

AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS FUNGSI PEMASARAN PADA PT. BINTANG MAS GLASSOLUTIONS (BMG)

Oleh:
Priskila Rahmania

Dosen Pembimbing:
Rizka Fitriasaki, SE., MSA., Ak.

Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Brawijaya
Jl. MT. Haryono 165, Malang
Email: priskilarahmania@gmail.com

ABSTRAK

AEC (*ASEAN Economic Community*) mengakibatkan persaingan antar pelaku usaha semakin ketat dan kompetitif. Perusahaan harus mampu menentukan strategi bersaing dan menjalankan fungsi pemasaran dengan efektif untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya. Salah satu alat ukur yang dapat digunakan untuk mengevaluasi efektivitas fungsi pemasaran adalah melalui audit manajemen pemasaran. Audit manajemen atas fungsi pemasaran yang dilakukan pada PT. Bintang Mas Glassolutions (BMG) bertujuan untuk menilai efektivitas pelaksanaan fungsi pemasaran, serta menemukan faktor-faktor yang menjadi kelemahan perusahaan untuk dapat diberikan saran dan rekomendasi. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif dengan menggunakan pendekatan studi kasus, melalui observasi, dokumentasi, wawancara, dan kuesioner. Penilaian efektivitas pelaksanaan fungsi pemasaran dilakukan dengan cara membandingkan *criteria*, *cause*, dan *effect*. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan fungsi pemasaran secara umum belum berjalan dengan efektif dan masih terdapat beberapa faktor yang menjadi kelemahan perusahaan baik dalam segi internal maupun eksternal.

Kata Kunci: Audit Manajemen, Efektivitas, Fungsi Pemasaran.

ABSTRACT

AEC (ASEAN Economic Community) has resulted in increased competition among companies. A Company should be able to determine the strategy and operate its marketing function effectively in order to survive in such tight competitive environment. One of indicators that can be used to evaluate the effectiveness of the marketing function is through the management audit of marketing function. The management audit of the marketing function is carried out at PT. Bintang Mas Glassolutions (BMG) aims to assess the effectiveness of the implementation of marketing functions, as well as to discover factors that became weaknesses of the company in order to provide improvement recommendations. This study uses a qualitative descriptive study using a case study approach using observation, documentation, interviews and questionnaires. Assessing the effectiveness of the marketing function is conducted by comparing the criteria, cause and effect. Based on the research it can be concluded that in general the marketing function has not been operated effectively and there are several weaknesses both internally and externally.

Keywords: management audit, affectivity, marketing function

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

AEC (*ASEAN Economic Community*) atau dalam istilah Indonesia biasa disebut dengan MEA (Masyarakat Ekonomi ASEAN) memberikan dampak yang serius dalam perekonomian negara-negara di kawasan Asia Tenggara. AEC sebagai realisasi pasar bebas Asia Tenggara telah dilakukan secara bertahap dengan tujuan untuk meningkatkan stabilitas perekonomian dan diharapkan mampu mengatasi masalah-masalah dibidang ekonomi antar negara dikawasan ASEAN. Konsekuensi atas dibentuknya kesepakatan tersebut berupa aliran bebas barang, dampak arus bebas jasa, arus bebas investasi, arus tenaga kerja terampil, dan arus bebas modal bagi negara-negara ASEAN. Hal tersebut membuka peluang bagi pelaku usaha di ASEAN untuk melakukan ekspansi produk ke negara yang memiliki pasar potensial.

Bhayangkara (2014:115) mengemukakan bahwa pemasaran memegang kunci keberhasilan dalam menggali, memelihara (mempertahankan), dan mengembangkan sumber-sumber penghasilan perusahaan. Tolak ukur kesuksesan pemasaran suatu perusahaan tidak hanya berdasarkan terpenuhinya target penjualan, tetapi juga mengenai efektivitas fungsi pemasaran. Salah satu alat ukur yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kegiatan pemasaran perusahaan adalah melalui audit pemasaran.

PT. Bintang Mas Glassolutions (BMG) merupakan perusahaan swasta di Indonesia yang telah berkembang menjadi salah satu utama *Safety Glass Produsen* bangsa. Selama bertahun-tahun, BMG berperan sebagai produsen kaca yang selalu memberikan produk terbaik yang telah mencapai Standar Nasional Indonesia dan memenuhi spesifikasi standar internasional untuk produk *Safety Glass*. Berdasarkan informasi yang dimiliki oleh perusahaan, PT. Bintang Mas Glassolutions (BMG) sempat mengalami penurunan pencapaian target penjualan. Pada periode Juni 2015, perusahaan hanya mampu mencapai target penjualan sebesar 69% dimana pada periode sebelumnya perusahaan mampu mencapai target penjualannya sebesar 82%. Selain itu, dalam kurun waktu lebih dari 10 tahun pengalaman dan keahlian dalam pengolahan kaca, PT. Bintang Mas Glassolution (BMG) belum pernah melakukan evaluasi atas kinerja fungsi pemasarannya. Manajemen mengalami kesulitan dalam menentukan penyebab kegagalan tersebut serta kelemahan perusahaan khususnya terkait dengan kinerja fungsi pemasaran yang selama ini sudah berjalan. Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terkait audit manajemen khususnya pada fungsi pemasaran di PT. Bintang Mas Glassolutions (BMG). Hal ini diharapkan dapat memberikan evaluasi kegiatan operasional perusahaan serta memberikan rekomendasi guna meningkatkan efektivitas perusahaan dalam menetapkan strategi pemasaran yang tepat. Peneliti memfokuskan kegiatan audit manajemen terbatas hanya untuk mengukur efektivitasnya dikarenakan fungsi pemasaran sangat erat hubungannya dengan pihak eskternal, sehingga pengukuran tingkat efektivitas akan lebih mudah diukur.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana efektivitas pelaksanaan fungsi pemasaran pada PT. Bintang Mas Glassolutions (BMG)?
2. Faktor-faktor apa sajakah yang menjadi kelemahan perusahaan dalam pencapaian tujuan fungsi pemasaran PT. Bintang Mas Glassolutions (BMG)?

1.3 Batasan Penelitian

Agar penelitian yang dilakukan lebih terarah dan tidak meluas maka penulis membatasi masalah yang diajukan. Penelitian ini akan dikonsentrasikan pada:

- a. Evaluasi yang akan dilakukan berkaitan erat dengan kegiatan yang bertujuan untuk menilai efektivitas kinerja pemasaran di PT. Bintang Mas Glassolutions (BMG).
- b. Audit pemasaran akan mencakup enam wilayah utama dalam pemasaran yaitu lingkungan pemasaran, strategi pemasaran, organisasi pemasaran, sistem pemasaran, produktivitas pemasaran, dan fungsi pemasaran.
- c. Penilaian efektivitas diukur dengan cara membandingkan antara kriteria, kondisi, penyebab, serta akibat dalam pelaksanaan fungsi pemasaran.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui tingkat efektivitas pelaksanaan fungsi pemasaran pada PT. Bintang Mas Glassolutions (BMG).
2. Untuk menemukan faktor-faktor apa saja yang menjadi kelemahan perusahaan dalam pencapaian tujuan fungsi pemasaran PT. Bintang Mas Glassolutions (BMG).

