KWIK KIAN GIE
SCHOOL OF BUSINESS
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
© Hak cipta Milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Obyek Penelitian

Untuk memenuhi tujuan dari penelitian ini, objek penelitan adalah salah satu hal yang penting. Objek penelitian mendasari pemilihan, pengolahan, dan penafsiran semua data yang akan dikumpulkan terkait dengan tujuan dalam penelitian ini.

Obyek penelitian yang diteliti adalah Fungsi penjualan serta internal audit pada PT Catur Mitra Sejati Sentosa. Data dikumpulkan dengan cara observasi serta wawancara dengan responden. Responden yang dimaksud dalam penelitian ini adalah manajer operasional, supervisor toko, petugas gudang, pramuniaga, kasir serta supervisor internal audit pada cabang perusahaan toko Mitra 10 Depok yang akan dipilih sebagai sampel pada PT Citra Mitra Sejati Sentosa.

B. Desain Penelitian

Dalam penelitian ini, pendekatan yang akan digunakan mempertimbangkan berbagai perspektif menurut Donald R. Cooper dan Pamela S. Schindler (2017:140), yaitu:

1. Berdasarkan tingkat perumusan masalah

Penelitian ini tergolong dalam penelitian formal karena penelitian ini dimulai dengan batasan masalah dimana tujuan akhirnya adalah untuk menjawab rumusan pertanyaan penelitian.

2. Berdasarkan metode pengumpulan data

Penelitian ini merupakan studi survei. Peneliti mengajukan pertanyaan kepada subjek dan mengumpulkan jawabannya secara personal, serta berdasarkan kuesioner yang disebarkan ke bagian-bagian terkait dalam penelitian.

3. Berdasarkan pengendalian variabel-variabel oleh peneliti

Penelitian ini menggunakan desain ex post facto. Variabel-variabel yang digunakan oleh peneliti tidak bisa di manipulasi dan harus mengikuti prosedur yang ada.

4. Berdasarkan tujuan penelitian

Penelitian ini termasuk dalam studi deskriptif, karena penulis mengukur dan menggambarkan pelaksanaan audit operasional pada fungsi penjualan di PT. Catur Mitra Sejati Sentosa.

5. Berdasarkan dimensi waktu

Penelitian ini merupakan penelitian Cross sectional yang dilakukan sekali pada waktu bersamaan yaitu pada bulan Agustus 2021 dengan menggunakan kuisioner yang telah disiapkan dan telah diuji validitas dan realibilitas nya oleh peneliti.

6. Ruang lingkup topik bahasan

Penelitian ini dipandang sebagai studi kasus. Penelitian ini lebih menekankan kepada analisis konteks secara penuh berdasarkan peristiwa atau kondisi yang ada. Penelitian ini pun menekankan kepada hal-hal secara rinci.

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.
© Hak Cipta Milik IBIKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

7. Lingkungan Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian riset lapangan karena dilakukan dengan mengumpulkan dan menggunakan data primer yang diperoleh dari hasil kuesioner, observasi, dan wawancara pada PT. Catur Mitra Sejati Sentosa.

C. Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian adalah :

1. Sistem audit operasional
2. Dokumen yang digunakan
3. Fungsi yang terkait dalam sistem audit operasional
4. Prosedur audit operasional

Unsur-unsur fungsi penjualan

1. Organisasi
2. Sistem otorisasi dan prosedur pencatatan
3. Praktek yang sehat

D. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui penelitian lapangan (*field research*), yaitu :

1. Observasi

Pada tahap ini, penulis melakukan tinjauan langsung atau observasi ke perusahaan untuk mendapatkan gambaran yang mengenai pelaksanaan siklus audit operasional.

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

2. Wawancara

Pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan pertanyaan kepada pihak yang bersangkutan mengenai data perusahaan yang diperlukan.

3. Dokumentasi

Dalam melakukan teknik dokumentasi, penulis melakukan pengumpulan dokumen dan mencermati bukti tertulis yang terkait dengan gambaran perusahaan, yaitu :

a. Sejarah singkat perusahaan
b. Struktur Organisasi

4. *Check List*

Check list dalam kegiatan audit yang dilaksanakan akan berdasarkan pada standar profesi audit operasional dan juga berdasar pada SOP yang dimiliki perusahaan atau acuan lain yang sesuai. *Check list* akan membantu auditor untuk mengetahui sebaik apa pengendalian internal yang dimiliki perusahaan pada fungsi penjualan. Hasil yang diharapkan oleh auditor terkait pengendalian internal perusahaan pada fungsi penjualan yang diawali dengan perusahaan menerima calon konsumen hingga penyerahan barang/jasa kepada konsumen.

