, arsip, dan data badan usaha serta masih dilakukan penyimpanan uang tunai secara mingguan di brankas oleh kasir.</li> </ul>                        |
| Informasi dan Komunikasi | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan <i>briefing</i> di pagi hari.</li> <li>• Mempunyai jalur komunikasi untuk menyampaikan kritik dan saran pelanggan melalui pesan singkat yang ditujukan kepada direktur.</li> </ul>                             |
| Pengawasan               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Direktur melakukan pengawasan melalui layar CCTV, kritik dan saran dari pelanggan, laporan pendapatan harian, dan laporan presensi karyawan.</li> <li>• Adanya fungsi supervisor dan kapten untuk pengawasan.</li> </ul> |

---

***Critical Problem Area dalam Resto “X”***

Setelah melewati tahap pengenalan, survei pendahuluan, dan analisis pengendalian internal yang diterapkan dalam Resto “X” maka ditemukan beberapa temuan masalah yang dapat menimbulkan berbagai risiko. Dari permasalahan tersebut diidentifikasi *critical problem area* yang menghambat efektivitas dan efisiensi.

**Tabel 2. Tabel *Critical Problem Area* dalam Resto “X”**

CPA 1: Terjadi rangkap fungsi penerimaan kas dan pencatatan pada kasir.

| <b>Risiko</b>   | <b>Pengendalian</b>   | <b>Tes</b>   |
|---|---|--|
| Kasir bertugas atas penerimaan tunai dari aktivitas <i>dine in</i> , penerimaan bahan baku, pembuatan laporan harian, dan penyimpanan uang tunai dalam brankas. Hal ini dapat meningkatkan risiko | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perlu ada pemisahan fungsi antara penerimaan kas, pencatatan, penyimpanan, dan pengeluaran kas.</li> <li>• Mempercepat penyetoran uang kas dari seminggu sekali menjadi setiap hari</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisis <i>job description</i>.</li> <li>• Wawancara dengan supervisor terkait rangkap jabatan yang terjadi.</li> <li>• Wawancara dengan kasir terkait pembagian tugas antar kasir.</li> </ul> |

|  |   |   |
|--|---|---|
| manipulasi dan pencurian kas.  | dengan cara menyetor ke bank  |   |
| <b>CPA 2:</b> Tidak ada nominal target pendapatan yang ditetapkan.   |   |   |
| <p>Peluang menurun untuk memperoleh pendapatan dan profit restoran yang lebih tinggi karena tidak ada target pendapatan.</p> <p>Tidak ada target menyebabkan karyawan tidak memiliki tuntutan untuk meningkatkan dan menjaga kinerjanya.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Membuat target penjualan secara berkala agar dapat mempertahankan dan meningkatkan profit.</li> <li>• Melakukan aktivitas pemasaran baik <i>online</i> maupun <i>offline</i>.</li> </ul> <p>Direktur dapat lebih sering terlibat langsung ke Resto “X” untuk melakukan pengawasan dan mengakrabkan diri dengan karyawan.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wawancara dengan supervisor terkait target pendapatan dan pemasaran yang dilakukan oleh Resto “X”.</li> <li>• Observasi keaktifan pramusaji terkait pemasaran menu kepada pelanggan dan aktivitas promosi yang dilakukan.</li> </ul>                       |
| <b>CPA 3:</b> Pembebanan dan pembagian wewenang dan tanggung jawab pada bagian pramusaji kurang efektif dan kurang efisien.  |   |   |
| <p>Pramusaji tidak dapat fokus mengerjakan tanggung jawabnya karena dituntut untuk <i>multitasking</i> sedangkan kualifikasi karyawan di Resto “X” tidak terpenuhi karena 60% karyawan merupakan lulusan SMP dan SD.</p> <p>Terjadi saling lempar tanggung jawab antar karyawan sehingga hanya</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembagian wewenang dan tanggung jawab untuk setiap pramusaji sehingga setiap pramusaji dapat fokus dan bertanggung jawab dengan apa yang menjadi tugasnya.</li> <li>• Melakukan penilaian kinerja karyawan secara berkala sehingga karyawan terpacu untuk meningkatkan kinerja.</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wawancara dengan pramusaji terkait pembagian tugas antar pramusaji.</li> <li>• Wawancara dengan pramusaji mengenai permasalahan yang dihadapi terkait pelaksanaan tanggung jawab.</li> <li>• Wawancara dengan kapten kedisiplinan terkait tidak</li> </ul> |

|   |  |  |
|---|--|--|
| karyawan tertentu yang lebih aktif bekerja. |  | adanya evaluasi kinerja karyawan .<br>• Observasi pelayanan yang diberikan kepada pelanggan. |
|---|--|--|