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Audit Manajemen

Audit manajemen (*management audit*) adalah pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan. Audit manajemen dirancang secara sistematis untuk mengaudit aktivitas, program-program yang diselenggarakan, atau sebagian dari entitas yang bisa diaudit untuk menilai dan melaporkan apakah sumber daya dan dana telah digunakan secara efisien, serta apakah tujuan dari program dan aktivitas yang telah direncanakan dapat tercapai dan tidak melanggar ketentuan, aturan, dan kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan (Bhayangkara, 2014:2).

Pendapat lain dikemukakan oleh Tunggal (2012:10) yang menyatakan:

“Audit manajemen adalah suatu penilaian dari organisasi manajerial dan efisiensi dari suatu perusahaan, departemen, atau setiap entitas yang dapat diaudit.”

Berdasarkan beberapa pendapat ahli yang telah disebutkan di atas, dapat disimpulkan bahwa audit manajemen merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh manajemen secara sistematis dalam rangka melakukan evaluasi atas tingkat efisiensi dan efektivitas suatu perusahaan.

Menurut Bhayangkara (2014:3), audit manajemen bertujuan untuk mengidentifikasi kegiatan, program, dan aktivitas yang masih memerlukan perbaikan, sehingga dengan rekomendasi yang diberikan nantinya dapat dicapai perbaikan atas pengelolaan berbagai program dan aktivitas pada perusahaan tersebut.

Tunggal (2012:96) mengemukakan bahwa audit manajemen dapat memberikan manfaat melalui beberapa cara sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi permasalahan yang timbul, penyebabnya, serta alternatif solusi perbaikannya.
2. Menemukan peluang untuk menekan pemborosan dan efisiensi biaya.
3. Menemukan peluang untuk meningkatkan pendapatan.

4. Mengidentifikasi sasaran, tujuan, kebijakan, dan prosedur organisasi yang belum ditentukan.
5. Mengidentifikasi kriteria untuk mengukur pencapaian sasaran dan tujuan organisasi.
6. Merekomendasikan perbaikan kebijakan, prosedur, dan struktur organisasi.
7. Melaksanakan pemeriksaan atas kinerja individu dan unit organisasi.
8. Menelaah ketaatan/kepatuhan terhadap ketentuan hukum, tujuan organisasi, sasaran, kebijakan, dan prosedur.
9. Memberikan penilaian yang independen dan objektif atas suatu operasi.

Menurut Bhayangkara (2014:4) terdapat 3 (tiga) elemen pokok dalam unsur temuan audit, yaitu:

- 1) Kriteria (*criteria*)
Kriteria juga merupakan standar (pedoman, norma) bagi setiap individu atau kelompok di dalam perusahaan dalam melakukan aktivitasnya.
- 2) Penyebab (*cause*)
Penyebab merupakan tindakan (aktivitas) yang dilakukan oleh setiap individu/kelompok di dalam perusahaan.
- 3) Akibat (*effect*)
Akibat merupakan perbandingan antara penyebab dengan kriteria yang berhubungan dengan penyebab tersebut.

Dalam melakukan audit manajemen terdapat beberapa tahapan audit manajemen menurut Bhayangkara (2014:9), yang secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi lima, yaitu:

- 1) Audit Pendahuluan
Audit pendahuluan dilakukan untuk mendapatkan informasi latar belakang objek yang diaudit. Pada audit ini juga dilakukan penelaahan terhadap berbagai peraturan, ketentuan, dan kebijakan berkaitan dengan aktivitas yang diaudit, serta menganalisis berbagi informasi yang telah diperoleh untuk mengidentifikasi hal-hal yang potensial mengandung kelemahan pada perusahaan yang diaudit. Dari informasi latar belakang ini, auditor dapat menentukan tujuan audit sementara (*tentative audit objective*).
- 2) Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen
Pada tahapan ini auditor melakukan review dan pengujian terhadap pengendalian manajemen objek audit, dengan tujuan untuk menilai efektivitas pengendalian manajemen dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Dari hasil pengujian ini, auditor dapat lebih memahami pengendalian yang berlaku pada objek audit sehingga lebih mudah dapat diketahui potensi-potensi terjadinya kelemahan pada berbagai aktivitas yang dilakukan.
- 3) Audit Terinci
Pada tahap ini auditor melakukan pengumpulan bukti yang cukup dan kompeten untuk mendukung tujuan audit yang telah ditentukan. Pada tahap ini juga dilakukan pengembangan temuan untuk mencari keterkaitan antara satu temuan dengan temuan yang lain dalam menguji permasalahan yang berkaitan dengan tujuan audit. Temuan yang cukup, relevan, dan kompeten dalam tahap ini disajikan dalam suatu kertas kerja audit (KKA) untuk mendukung kesimpulan audit yang dibuat dan rekomendasi yang diberikan.
- 4) Pelaporan
Tahapan ini bertujuan untuk mengomunikasikan hasil audit termasuk rekomendasi yang diberikan kepada berbagai pihak yang berkepentingan. Hal ini penting untuk meyakinkan pihak manajemen (objek audit) tentang keabsahan hasil audit dan

mendorong pihak-pihak yang berwenang untuk melakukan perbaikan terhadap berbagai kelemahan yang ditemukan. Laporan disajikan dengan komprehensif (menyajikan temuan-temuan penting hasil audit untuk mendukung kesimpulan audit dan rekomendasi). Rekomendasi harus disajikan dalam bahasa yang operasional dan mudah dimengerti serta menarik untuk ditindaklanjuti.

5) Tindak Lanjut

Sebagai tahap akhir dari audit manajemen, tindak lanjut bertujuan untuk mendorong pihak-pihak yang berwenang untuk melaksanakan tindak lanjut (perbaikan) sesuai dengan rekomendasi yang diberikan. Auditor tidak memiliki wewenang untuk mengharuskan manajemen melaksanakan tindak lanjut sesuai dengan rekomendasi yang diberikan.