E. Teknik Analisis Data

Untuk menjawab pertanyaan rumusan masalah mengenai bagaimana hasil audit operasional pada fungsi penjualan di PT Catur Mitra Sejati Sentosa, penulis perlu melakukan beberapa tahap pelaksanaan audit operasional. Tahap-tahap tersebut meliputi:

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.
© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.
© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Melaksanakan survei pendahuluan

Pelaksanaan audit operasional diawali dengan studi pendahuluan pada fungsi penjualan untuk mengidentifikasi aktivitas yang memiliki potensi dilaksanakannya audit operasional. Titik awal dari studi pendahuluan ini adalah memperoleh pemahaman mengenai karakteristik perusahaan, struktur perusahaan, dan fungsi penjualan dalam perusahaan untuk memberikan pemahaman awal. Selain itu, penulis akan melihat potensi-potensi kelemahan yang dimiliki perusahaan pada fungsi penjualan.

Potensi-potensi kelemahan tersebut dapat membantu untuk menyusun perencanaan audit. Analisis data yang akan dilakukan pada tahap ini adalah mendeskripsikan proses penjualan. Proses penjualan pada PT. Catur Mitra Sejati Sentosa dideskripsikan berdasarkan pengamatan langsung terhadap proses penjualan dan hasil wawancara dengan staf/bagian yang ada pada unit penjualan.

2. Merencanakan audit operasional

Tahap perencanaan audit yang cermat sangat penting dalam menilai tingkat efektivitas, efisiensi, dan ekonomisasi audit operasional. Penulis mengembangkan program audit yang disesuaikan dengan hasil survei pendahuluan yang telah dilakukan sebelumnya.

Tahap perencanaan audit terbagi menjadi dua tahap yaitu:

a. Proses perumusan tujuan dan lingkup mana saja yang akan diaudit dalam fungsi penjualan.

Analisis yang digunakan pada tahap ini adalah analisis deskriptif yang berdasarkan pada hasil wawancara atau diskusi dengan pihak auditee. Penulis memilih dua orang yang mewakili perusahaan sebagai auditee. Dua orang

tersebut meliputi Manajer Marketing yang memiliki tanggung jawab untuk mengawasi dan mengkoordinasikan proses/aktivitas penjualan, dan karyawan penjualan yang bertugas untuk melaksanakan aktivitas penjualan di perusahaan.

b. Penulisan program audit.

Penulisan program audit merupakan langkah yang akan dilakukan dalam proses audit yang dimuat dalam kertas kerja berbentuk tabel yang berisi judul program audit, periode audit dan otorisasi. Program audit pada aktivitas penjualan terkait Prosedur pengadaan barang, organisasi fungsi penjualan, perencanaan penjualan, pengawasan penjualan, dan Pencatatan penjualan.

3. Melaksanakan audit operasional

Pada tahap ini penulis membuat check list yang berisi susunan program audit. Check list ini digunakan untuk membandingkan antara prosedur yang seharusnya dengan proses penjualan yang terjadi secara riil. Pada tahap ini penulis menggunakan SOP sebagai perbandingan untuk menilai poin-poin yang diperlukan untuk table *check list*. Analisis data didasarkan pada pelaksanaan kegiatan penjualan yang terjadi jika sesuai dengan pernyataan pada check list maka diberikan tanda centang pada kolom “Ya”. Apabila kegiatan penjualan yang terjadi tidak sesuai dengan pernyataan pada check listmaka diberikan tanda centang pada kolom “Tidak”. Kolom “Keterangan” digunakan untuk memberikan penjelasan tambahan.