*Tahap Pengembangan Temuan Audit dan Rekomendasi*

*Critical Problem Area* yang ditemukan adalah terjadi rangkap fungsi penerimaan dan pencatatan kas pada kasir. Seluruh kasir bertanggung jawab atas seluruh transaksi baik penerimaan maupun pengeluaran kas restoran. Selain melayani penerimaan kas dari pelanggan, kepala kasir juga bertugas untuk membuat laporan pendapatan harian. Kasir yang melayani pembayaran dari pelanggan juga bertanggungjawab atas perhitungan kas masuk dan keluar. Selain itu, kasir juga bertanggung jawab untuk menyimpan uang tunai dalam brankas besi yang akan diambil oleh direktur diakhir pekan. Seharusnya, terdapat pemisahan fungsi antara penerima kas restoran dengan fungsi pencatatan dan uang tunai yang diterima oleh restoran segera disetorkan ke bank oleh kepala kasir. Slip penyetoran diberikan kepada direktur dan kepala kasir menyimpan salinan slip penyetoran. Apabila ingin menyimpan dalam brankas, maka perlu menunjuk satu orang yang bertanggungjawab untuk menyimpan uang dalam brankas agar terhindar dari sikap saling menuduh. Perangkapan fungsi ini merupakan permintaan dari pemilik lama restoran yang mempertimbangkan efisiensi dalam mengelola kas. Selain itu, perangkapan fungsi dilakukan karena keterbatasan jumlah sumber daya manusia dan dapat menghemat biaya tenaga kerja. Perangkapan fungsi kasir sebagai akuntan dapat meningkatkan risiko kecurangan seperti manipulasi pendapatan. Selain itu, penyimpanan uang tunai ini juga dapat meningkatkan risiko pencurian. Pemberian tanggung jawab yang besar terhadap kasir juga dapat menyebabkan efektivitas dari jabatan tidak tercapai dengan maksimal. Berdasarkan pengembangan temuan tersebut perlu pemisahan tanggung jawab dalam penerimaan dengan pencatatan. Kepala kasir memiliki tanggung jawab utama untuk melakukan pembukuan atas laporan pendapatan harian. Kepala kasir menyediakan sejumlah kas kecil diawal sebelum jam operasional dimulai dan memeriksa kas

kecil diakhir hari setelah restoran tutup. Kedua kasir lainnya bertugas untuk melakukan transaksi seperti menerima pembayaran dari pelanggan. Membuat kebijakan agar penyetoran uang tunai dilakukan dengan segera ke bank untuk menghindari pencurian kas atau menunjuk salah satu kasir untuk bertanggungjawab atas penyimpanan kas di brankas.

*Critical Problem Area* selanjutnya adalah tidak ada nominal target pendapatan yang ditetapkan. Direktur tidak menetapkan target pendapatan yang harus dicapai oleh restoran. Direktur hanya memberi saran untuk menekan pengeluaran. Aktivitas promosi yang dilakukan oleh Resto "X" hanya memberikan brosur kepada tamu pesta ketika pulang. Selain itu, terdapat reklame yang berisi tulisan berjalan yang menunjukkan beragam menu di restoran. Papan reklame dalam restoran dianggap kurang efektif karena tidak semua pengunjung melihat seluruh isi tulisan dari reklame. Tidak aktivitas promosi yang dilakukan oleh pramusaji maupun pemasangan iklan dikoran, radio maupun disosial media. Idealnya, perlu ada penetapan target pendapatan dan aktivitas promosi agar dapat mengembangkan bisnis dan meningkatkan profit. Penyebab tidak ada target karena direktur sudah merasa cukup dengan pendapatan dari restoran dan restoran sudah ramai tanpa perlu melakukan aktivitas promosi. Hal ini berdampak peluang peningkatan profit menjadi rendah karena Resto "X" tidak melakukan aktivitas promosi yang benar-benar efektif. Selain itu, perkembangan bisnis Resto "X" menjadi lebih lamban karena tidak ada target pendapatan yang terencana. Kinerja karyawan menjadi tidak maksimal karena tidak ada tuntutan dari restoran. Jadi, diperlukan pembuatan target pendapatan yang jelas dan progresif sesuai dengan kondisi restoran. Untuk mencapai target pendapatan, restoran perlu meningkatkan aktivitas promosi misal di media sosial karena dapat menjangkau banyak orang dan hemat. Untuk reklame dapat lebih mengutamakan menu makanan dan minuman favorit dari restoran atau ucapan untuk hari raya. Dari sisi karyawan, pramusaji dapat lebih aktif memberikan rekomendasi makanan dan minuman favorit dari Resto "X". Selain itu, Resto "X" dapat mempromosikan menu *seafood* andalan agar lebih dikenal oleh pelanggan. Selain itu, apabila dibutuhkan maka direktur dapat memberikan penghargaan maupun insentif untuk karyawan yang mampu meningkatkan dan menjaga kinerjanya.