2.2 Fungsi Pemasaran

Definisi pemasaran menurut *American Marketing Association* dalam Kotler dan Keller (2012:28) adalah:

“Pemasaran adalah fungsi organisasi dan serangkaian proses untuk menciptakan, mengkomunikasikan, dan memberikan nilai kepada pelanggan untuk mengelola hubungan pelanggan dengan cara yang menguntungkan organisasi dan pihak-pihak yang berkepentingan dengan organisasi.”

Sedangkan menurut Kotler dan Armstrong (2012:27):

“Pemasaran adalah proses dimana perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan dan membangun hubungan pelanggan yang kuat untuk menangkap nilai dari pelanggan sebagai imbalannya.”

Dengan ungkapan lain dapat dikatakan bahwa pemasaran merupakan aktivitas yang digunakan sebagai pemenuh kebutuhan dan keinginan konsumen untuk memperoleh keuntungan yang diharapkan melalui proses pertukaran atau transaksi. Kegiatan pemasaran perusahaan harus dapat memberikan kepuasan kepada konsumen bila ingin mendapatkan tanggapan yang baik dari konsumen. Perusahaan harus secara penuh bertanggungjawab tentang kepuasan produk yang ditawarkan tersebut untuk dapat memuaskan konsumen yang pada akhirnya bertujuan untuk memperoleh laba.

2.3 Audit Pemasaran

Definisi audit pemasaran menurut Kotler dan Keller (2009:89) menyatakan bahwa:

“Audit Pemasaran adalah pemeriksaan lingkungan, sasaran, strategi, dan aktivitas perusahaan secara lengkap, sistematis, independen, dan periodik untuk menentukan bidang masalah dan peluang serta merekomendasikan rencana tindakan untuk memperbaiki kinerja pemasaran.”

Menurut Bhayangkara (2014:115-116) audit pemasaran lebih menekankan pada evaluasi terhadap bagaimana efektivitas organisasi pemasaran dalam meningkatkan kinerjanya. Audit pemasaran dilaksanakan secara berkala sebagai pengganti mekanisme sistem pengendalian untuk kemudian dicari solusinya.

Tujuan audit pemasaran menurut Bhayangkara (2014:116) adalah untuk mengidentifikasi ancaman-ancaman pemasaran yang dihadapi perusahaan dan merencanakan perbaikan yang diperlukan untuk mengeliminasi ancaman tersebut. Manfaat audit pemasaran menurut Bhayangkara (2014:116) dapat memberikan gambaran yang objektif tentang kinerja perusahaan dan berbagai kekurangan yang terjadi dalam pengelolaan upaya pemasaran yang masih memerlukan perbaikan. Rekomendasi yang diberikan auditor dapat menjadi alternatif solusi atas kekurangan yang terjadi sehingga perbaikan-perbaikan yang diperlukan segera dapat dilakukan.

Menurut Bhayangkara (2014:117-118) audit pemasaran dapat mencakup enam wilayah utama dalam pemasaran sebagai berikut:

1. Audit Lingkungan Pemasaran

Audit terhadap lingkungan pemasaran mencakup penilaian terhadap pelanggan, pesaing, dan berbagai faktor lain yang memiliki pengaruh terhadap perusahaan. Audit ini meliputi aspek lingkungan mikro seperti ekonomi, teknologi, sosial, dan politik.

2. Audit Strategi Pemasaran

Audit ini bertujuan untuk menentukan bahwa perusahaan telah menetapkan strategi yang setara dengan tujuannya, sesuai dengan lingkungan yang dihadapi. Sering terjadi bahwa tujuan dan strategi perusahaan tidak secara jelas dinyatakan dan kemudian auditor harus menentukan pernyataan tujuan untuk kepentingan pengevaluasiannya.

3. Audit Organisasi Pemasaran

Audit ini menilai kemampuan organisasi pemasaran dalam mencapai tujuan perusahaan. Audit ini menentukan kemampuan tim pemasaran untuk secara efektif berinteraksi dengan bagian-bagian lain seperti litbang, keuangan, pembelian, dan sebagainya.

4. Audit Sistem Pemasaran

Audit ini menganalisis prosedur yang digunakan perusahaan untuk memperoleh informasi perencanaan dan pengendalian operasi pemasaran. Hal ini berhubungan dengan penilaian apakah perusahaan telah memiliki metode yang memadai atau tidak, untuk mengerjakan tugas-tugas rutin dibidang pemasaran.

5. Audit Produktivitas

Audit ini menganalisis produktivitas dan probabilitas produk, kelompok pelanggan, atau unit analisis yang lain di dalam pemasaran. Analisis biaya pemasaran adalah salah satu metode untuk menganalisis probabilitas dan produktivitas pemasaran.

6. Audit Fungsi Pemasaran

Audit ini merupakan audit vertikal dan analisis secara mendalam terhadap setiap elemen bauran pemasaran seperti produk, harga, distribusi, tenaga penjual, periklanan, promosi, dan lain-lain.

Pada dasarnya, prosedur pelaksanaan audit pemasaran dapat menggunakan tahapan audit secara umum. Menurut Bhayangkara (2014:118) tahap-tahap audit pemasaran adalah sebagai berikut:

- 1) Audit pendahuluan
- 2) Review dan pengujian atas pengendalian manajemen perusahaan
- 3) Audit Lanjutan
- 4) Pelaporan

2.4 Konsep Dasar Efektivitas

Dalam menentukan standar performa fungsi pemasaran perusahaan, tingkat efektivitas sering kali digunakan sebagai salah satu instrumen penilaiannya. Efektivitas adalah tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuan (Bhayangkara, 2014:14). Standar performa yang diukur dengan tingkat efektivitas berupa standar penilaian kualitatif. Efektivitas berhubungan dengan penentuan apakah tujuan perusahaan yang ditetapkan telah tercapai (Tunggal, 2000:12)

Pendapat lain dikemukakan oleh Bungkaes (2013), efektivitas adalah hubungan antara output dan tujuan. Menurut Ravianto dalam Masruri (2014), pengertian Efektivitas adalah

seberapa baik pekerjaan yang dilakukan, sejauh mana orang menghasilkan keluaran sesuai dengan yang diharapkan. Ini berarti bahwa apabila suatu pekerjaan dapat diselesaikan dengan perencanaan, baik dalam waktu, biaya maupun mutunya, maka dapat dikatakan efektif.

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa efektivitas merupakan tujuan akhir dari suatu kegiatan, dimana realita telah sesuai dengan perencanaan dan harapan.

Dalam melakukan penilaian terhadap efektivitas suatu objek, menurut Bhayangkara (2014:24) auditor menekankan perhatiannya pada:

- a. Pencapaian tujuan program dan kegiatan yang sudah ditetapkan.
- b. Pemanfaatan hasil program.
- c. Pengaruh pemanfaatan hasil program atau kegiatan terhadap pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian yang dilakukan oleh penulis menggunakan metode penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif dengan menggunakan pendekatan studi kasus. Penelitian ini hanya mengungkapkan fakta-fakta yang akan ditemui mengenai objek yang akan diteliti untuk kemudian diukur kriteria efektivitasnya.