Berikut ini merupakan tabel Check list :

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Nama Perusahaan :		Periode Audit :		
Program yang diaudit :				
No.	**Pernyataan**	**Ya**	**Tidak**	**Keterangan**
	Diaudit Oleh :	**Jumlah Jawaban**		**Catatan :**
		Ya	**Tidak**	
	Tanggal :			

Sumber : Bayangkara, (2016: 120)

Pernyataan yang telah dibuat selanjutnya dikelompokkan ke dalam kelompok tabel efektif, efisien, dan ekonomis. Pada tahap ini penulis menggunakan indikator penentuan dan menghitung total pernyataan dari masing-masing kelompok efektif, efisien, dan ekonomis. Berdasarkan total pernyataan tersebut, jika jumlah jawaban "Ya" lebih besar dari jumlah jawaban "Tidak" maka hasilnya dapat diinterpretasikan ke dalam tingkat efektif, efisien, dan ekonomis.

Untuk analisis persentase jawaban "Ya" pada table check list untuk masing-masing indicator akan dihitung dalam bentuk persentase dengan menggunakan acuan dari buku Arikunto (2016: 81), P = F / N x 100% dimana P merupakan persentase, F merupakan jumlah jawaban "Ya" untuk masing-masing indicator, dan N merupakan total pertanyaan secara keseluruhan untuk masing-masing indicator. Kemudian hasil dari persentase tersebut dikategorikan berasarkan kriteria pengukuran menurut Riduwan dalam Elva (2019 : 57) yang dijabarkan sebagai

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

berikut :

90% - 100%	= Sangat Baik
80% - 89%	= Baik
70% - 79%	= Cukup Baik
< 69 %	= Tidak Baik

Hasil *checklist* selanjutnya dijabarkan untuk mengetahui proses fungsi penjualan perusahaan yang terjadi dengan proses penjualan yang seharusnya.

Berikut ini akan dijabarkan indikator yang digunakan sebagai dasar penentuan hasil pengauditan untuk program audit organisasi fungsi penjualan menurut Rob Reider dalam Elva (2019: 57) yaitu:

a. *Economy* (pada biaya operasi)

Dalam menilai keekonomisan operasi dan alokasi terkait penggunaan sumber daya, reviewer dapat mempertimbangkan beberapa hal berikut:

(1) Mengikuti praktik aktivitas operasional yang umum.

(2) Ketepatan jumlah staf yang bertugas dalam menjalankan fungsi-fungsi yang penting.

(3) Ketepatan persediaan bahan di perusahaan.

(4) Menggunakan peralatan yang dengan harga yang sesuai.

(5) Mengurangi sumber daya yang tidak terpakai.

b. *Efficiency* (atas metode operasi)

Dalam menilai efisiensi terkait tanggung jawab dalam pengeluaran biaya perusahaan yang minimum. Reviewer melihat dari beberapa hal sebagai berikut:

(1) Kesesuaian prosedur manual dengan komputerisasi.

(2) Keefisienan sistem dan prosedur operasi.

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

(3) Tidak terdapat duplikasi pekerjaan.

(4) Tidak adanya tahapan kerja yang tidak penting.

(5) Aktivitas berbasis kepada target yang ingin dicapai.

c. *Effectiveness* (hasil dari operasi)

Dalam menilai efektivitas terkait pencapaian hasil atau manfaat organisasi yang didasarkan pada sasaran dan tujuan organisasi. Reviewer dapat melihat dari beberapa hal berikut ini:

(1) Penilaian atas pencapaian sasaran, tujuan, dan rencana organisasi.

(2) Penilaian kecukupan sistem manajemen dalam mengukur efektivitas.

(3) Menentukan keluasan hasil yang ingin dicapai.

(4) Mengidentifikasi faktor-faktor hasil kinerja yang memuaskan.

Ayers dan Odegaard dalam Chaniago et al (2019: 203) mengemukakan bahwa kesuksesan dalam perusahaan ritel modern ditentukan oleh :

a. Pengelolaan keuangan, barang dagang, dan penentuan anggaran/biaya.

b. *Supply chains* dan *inventory.*

c. Inovasi produk dagangan.

Sedangkan Colla dan Lapoule dalam Chaniago et al (2019: 203) mengatakan membuktikan bahwa yang menentukan keberhasilan perusahaan ritel adalah sebagai berikut :

a. Strategy marketing.

b. Relationship marketing.

c. Purchasing.

d. E-marketing (ergonomics, assortment and price policy).

e. Logistic strategy dan service.