*Critical Problem Area* berikutnya adalah pembebanan wewenang dan tanggung jawab pada bagian pramusaji kurang efektif dan kurang efisien. Sistem kerja yang diterapkan

yaitu satu pramusaji melayani satu rombongan kurang efektif dan efisien. Pramusaji masih saling melempar tanggung jawab. Hal ini dikarenakan tidak ada pembagian tugas spesifik untuk setiap pramusaji. Seluruh pramusaji harus melakukan berbagai aktivitas yaitu menyambut tamu, mencatat pesanan, dan mengantar makanan. Akibatnya, untuk aktivitas tertentu seperti menyambut tamu, pramusaji dapat melempar tanggung jawabnya ke pramusaji yang lebih rajin. Tidak ada pembagian tugas mendetail untuk setiap individu. Saat restoran ramai, pramusaji juga merasa kesulitan untuk *multitasking* dalam menghadapi berbagai pelanggan yang memiliki banyak permintaan. Tidak ada penilaian kinerja oleh kapten kedisiplinan. Penilaian dan keputusan terkait kinerja pramusaji dilakukan oleh direktur dan supervisor. Seharusnya terdapat tanggung jawab untuk setiap individu pramusaji dan penilaian kinerja karyawan secara berkala. Tidak ada laporan evaluasi kinerja karena penilaian kinerja dilakukan langsung oleh direktur melalui laporan presensi dan keterlambatan yang disusun oleh kasir. Pramusaji merasa enggan dan bosan apabila melakukan satu tugas yang sama secara terus menerus. Tidak ada penetapan tugas untuk setiap pramusaji dan penilaian kinerja dari kapten kedisiplinan menyebabkan pramusaji saling melempar tanggung jawab ke pramusaji lain yang lebih rajin. Sistem tugas yaitu satu pramusaji melayani satu rombongan, kurang efektif dan efisien menyebabkan pramusaji kesulitan dalam melayani tamu. Hal ini juga dapat menyebabkan pelanggan mengeluh karena kualitas pelayanan yang kurang memuaskan. Untuk mengatasi kesulitan multitasking, pelayanan yang kurang efektif dan efisien, serta saling melempar tanggung jawab, Resto “X” dapat membagi menjadi penyambut tamu-pencatat pesanan dan pengantar pesanan ke meja pelanggan. Setiap pramusaji fokus pada salah satu tugas saja. Resto “X” juga perlu menunjuk satu koordinator tetap untuk mengatur pembagian tugas setiap pramusaji termasuk ketika jam istirahat. Pramusaji perlu mengadakan *briefing* dipagi hari untuk mengatur pembagian tugas. Selain itu, Pramusaji yang bertugas mencatat pesanan memberikan *captain order* hanya ke kasir. Kasir akan menginput dan mencetak *captain order* secara komputerisasi tiga rangkap untuk diberikan kepada tukang potong dan bartender. Hal ini membantu meningkatkan kecepatan pelayanan pramusaji. Kapten kedisiplinan juga perlu melakukan evaluasi dan menyusun laporan kinerja karyawan agar karyawan terpacu untuk meningkatkan kinerjanya.