Penelitian kualitatif menurut Moleong (2012:6) adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll., secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Penelitian dilakukan pada fungsi pemasaran perusahaan dalam bentuk studi kasus. Pendekatan studi kasus didefinisikan sebagai suatu uraian dan penjelasan komprehensif mengenai berbagai aspek seorang individu, suatu kelompok, suatu organisasi (komunitas), suatu program, atau situasi sosial (Mulyana, 2010:201). Metode penelitian ini akan membahas mengenai keadaan yang terjadi di sebuah perusahaan dan akan dibandingkan dengan teori-teori yang ada. Menurut Sugiyono (2012:13) penelitian deskriptif yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel lain. Berdasarkan teori yang sudah dikemukakan diatas, penelitian ini hanya mengungkapkan fakta-fakta yang akan ditemui mengenai objek yang akan diteliti untuk kemudian diukur kriteria efektivitasnya.

3.2 Objek Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada PT. Bintang Mas Glassolutions (BMG) yang melibatkan Departemen Pemasaran. Lokasi penelitian terletak di Jl. Kom. L. Yos Sudarso KM. 1,5 Desa Bedali, Kec. Lawang, Kab. Malang 65215 Jawa Timur, Indonesia. Telepon: (0341) 422735, Fax: (0341) 422736, Email: info@bintangmas.co.id

3.3 Ruang Lingkup Penelitian

Lingkup Penelitian akan dilakukan pada enam wilayah utama dalam pemasaran yang terdapat pada PT. Bintang Mas Glassolutions (BMG) , meliputi: audit lingkungan pemasaran, audit strategi pemasaran, audit organisasi pemasaran, audit sistem pemasaran, audit produktivitas pemasaran, dan audit fungsi pemasaran.

3.4 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif dimana data yang digunakan tidak berbentuk angka dan menjadi landasan teoritis dalam penelitian yang akan dilakukan. Dalam penelitian ini, sumber data yang diperoleh adalah sebagai berikut:

1) Data Primer

Data primer diperoleh peneliti secara langsung tanpa menggunakan media perantara apapun dari sumber yang dijadikan sebagai objek penelitian. Dalam penelitian ini, data primer berupa data hasil kuesioner serta wawancara peneliti dengan manajemen dan narasumber terkait di departemen pemasaran perusahaan.

2) Data Sekunder

Data sekunder diperoleh peneliti dari sumber yang sudah ada (secara tidak langsung). Dalam penelitian ini, data sekunder diperoleh dari catatan dan dokumentasi PT. Bintang Mas Glassolutions (BMG) yang berkaitan dengan objek penelitian.

3.5 Metode Penelitian

Menurut Sugiyono (2013:224) teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode pengumpulan data dengan cara observasi, dokumentasi, wawancara, dan kuesioner.

1) Observasi

Pengumpulan data dilakukan dengan cara melakukan pengamatan langsung tanpa mengajukan pertanyaan atau komunikasi dengan individu. Pengamatan dilakukan untuk mengetahui fenomena yang terjadi dalam perusahaan, seperti pola perilaku karyawan atau kejadian serupa lainnya.

2) Dokumentasi

Menurut Maulana (2010:40) dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda, dan sebagainya. Data yang didapatkan peneliti dalam penelitian ini adalah:

- a. Profil PT. Bintang Mas Glassolutions (BMG)
- b. Profil Departemen Pemasaran PT. Bintang Mas Glassolutions (BMG)
- c. Standar Operasional Prosedur Pemasaran PT. Bintang Mas Glassolutions (BMG)
- d. Penjelasan terkait unit produk yang dihasilkan perusahaan

3) Wawancara

Wawancara menurut Moleong (2012:186) adalah percakapan dengan tujuan tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara dan terwawancara yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Metode wawancara dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan langsung kepada informan atau narasumber ahli yang berwenang dalam suatu masalah, yaitu General Manager dan Kepala Departemen Pemasaran PT. Bintang Mas Glassolutions (BMG) serta informasi tambahan dari staf Departemen Pemasaran yang bersangkutan.

4) Kuesioner

Kuesioner diberikan kepada pihak staf departemen pemasaran untuk mendapatkan hasil yang lebih detail dan akurat mengenai data terkait objek audit dengan memberikan sejumlah pertanyaan yang berkaitan dengan penelitian. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner menggunakan referensi pertanyaan menurut Bhayangkara (2014) dan referensi penelitian terdahulu.

3.6 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik deskriptif kualitatif yaitu analisis data dengan dan menjelaskan data non angka (kualitatif), yang kemudian dibandingkan dengan teori yang terkait. Analisis data ini dilakukan untuk mengetahui hasil audit manajemen dan mengukur tingkat efektivitas fungsi pemasaran.

Proses analisis data yang dilakukan penulis dalam penelitian ini menggunakan tahapan audit secara umum menurut Bhayangkara (2014:118)

1) Audit Pendahuluan

Audit pendahuluan dilakukan dalam rangka mempersiapkan audit. Pada tahap ini, lebih ditekankan pada usaha dalam rangka memperoleh informasi umum dan latar belakang mengenai objek audit, yaitu PT. Bintang Mas Glassolution (BMG) serta aspek-aspek yang berhubungan dengan organisasi, aktivitas, program atau sistem yang berkaitan dengan fungsi pemasaran.

2) Review dan Pengujian atas Pengendalian Manajemen Perusahaan

Tahap ini dilakukan untuk menilai efektivitas perusahaan dalam pelaksanaan strateginya. Menurut Bhayangkara (2014:26) sistem pengendalian manajemen merupakan sistem yang digunakan untuk mengumpulkan, menganalisis informasi, mengevaluasi, dan memanfaatkannya serta berbagai tindakan yang dilakukan oleh manajemen dalam melakukan pengendalian.

Review dan pengujian atas pengendalian manajemen dilaksanakan melalui beberapa cara:

- a. Melakukan tindak lanjut terhadap hasil wawancara yang telah dilakukan kepada Manager Departemen Pemasaran PT. Bintang Mas Glassolutions (BMG).
- b. Melakukan tindak lanjut atas hasil kuesioner yang telah diberikan kepada staf departemen pemasaran PT. Bintang Mas Glassolutions (BMG).
- c. Melakukan tindak lanjut terhadap *Standard Operational Procedure* (SOP) dengan hasil wawancara dan kuesioner yang dilakukan peneliti.