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Sementara itu menurut McKenzie dalam Chaniago et al (2019: 203) membuktikan faktor keberhasilan ritel modern berfokus pada :

a. Kualitas layanan.
b. Media informasi dan staf yang professional.

Menurut Chaniago et al (2019: 203) sendiri beberapa hasil penelitian lain juga mengungkap faktor kunci keberhasilan ritel modern ditentukan oleh

a. Inovasi, strategi, dan teknologi.
b. Supplier.
c. Kualitas layanan dan SDM yang professional.

Menurutnya juga seorang pemilik ritel membutuhkan strategi seperti dalam penentuan :

a. Inventory dan *supplier.*
b. Sistem pencatatan / *accounting.*

Chaniago et al (2019: 203) juga mengemukakan bahwa pemilik dan supervisor harus mengaplikasikan dan mendorong tumbuhnya inovasi pada semua SDM yang menjalankan ritel, pengaplikasiannya seperti :

a. Mengendalikan kelengkapan barang.
b. Harga.
c. Teknologi yang dipakai.
d. Media promosi.
e. Keuangan.
f. Pelayanan yang bermutu

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Untuk fungsi pengawasan penjualan menurut Handoko, T. Hani dalam tulisan Hidayah (2016) menyatakan bahwa pengawasan terdiri dari 5 tahapan yaitu :

a. Penetapan standar pelaksanaan (perencanaan).

   Digunakan sebagai patokan atau penilaian hasil-hasil, tujuan, sasaran, kuota dan target pelaksanaan.

b. Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan .

   Menentukan pengukuran pelaksanan kegiatan secara tepat.

c. Pengukuran pelaksanaan kegiatan.

   Melalui pengawasan dan observasi.

d. Pembandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan penganalisaan penyimpangan-penyimpangan.

   Perbandingan pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang direncanakan atau standar yang telah ditetapkan merupakan tahap yang paling mudah dilakukan, tetapi kompleksitas dapat terjadi pada saat menginterprestasikan adanya penyimpangan (deviasi). Penyimpangan-penyimpangan harus dianalisa untuk menentukan mengapa standar tidak dapat dicapai.

e. Pengambilan Tindakan korektif bila perlu.

   Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk. Standar mungkin diubah, pelaksanaan diperbaiki, atau keduanya dilakukan bersamaan.

f. Menetapkan alat ukur (*standar*).

   Alat penilai atau standar bagi hasil pekerjaan bawahan, pada umumnya terdapat baik pada rencana keseluruhan maupun pada rencana-rencana bagian.

g. Mengadakan penilaian (*evaluate*).

   Membandingkan hasil pekerjaan bawahan (*actual result*) dengan alat

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

pengukur *(standard)* yang sudah ditentukan.

h. Mengadakan tindakan perbaikan (*corrective control*).

Tindakan yang diambil untuk menyesuaikan hasil pekerjaan nyata yang menyimpang agar sesuai dengan standar atau rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Berikut ini merupakan indikator kinerja yang dibuat penulis untuk melakukan penilaian atas efektivitas, efisiensi, dan ekonomisasi sesuai standar yang telah dibuat untuk fungsi penjualan di salah satu cabang toko dari PT. Catur Mitra Sejati Sentosa.

Tabel 3.1

Aktivitas Pengadaan Barang

No. Pernyataan	Sasaran Strategis	Indikator Kerja	Penilaian 3E
1.	*Supply chain* dan *inventory*	Ketepatan waktu penerimaan barang dari supplier ke Gudang. (Wibowo, 2016: 67)	Efektif
2.	*Supply chain* dan *inventory*	Persamaan interpretasi karyawan terhadap standar melalui komunikasi. (Wibowo, 2016: 66)	Efektif
3.	Kualitas layanan, harga, aspek fisik	Hubungan antar bagian dalam	Efisien

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

	(tampilan dan layout toko),	organisasi dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. (Wibowo, 2016: 72)	
4.	*Supplier* dan *purchasing*	Pemenuhan hak komisioner untuk meminta jaminan atas barang-barang yang dijual. (Widayat dan Sugito dalam Elva, 2019: 44)	Efisien
5.	*Logistic strategy* dan *service*	Cara penanganan barang konsinyasi di tempat penyimpanan.	Efisien
6.	*Inventory & Supplier*	Meminimalisi biaya pengangkutan.	Ekonomis
7,8,9.	*Inventory & Supplier*	Kesesuaian mutu, spesifikasi, dan kuantitas barang yang diterima dari *supplier*. (Widayat dan Sugito dalam Elva, 2019: 44)	Ekonomis