## **KONKLUSI**

1. Aktivitas yang dilakukan dalam siklus pendapatan *dine in* sudah cukup efektif dan efisien seperti resto memanfaatkan teknologi seperti penggunaan *software Point of Sales* (POS) untuk membantu aktivitas penagihan oleh kasir dan finger print untuk menghitung presensi dan keterlambatan karyawan.
2. Resto “X” sebagai bisnis yang bergerak diindustri jasa telah menekankan dan mengutamakan kepada kepuasan pelanggan. Hal ini dapat terlihat dari informasi kontak untuk kritik dan saran. Selain itu, terdapat prosedur untuk pramusaji menanyakan kritik dan saran kepada pelanggan.
3. Terjadi rangkap fungsi dalam jabatan kasir yaitu pengelolaan kas dan pembukuan. Selain itu, seluruh kasir juga bertanggung jawab atas pendapatan harian yang disimpan dalam brankas besi untuk disetor diakhir minggu ke direktur.
4. Penyeleksian dan pengembangan kompetensi karyawan dalam Resto “X” kurang maksimal. Hal ini dapat dilihat dari tidak terpenuhinya kualifikasi pendidikan yang sudah ditentukan dan kurang memberikan apresiasi kepada karyawannya.
5. Tidak ada target pendapatan yang ditetapkan oleh direktur Resto “X”. Selain itu, Resto “X” tidak banyak melakukan pemasaran. Aktivitas promosi yang kurang efektif yaitu hanya sebatas memberikan brosur kepada tamu pesta dan memasang reklame tulisan berjalan yang berisi menu-menu dalam Resto “X”.

## **Implikasi**

1. Perangkapan fungsi kasir sebagai akuntan dapat meningkatkan risiko kecurangan seperti manipulasi pendapatan. Selain itu, dapat meningkatkan potensi pencurian kas karena ada penyimpanan uang tunai selama satu minggu dalam Resto “X”.
2. Kinerja yang diberikan oleh karyawan tidak dapat memenuhi standar yang diberikan karena latar belakang pendidikan dapat berpengaruh. Selain itu, penghargaan kepada karyawan yang kurang memadai menyebabkan karyawan tidak terdorong untuk memberikan kinerja yang maksimal dan *turn over* karyawan yang tinggi.
3. Tidak ada peningkatan profit dan pengembangan bisnis yang signifikan akibat tidak ada promosi dan target pendapatan karena tidak ada target pendapatan yang terencana. Kinerja karyawan menjadi tidak maksimal karena tidak ada tuntutan dari restoran.

## **Rekomendasi**

1. Perlu ada pembagian tanggung jawab yang jelas antar kasir yaitu pada aktivitas pencatatan dan penerimaan kas. Membuat kebijakan agar penyetoran uang tunai dilakukan dengan segera ke bank untuk menghindari pencurian kas atau menunjuk salah satu karyawan untuk bertanggungjawab atas brankas penyimpanan kas.
2. Resto “X” perlu melakukan penyeleksian lebih ketat sesuai kualifikasi yang telah ditentukan agar dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam Resto “X”. Selain itu, sebaiknya Resto “X” menerapkan sistem penghargaan yang adil dan penilaian kinerja karyawan agar karyawan terdorong untuk mempertahankan kinerja.
3. Perlu menetapkan target pendapatan yang jelas dan progresif sesuai dengan kondisi restoran. Resto “X” dapat meningkatkan aktivitas promosi seperti melalui media sosial. Selain itu, apabila dibutuhkan maka direktur dapat memberikan penghargaan maupun insentif apabila karyawan mampu mencapai target yang ditetapkan.

## **Keterbatasan Studi**

Penelitian hanya sebatas audit operasional untuk aktivitas *dine in* di Resto “X” dengan jangka waktu pengambilan data dari bulan Agustus 2017 hingga November 2017. Penelitian ini juga menghadapi keterbatasan dokumen seperti laporan pendapatan harian Rekomendasi yang diberikan belum tentu cocok untuk badan usaha lain. Saran dari peneliti untuk penelitian selanjutnya agar menerapkan audit operasional pada siklus lain seperti produksi dan pengeluaran dan menilai secara lengkap efektivitas, efisiensi, dan ekonomi.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Arens, Alvin A., et al. 2017. *Auditing and Assurance Service*, 16th edition. Pearson Education: England.
- Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Timur, 2017. *Provinsi Jawa Timur dalam Angka 2017*, hal 386.
- Badan Pusat Statistik Jawa Timur, 2017. *Pengeluaran untuk Konsumsi Rumah Tangga Provinsi Jawa Timur 2016*, hal 10.
- Romney, Marshall B., dan Steinbart Paul John. 2015. *Accounting Information Systems*, 13th Edition. Pearson Education: England.
- Tunggal, Amin Widjaja. 2016. *Teknik-Teknik Audit Internal*. Jakarta: Harvarindo.