3) Audit Lanjutan

Tahap audit lanjutan bertujuan untuk memperoleh bukti yang cukup untuk mendukung tujuan audit sesungguhnya yang telah ditetapkan berdasarkan hasil review dan pengujian pengendalian manajemen. Peneliti mengumpulkan tambahan informasi terkait latar belakang objek audit serta mengumpulkan bukti-bukti yang relevan, material, dan kompeten yang akan digunakan sebagai dasar dalam menyusun kesimpulan hasil audit. Bukti-bukti yang diperoleh akan dikelompokkan berdasarkan elemen tujuan audit menurut Bhayangkara (2014:4) yaitu:

a. Kriteria (*criteria*)

Kriteria merupakan standar (pedoman, norma) bagi setiap perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya dan menjadi tolak ukur kinerja perusahaan. Dalam penelitian ini, kriteria yang dimaksud adalah kebijakan perusahaan mengenai fungsi pemasaran yaitu Visi Misi perusahaan, SOP departemen pemasaran, rencana kegiatan departemen pemasaran serta kebijakan terkait standar evaluasi (ukuran kinerja) PT. Bintang Mas Glassolutions (BMG).

b. Penyebab (*causes*)

Penyebab merupakan tindakan yang dilakukan oleh manajemen perusahaan sehingga menimbulkan penyimpangan antara rencana dan realisasi. Penyebab dapat bersifat positif apabila berdampak efektif terhadap aktivitas fungsi pemasaran. Sedangkan, penyebab akan bersifat negatif apabila berdampak inefektif terhadap aktivitas fungsi pemasaran.

c. Akibat (*effects*)

Akibat merupakan perbandingan antara penyebab dengan kriteria dan merupakan dampak yang ditimbulkan karena dilaksanakan suatu penyebab. Apabila kriteria dapat dicapai dan direalisasikan dalam tindakan aktual maka fungsi tersebut sudah berjalan efektif. Sedangkan, apabila kriteria tidak dapat dicapai dan terdapat kekurangan yang signifikan dalam pencapaian kriteria maka fungsi tersebut belum berjalan efektif.

d. Rekomendasi

Tahap rekomendasi merupakan tahap dimana peneliti memberikan saran-saran kepada perusahaan dalam rangka memperbaiki kelemahan-kelemahan pada aktivitas fungsi pemasaran. Peneliti tidak memiliki wewenang untuk mengharuskan manajemen melaksanakan rekomendasi yang diberikan. Tindakan selanjutnya diserahkan sepenuhnya kepada perusahaan.

4) Pelaporan

Tahap ini bertujuan untuk mengkomunikasikan hasil audit termasuk pemberian rekomendasi dan perusahaan dalam rangka memperbaiki kelemahan-kelemahan pada aktivitas fungsi pemasaran. Peneliti tidak berwenang untuk mengharuskan manajemen melaksanakan rekomendasi yang diberikan. Tindakan selanjutnya diserahkan sepenuhnya kepada perusahaan. Menurut Bhayangkara (2014:48) laporan hasil audit manajemen disajikan menggunakan penyajian laporan yang menitikberatkan pada kepentingan pengguna dengan format sebagai berikut:

- a. Informasi latar belakang
- b. Kesimpulan audit disertai dengan bukti-bukti (temuan) audit
- c. Rumusan rekomendasi
- d. Ruang lingkup audit

3.7 Standar Efektivitas

Pengukuran efektivitas dalam penelitian kali ini dilakukan dengan membandingkan antara dua elemen audit, penyebab dan kriteria. Kriteria efektivitas yang digunakan untuk menilai efektivitas pelaksanaan fungsi pemasaran di PT. Bintang Mas Glassolutions (BMG) berupa Visi dan Misi perusahaan, *Standard Operational Procedure* (SOP) serta kebijakan terkait standar evaluasi (ukuran kinerja) PT. Bintang Mas Glassolutions (BMG) yang akan dibandingkan dengan hasil wawancara dan kuesioner yang telah dilakukan oleh peneliti. Fungsi pemasaran akan dikatakan efektif apabila kriteria dapat dicapai dan direalisasikan dalam tindakan aktual dan tidak terjadi penyimpangan dalam pelaksanaannya.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

PT. Bintang Mas Glassolutions (BMG) adalah sebuah perusahaan swasta yang didirikan pada tahun 2002. Perusahaan ini dipisahkan dari perusahaan induknya, PT. Bintang Mas, yang merupakan distributor dan *processor* kaca yang telah berdiri di Indonesia sejak tahun 1986.

Selama bertahun-tahun, PT. Bintang Mas Glassolutions (BMG) telah berkembang menjadi salah satu produsen besar dalam industri kaca pengaman (*tempered glass*) di Indonesia. Terletak di Jawa Timur, pabrik produksi dan gudang PT. Bintang Mas Glassolutions (BMG) telah mencakup area seluas 20.000 m² dengan lahan yang memadai untuk melakukan ekspansi di masa depan.

PT. Bintang Mas Glassolutions (BMG) memproduksi beragam kaca datar dan kaca lengkung untuk digunakan dalam berbagai proyek arsitektur, interior dan eksterior, *furniture*, dan peralatan. Berdasarkan pengalaman dan keahlian dalam pengolahan kaca selama lebih dari 10 tahun, PT. Bintang Mas Glassolutions (BMG) telah mencapai Standar Nasional Indonesia (SNI) dan memenuhi spesifikasi standar internasional untuk kaca pengaman. Selain pasar domestik, PT. Bintang Mas Glassolutions (BMG) juga melayani pasar Internasional melalui ekspor ke berbagai Negara di benua Asia, Eropa, Amerika, dan Australia. Untuk memberikan hasil terbaik bagi konsumen, PT. Bintang Mas Glassolutions (BMG) selalu menyediakan produk berkualitas dengan layanan terbaik. Kualitas, mutu sistem produksi, dan hasil produksi dari PT. Bintang Mas Glassolutions (BMG) telah diakui dan telah memenuhi beberapa standarisasi mutu, antara lain: SNI, ISO 9001:2008, AS/NZS 2208-1996, BS-EN, dan ASTM.

4.2 Pembahasan Masalah

Departemen Pemasaran PT. Bintang Mas Glassolutions (BMG) dipimpin oleh seorang kepala departemen pemasaran. Dalam menjalankan kegiatannya, kepala departemen pemasaran dibantu oleh 3 (tiga) orang *marketing developer* dan 20 (dua puluh) *sales officer*.