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Tabel 3.2

Aktivitas Organisasi Fungsi Penjualan

No. Pernyataan	Sasaran Penilaian	Indikator Kerja	Penilaian 3E
1.	Penilaian kecukupan sistem manajemen dalam mengukur efektivitas.	Keberadaan standar/prosedur secara tertulis dalam aktivitas penjualan. (Wibowo, 2016: 65)	Efektif
2.	Penilaian atas pencapaian sasaran, tujuam, dan rencana organisasi.	Penentuan sasaran yang tepat baik yang ditetapkan secara individu maupun organisasi. (Makmur dalam Elva, 2019: 45)	Efektif
3.	Menentukan keluasan hasil yang ingin dicapai.	Ketepatan dalam menentukan tujuan dalam penjualan. (Makmur dalam Elva, 2019: 45)	Efektif
4.	Mengidentifikasi faktor-faktor hasil kinerja yang memuaskan.	Ketepatan melakuklan pengukuran atas hasil penjualan. (Makmur dalam Elva, 2019: 45)	Efektif
5.	Tidak adanya tahapan kerja yang tidak penting.	Terdapat pembagian tugas antar bagian yang terdapat dalam struktur organisasi perusahaan.	Efisien

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

		(Harsanti, 2018:46)	
6.	Keefisienan system dan prosedur operasi.	Pemberian alternatif pilihan dalam metode pembayaran. (Foster dalam Elva, 2019: 45)	Efisien
7.	Tidak terdapat duplikasi pekerjaan.	Pemisahan tugas dan tanggung jawab atas fungsi penjualan dan pelayanan untuk menangani kritik dan saran konsumen. (Kumaat Dalam Elva, 2019: 45)	Efisien
8.	Aktivitas berbasis kepada target yang ingin dicapai.	Peningkatan kualitas pelayanan. (Harsanti, 2018:46)	Efisien
9.	Aktivitas berbasis kepada target yang ingin dicapai.	Mengutamakan tuntutan pelanggan dengan performa bisnis. (Buttle dalam Elva, 2019: 46)	Efisien
10.	Mengikuti praktik aktivitas operasional yang umum.	Meminimalisi pemborosan atas biaya penjualan yang muncul. (Widjayanto dalam Elva, 2019: 46)	Ekonomis

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Tabel 3.3

Aktivitas Perencanaan Penjualan

No. Pernyataan	Sasaran Strategis	Indikator Kerja	Penilaian 3E
1,2,3.	Pengelolaan keuangan, barang dagang dan penentuan anggaran/biaya	Keberadaan anggaran untuk membandingkan rencana dengan realisasi penjualan. (Adisaputro dan Yunita, 2017: 424)	Efektif
4.	Pengelolaan keuangan, barang dagang dan penentuan anggaran/biaya	Perencanaan strategis untuk mencapai target. (Adisaputro dan Yunita, 2017: 109)	Efektif
5.	Strategi penjualan	Keberadaan prosedur perencanaan pasar tertulis. (Adisaputro dan Yunita, 2017: 117)	Efisien
6.	Strategi penjualan	Prediksi pasar disusun berdasarkan informasi yang realistis. (Adisaputro dan Yunita, 2017: 117)	Efisien
7,8,9.	*Relationship marketing*	Kebijakan tentang berbagai upaya pemasaran untuk memenangkan	Efisien

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

		persaingan. (Adisaputro dan Yunita, 2017: 117)	
10.	Perkembangan inovasi, strategi, serta teknologi	Keberadaan website / media social sebagai sarana pemasaran produk yang dijual. (Hasil Wawancara da Observasi)	Efisien
11.	Media promosi	Penyusunan anggaran promosi secara rutin. (Widjayanto dalam Elva, 2019: 47)	Ekonomis
12.	Media promosi	Kesesuaian biaya promosi / iklan yang diperlukan dengan tujuannya. (Widjayanto dalam Elva, 2019: 47)	Ekonomis
13.	Media informasi dan staf yang professional.	Peran serta karyawan dalam menetapkan kuota penjualan. (Widjayanto dalam Elva, 2019: 48)	Ekonomis