Secara umum, pembagian tanggungjawab serta wewenang dibedakan menjadi dua, untuk *marketing developer* bertanggungjawab atas keberhasilan pencapaian target wilayah pemasaran dan secara langsung bersama Presiden Direktur melakukan *lobbying customer* serta *project*, sedangkan *sales officer* bertanggungjawab kepada *marketing developer* serta membuat penawaran-penawaran produk kepada *customer*. Berdasarkan struktur, pengambilan keputusan terkait aktivitas pemasaran dilakukan langsung oleh Presiden Direktur melalui kepala departemen pemasaran.

Prosedur pemasaran perusahaan telah diatur dengan jelas dalam SOP (*Standard Operational Procedure*) perusahaan. Sehingga *sales officer* maupun *marketing developer* dalam menjalankan aktivitasnya selalu berpedoman pada prosedur tersebut.

Penyelenggaraan pemasaran produk pada PT. Bintang Mas Glassolutions (BMG) selalu mengedepankan 3 (tiga) hal, yaitu:

1. *Competitive Price*

Pembentukan dan penawaran harga serta diskon yang diberikan oleh perusahaan pada saat awal proses *lobbying* dengan *customer* sangat menentukan keberhasilan kegiatan pemasaran produk. Harga yang ditawarkan oleh perusahaan harus kompetitif dengan pesaing lainnya tetapi tetap mempertimbangkan kontribusi laba yang akan diperoleh perusahaan.

2. *High Quality*

Produk yang ditawarkan oleh perusahaan harus memiliki kualitas yang baik dan sesuai standar, sehingga produk yang diterima oleh *customer* sesuai dengan ekspektasi dan perjanjian awal.

3. *On-Time Delivery*

Ketepatan waktu dalam pengiriman produk juga diutamakan oleh perusahaan. Karena apabila terjadi keterlambatan dalam melakukan pengiriman akan dapat meningkatkan *customer complain* yang akan berdampak kurang baik terhadap kepercayaan customer kepada perusahaan.

Perusahaan melakukan kegiatan promosi melalui *marking* logo pada setiap produk kaca yang dihasilkan. Selain itu perusahaan juga aktif mengikuti kegiatan pameran seperti Glass Tech dan Indo Glass Tech yang rutin diadakan setiap tahunnya. Kegiatan promosi juga dilakukan melalui perantara media *yellowpages* dan website resmi perusahaan.

PT. Bintang Mas Glassolutions (BMG) tidak pernah melakukan promosi melalui iklan karena dirasa kurang efektif dalam menarik minat pelanggan.

Review atas sistem pengendalian manajemen yang dilakukan oleh peneliti menggunakan karakteristik sistem pengendalian manajemen yang baik menurut Bhayangkara (2014:26), yaitu:

1. Pernyataan tujuan perusahaan

Tujuan perusahaan telah dinyatakan dengan jelas dan disosialisasikan kepada seluruh manajemen. Selain itu, rencana kegiatan yang akan dilakukan serta penentuan target penjualan satu tahun kedepan juga disosialisasikan pada Rapat Kinerja Tahunan yang secara rutin dilaksanakan pada bulan November tahun sebelumnya.

Target penjualan tahunan dibuat oleh *marketing developer* untuk setiap wilayah pemasaran yang didasarkan pada kondisi ekonomi dan hasil evaluasi terhadap pencapaian target penjualan tahun sebelumnya, dengan persetujuan Presiden Direktur. Setelah semua usulan target penjualan tiap wilayah pemasaran disetujui, maka perusahaan dapat menetapkan target penjualan tahunan perusahaan. Target yang telah ditetapkan oleh setiap wilayah pemasaran, kemudian akan di *breakdown* kembali kepada masing-masing SDM tiap wilayah yaitu *sales officer* yang akan menjadi target penjualan perseorangan.

2. Rencana perusahaan yang digunakan untuk mencapai tujuan

Pada dasarnya, segala bentuk rencana kegiatan perusahaan telah disusun pada saat Rapat Kinerja Tahunan. Tetapi dalam penentuan strategi pemasaran, perusahaan memberikan kebebasan kepada setiap *marketing developer* untuk menentukan strategi apa yang sebaiknya dilakukan oleh tim nya dalam rangka mencapai target yang sudah ditentukan awal tahun. Sehingga, perusahaan tidak memiliki strategi yang baku dan tertulis terkait pemasaran perusahaan.

3. Kualitas dan kuantitas SDM yang sesuai dengan tanggungjawab yang dipikul dan adanya pemisahan fungsi yang memadai

Ketersediaan SDM perusahaan khususnya pada departemen pemasaran hingga saat masih cukup memadai. Perusahaan memiliki struktur dan terdapat pemisahan tugas dan tanggungjawab yang jelas sehingga kinerja departemen pemasaran dapat berjalan dengan baik. Pelatihan dalam rangka meningkatkan kualitas SDM juga secara rutin dilakukan dengan cara memberikan pelatihan *sales and marketing* serta pembekalan mengenai *product knowledge* sehingga staf departemen pemasaran dapat menjalankan tanggungjawabnya dengan baik. Sistem *reward and punishment* juga diberlakukan dalam perusahaan, sehingga karyawan dapat lebih termotivasi untuk meningkatkan kualitas kerjanya.

4. Sistem pembuatan kebijakan dan praktik yang sehat pada masing-masing unit organisasi

Perusahaan telah memiliki kebijakan tertulis dan sistematis mengenai sistem serta prosedur pemasaran produk yang telah dikomunikasikan kepada seluruh staf departemen pemasaran. Pelaksanaan prosedur pemasaran juga telah dibuat dengan mempertimbangkan kesesuaian dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

5. Sistem penelaahan yang efektif pada setiap aktivitas untuk memperoleh keyakinan bahwa kebijakan dan praktik yang sehat telah dilaksanakan dengan baik.

Pelaksanaan sistem serta prosedur pemasaran yang sesuai dengan kebijakan perusahaan akan dievaluasi setiap enam bulan sekali melalui audit SNI dan *check on the spot*. Audit SNI dilakukan dengan tujuan menilai kesesuaian praktik sistem dan prosedur tidak hanya pada fungsi pemasaran saja tetapi berlaku untuk semua fungsi yang ada dalam perusahaan. Hasil audit SNI akan digunakan perusahaan

sebatas untuk menilai efektivitas pelaksanaan sistem dan prosedur yang sedang berjalan.

Kesimpulan hasil *review* dan pengujian terhadap pengendalian manajemen perusahaan hingga saat ini keandalan sistem pengendalian internal manajemen dapat dikatakan baik khususnya pada departemen pemasaran. Segala bentuk kegiatan telah direncanakan dengan baik dan juga terdapat evaluasi terkait sistem dan prosedur secara berkala.

4.3 Hasil Pembahasan

Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan diatas, hasil pembahasan peneliti selama melakukan audit manajemen atas fungsi pemasaran pada PT. Bintang Mas Glassolution (BMG):

1. Hasil audit terhadap lingkungan pemasaran belum berjalan dengan efektif. Hal tersebut dibuktikan dengan kurangnya kemampuan perusahaan dalam beradaptasi dan memprediksi perubahan kondisi lingkungan eksternal yang akan terjadi. Sehingga, perusahaan belum mampu mempersiapkan langkah antisipasi untuk menghadapi segala bentuk perubahan kondisi ekonomi sehingga mempengaruhi kinerja maupun produktivitas perusahaan.
2. Strategi yang diterapkan oleh departemen pemasaran sudah berjalan efektif. Visi, misi, dan tujuan perusahaan dapat dengan baik. Selain itu, strategi yang ada hingga saat ini sudah mampu meningkatkan produktivitas perusahaan dengan tercapainya target pemasaran secara optimal. Tetapi dalam penentuan strategi pemasaran perusahaan, pengendalian oleh kepala departemen pemasaran masih sangat kurang. Hal tersebut dikarenakan kurang berperannya kepala departemen pemasaran dalam kegiatan tersebut mengingat *marketing developer* selalu berhubungan dan melakukan konsultasi langsung dengan Presiden Direktur.
3. Dalam organisasi pemasaran, PT. Bintang Mas Glassolutions (BMG) belum dapat dikatakan efektif. Kelemahan dalam organisasi pemasaran ada pada ketidakjelasan informasi atas pembagian tugas masing-masing individu yang ada dalam departemen pemasaran dikhawatirkan menyebabkan terjadinya rangkap jabatan dalam perusahaan. Hal tersebut dikarenakan tidak adanya penjelasan secara tertulis dalam SOP Departemen Pemasaran mengenai deskripsi tugas masing-masing individu yang ada.
4. Sistem pemasaran yang ada pada PT. Bintang Mas Glassolutions (BMG) sudah berjalan dengan baik dan efektif. Secara berkala, departemen pemasaran PT. Bintang Mas Glassolutions (BMG) melakukan analisis dan mencari informasi terkait kondisi pasar dan proyek-proyek terbaru serta selalu menggunakan acuan prosedur yang sudah diatur dalam SOP Departemen Pemasaran dalam melakukan setiap kegiatan pemasarannya.
5. Produktivitas pemasaran juga sudah berjalan dengan efektif, dibuktikan dengan pengoptimalan pencapaian target perusahaan setiap tahunnya serta tren pencapaian omset penjualan perusahaan yang terus mengalami peningkatan.
6. Fungsi pemasaran atas produk, penetapan harga, kegiatan pemasaran, kegiatan promosi, dan tenaga pemasar sudah berjalan dengan efektif. Produk yang dihasilkan oleh perusahaan sudah inovatif dan memenuhi berbagai standar yang telah diinginkan oleh pelanggan baik secara nasional maupun internasional serta memiliki kualitas yang unggul. Inovasi produk tersebut memberikan keuntungan bagi perusahaan karena dapat memenuhi permintaan dari berbagai segmen yang ada dan berdampak langsung terhadap peningkatan penjualan. Penetapan harga

yang dilakukan oleh perusahaan juga dinilai cukup kompetitif apabila dibandingkan dengan kompetitornya. Sebagian besar tender atas proyek-proyek besar yang ada mampu diambil oleh PT. Bintang Mas Glassolutions (BMG). Hal tersebut juga tidak lepas dari mutu produk yang ditawarkan oleh perusahaan. Selain itu, kegiatan pemasaran perusahaan sudah dapat terlaksana dengan baik dan sesuai dengan jadwal yang ditentukan pada Rapat Kerja Tahunan serta mampu berkontribusi positif terhadap produktivitas perusahaan dengan menghasilkan pelanggan-pelanggan baru yang sangat menguntungkan perusahaan. Disamping itu, jumlah dan kinerja tenaga pemasar perusahaan sudah dinilai cukup baik serta dapat memaksimalkan produktivitas perusahaan. Namun masih terdapat kelemahan pada kegiatan promosi dan periklanan yang dilakukan oleh perusahaan hingga saat ini belum berjalan dengan maksimal. Perusahaan masih cenderung melakukan kegiatan promosi dengan cara yang sederhana dan kurang inovatif apabila dibandingkan dengan kompetitornya. Tetapi, hingga saat ini kegiatan promosi yang sudah dilakukan perusahaan sudah banyak memberikan kontribusi positif terhadap produktivitas perusahaan secara keseluruhan.

5. PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan terkait audit manajemen untuk menilai efektivitas fungsi pemasaran pada PT. Bintang Mas Glassolutions (BMG), dapat disimpulkan bahwa secara umum pelaksanaan fungsi pemasaran pada perusahaan belum berjalan secara efektif. Hal tersebut dikarenakan oleh masih adanya beberapa fungsi yang tidak berjalan dengan baik. Beberapa faktor yang menjadi kelemahan perusahaan antara lain adalah sebagai berikut:

1. Pelaksanaan fungsi pemasaran PT. Bintang Mas Glassolutions (BMG) masih mengalami permasalahan yang bersumber dari kurangnya kemampuan perusahaan dalam beradaptasi dan menghadapi perubahan kondisi lingkungan eksternal yang terjadi, namun dalam segi internal perusahaan sudah mampu menjalankan fungsi pemasaran dengan baik.
2. Kurangnya peran kepala departemen pemasaran dalam aktivitas yang ada dalam departemen pemasaran seperti penentuan dan pengendalian atas pengimplementasian strategi pemasaran.
3. Dalam organisasi pemasaran, perusahaan tidak memberikan penjelasan secara detail atas tugas, tanggungjawab, dan wewenang masing-masing bagian yang ada dan berdampak pada kurang maksimalnya kinerja staf pada departemen pemasaran.
4. Kegiatan promosi yang dilakukan oleh perusahaan belum berjalan maksimal apabila dibandingkan dengan kompetitornya, dikarenakan usaha promosi yang dilakukan selama ini masih kurang dan sangat sederhana serta media yang dipilih perusahaan untuk sarana promosi masih kurang tepat dan kurang inovatif.

5.2 Keterbatasan Penelitian

1. Perusahaan hanya memberikan sebagian dari SOP (*Standar Operational Procedure*) yang ada, sehingga beberapa data penelitian yang berupa kebijakan dan peraturan perusahaan diperoleh dengan cara mengolah hasil wawancara dengan General Manager dan Kepala Departemen Pemasaran.
2. Salah satu instrumen yang digunakan pada penelitian adalah wawancara, dimana metode ini memiliki tingkat reliabilitas yang lemah.

3. Peneliti tidak dapat mengukur tingkat efisiensi biaya pemasaran dikarenakan data-data terkait keuangan perusahaan tidak dapat dipublikasikan.

5.3 Saran

Untuk mencapai efektivitas fungsi pemasaran dan mengatasi hambatan yang terjadi, maka peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Perusahaan sebaiknya memberikan penjelasan secara detail terkait tugas dan wewenang masing-masing bagian yang ada dalam organisasi agar kinerja semua departemen atau fungsi yang ada dapat berjalan maksimal.
2. PT. Bintang Mas Glassolutions (BMG) diharapkan mampu melakukan *forecasting* dengan baik atas kondisi ekonomi dimasa depan, serta mempersiapkan solusi untuk menghadapi ancaman-ancaman yang akan terjadi.
3. Perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kualitas produk, pelayanan, inovasi dan kompetensi SDM, serta memegang teguh nilai-nilai perusahaan untuk menjaga kepercayaan pelanggan.
4. Sebaiknya perusahaan meningkatkan kegiatan promosi dan memilih media yang tepat sebagai sarana promosi, seperti memasang iklan yang selama ini dinilai kurang efektif dilakukan oleh perusahaan untuk menarik minat pelanggan.

Saran untuk penelitian selanjutnya adalah peneliti selanjutnya diharapkan dapat lebih banyak memperoleh data dokumentasi perusahaan, agar hasil penelitian dapat lebih detail dan obyektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Agoes, Sukrisno dan Hoesada, Jan. 2012. *Bunga Rampai Auditing*. Edisi Kedua. Jakarta: Salemba Empat.
- Agoes, Sukrisno. 2006. *Auditing (Pemeriksaan Akuntan)*. Jilid 2. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Trisakti.
- Agoes, Sukrisno. 2012. *Auditing Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntan Oleh Akuntan Publik*. Edisi Keempat. Jakarta: Salemba Empat.
- Agoes, Sukrisno. 2012. *Audit Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Aziz, Muhammad Taufi. 2013. *Audit Manajemen sebagai Dasar untuk Menilai Efektivitas dan Efisiensi pada Fungsi Pemasaran (Studi Kasus pada PT. Pertani (Persero) Cabang Malang)*. Malang: Program Sarjana Universitas Brawijaya.
- Bayangkara, IBK. 2014. *Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Bintang Mas Glassolutions. 2015. *Designing, Inspiring The World*. Malang.
- Bungkaes H.R, J. H. Posumah, Burhanuddin Kiyai. 2013. Hubungan Efektivitas Pengelolaan Program Raskin dengan Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat di Desa Mamahan Kecamatan Gemeh Kabupaten Kepulauan Talaud. *Acta Diurna*, vol. - (-) : 1-23
- Dharmawan, Thoufan. 2015. *Audit Operasional untuk Menilai Efektivitas Pengadaan Bahan Baku dalam Peningkatan Produktivitas Tebu (Studi Kasus pada Pabrik Gula Kebon Agung Malang)*. Malang: Program Sarjana Universitas Brawijaya.

- Finata, Ony. 2013. *Audit Manajemen sebagai Dasar untuk Menilai Efektivitas Fungsi Pemasaran (Studi Kasus pada CV. Cahaya Harapan)*. Malang: Program Sarjana Universitas Brawijaya.
- Kotler, Philip dan Gary Armstrong. 2012. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Gramedia
- Kotler, Philip dan Kevin Lane Keller. 2012. *Marketing Management*. Edisi 14. Jakarta: Erlangga.
- Masruri. 2014. Analisis Efektivitas Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat Mandiri Perkotaan (PNPM-MP) (*Studi Kasus Pada Kecamatan Bunyu Kabupaten Bulungan tahun 2010*). *Governance and Public Policy*, vol. 1 (1): 53-76
- Maulana, Rizki Panji. 2010. *Skripsi: Strategi Pemasaran Museum Sebagai Unit Usaha Bisnis Entertain Serta Perannya Dalam Meningkatkan Wisata Kota Pendidikan Kota Batu*. Malang: Fakultas Ekonomi Universitas Merdeka Malang.
- Moleong, Prof. DR. Lexy J. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: Rosdakarya.
- Mulyana Deddy, M.A., Ph.D. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rosda
- Novitasari, Bety. 2013. *Audit Manajemen atas Fungsi Pemasaran (Studi Kasus pada Wisata Agro Gondang Winangoen Klaten)*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Paramitha, Shinta Dwi. 2015. *Skripsi: Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas Fungsi Pemasaran (Studi Kasus Produk Britama pada Bank BRI Kawi Malang)*. Malang: Program Sarjana Universitas Brawijaya.
- Respati, Dimas Indra. 2015. *Audit Operasional Fungsi Pemasaran sebagai Upaya Penilaian Efisiensi dan Efektivitas pada Museum Satwa di Kota Malang*. Malang: Program Sarjana Universitas Brawijaya.
- Sari, Arum. 2015. *Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas dan Efisiensi Fungsi Pemasaran (Studi Kasus pada Bank CIMB Niaga Cabang Ponorogo)*. Malang: Program Sarjana Universitas Brawijaya.
- Sekaran, Uma, dan Bougie, Roger. 2011. *Research methods for business: a skill building approach*. Wiley.
- Soekarno, Dirga Mahardika. 2015. *Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia pada PT. Indocement Tunggul Prakarsa Tbk*. Malang: Program Sarjana Universitas Brawijaya.
- Sugiyono. 2012. *Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Sunarto, SE., MM. 2004. *Prinsip-Prinsip Pemasaran*. Yogyakarta: Penerbit AMUS.
- Tunggal, Amin Widjaja. 2003. *Audit Manajemen Kontemporer*. Edisi Revisi. Jakarta: Harvarindo

Tunggal, Amin Widjaja. 2010. *Teori dan Praktek Auditing*. Jakarta: Harvarindo.

Tunggal, Amin Widjaja. 2012. *Intisari Internal Auditing*. Jakarta: Harvarindo.

Tunggal, Amin Widjaja. 2012. *Pedoman Pokok Operational Auditing* Jakarta: Harvarindo

Wardhana, Pradhika Marta. 2011. *Skripsi: Audit Manajemen untuk Menilai Efisiensi dan Efektivitas Fungsi Pemasaran pada PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero)*. Malang: Program Sarjana Universitas Brawijaya.

Widiastuti, Arthalia. 2011. *Skripsi: Audit Operasional sebagai Dasar Penilaian Efektivitas dan Efisiensi Fungsi Pemasaran (Studi Kasus PT. Buanakarya Adi Mandiri)*. Malang: Program Sarjana Universitas Brawijaya.

www.bintangmas.co.id

<http://www.bimbingan.org/pengertian-pendekatan-deskriptif-analitis.htm>