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Tabel 3.4

Aktivitas Pencatatan Penjualan

No. Pernyataan	Sasaran Strategis	Indikator Kerja	Penilaian 3E
1.	Sistem pencatatan / accounting	Penjualan tanggalnya dicatat dengan tepat waktu. (Arens et al, 2016: 16)	Efektif
2.	Sistem pencatatan / accounting	Kas yang diterima dari penjualan selalu dihitung dan dicatat oleh kasir sesuai shiftnya. (Hasil Wawancara dan Observasi)	efektif
3.	Sistem pencatatan / accounting	Kelengkapan dokumen atas pencatatan transaksi penjualan. (Arens et al, 2016: 16)	Efektif
4.	Sistem pencatatan / accounting	Catatan atas penjualan direkap secara benar. (Arens et al, 2016: 16)	Efektif
5.	Sistem pencatatan / accounting	Pencatatan dilakukan secara komputerisasi. (Arens et al, 2016: 16)	Efisien
6.	Keuangan	Penjualan didasarkan pada	Efisien

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

		otorisasi dokumen faktur penjualan. (Arens et al, 2016: 16)	
7.	Keuangan	Jumlah total kuantitas yang diterima dibandingkan dengan catatan penjualan. (Arens et al, 2016: 16)	Efisien
8.	Sistem pencatatan	Setiap transaksi penjualan didukung faktur penjualan. (Arens et al, 2016: 16)	Ekonomis
9.	Sistem pencatatan	Faktur penjualan disertai nomor urut tercetak berdasarkan urutan transaksi penjualan. (Arens et al, 2016: 16)	Ekonomis
10.	Kualitas layanan dan SDM yang profesional	Tidak adanya duplikasi pekerjaan dalam satu bagian yang sama. (Arens et al, 2016: 16)	Ekonomis

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Tabel 3.5

Aktivitas Pengawasan Penjualan

No. Pernyataan	Sasaran Strategis	Indikator Kerja	Penilaian 3E
1.	Penetapan standar pelaksanaan	*Monitoring* melalui prosedur pengendalian atas rencana penjualan. (Herman, 2016: 39)	Efektif
2.	Pengambilan Tindakan korektif bila perlu	Tindakan korektif yang dilakukan perusahaan. (Widjayanto dalam Elva, 2019: 50)	Efektif
3.	Pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata	Peran supervisor dalam memastikan bahwa tujuan penjualan telah sejalan dengan tujuan untuk mendukung operasional perusahaan. (Herman, 2016: 39)	Efektif
4,5,6.	Pembandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan penganalisaan penyimpangan-penyimpangan	Pengendalian aktivitas penjualan melalui analisis biaya, analisis pasar dan audit penjualan. (Herman, 2016: 109)	Efisien

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

7,8.	Mengadakan tindakan perbaikan (*corrective action*)	Perusahaan memberikan pelatihan, motivasi, supervisi, dan evaluasi kepada para staf penjualan. (Herman, 2016: 110)	Efisien
9,10.	Mengadakan penilaian (*evaluate*)	Biaya promosi / iklan dan produktivitas dianalisis secara periodik. (Herman, 2016: 110)	Ekonomis

4. Mengevaluasi Hasil Audit

Pada tahap ini penulis menggunakan analisis deskriptif atas temuan yang didapatkan pada tahap pelaksanaan audit. Adanya tahap ini bertujuan untuk menggali atau mengidentifikasi lebih dalam terkait adanya temuan atau hubungan yang tidak dikehendaki sehingga perlu dilakukan analisis atas temuan tersebut. Rekomendasi juga diperlukan untuk perbaikan.

5. Melaporkan Temuan dalam Bentuk Laporan Audit

Analisis data yang dilakukan pada tahap ini yaitu membuat laporan audit operasional berdasarkan hasil dari pelaksanaan audit operasional. Peneliti akan memberikan laporan hasil audit berdasarkan apa yang dilakukan dan yang ditemukan selama melaksanakan tahapan-tahapan audit operasional pada fungsi penjualan dan memberikan rekomendasi perbaikan atas hasil temuan pelaksanaan.

KWIK KIAN GIE SCHOOL OF BUSINESS
© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie