

AUDIT MANAJEMEN SEBAGAI DASAR UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS FUNGSI PEMASARAN (STUDI KASUS PADA CV. CAHAYA HARAPAN MALANG)

Oleh

OnyFinata

0810233120

Dosen Pembimbing

Komarudin Achmad, SE., M.Si., Ak

Abstrak

Audit Manajemen merupakan suatu proses yang sistematis dari penilaian efektivitas, efisiensi, dan ekonomisasi operasi suatu organisasi yang ada di bawah pengendalian manajemen dan melaporkan kepada orang yang tepat hasil dari penilaian beserta rekomendasi untuk perbaikan. Penilaian kinerja didasarkan pada suatu kriteria yang ditetapkan kemudian dibandingkan dengan kriteria aktual yang ada dalam organisasi tersebut.

Audit manajemen yang dilakukan terhadap fungsi pemasaran CV Cahaya Harapan Malang ini bertujuan untuk menilai tingkat efektivitas kinerja pemasaran, untuk mengetahui penyebab terjadinya inefektivitas dalam kegiatan operasi perusahaan khususnya fungsi pemasaran, dan memberikan rekomendasi terhadap setiap temuan audit agar dapat diambil tindakan perbaikan.

Penelitian ini berbentuk studi kasus dengan menggunakan metode deskriptif, pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode wawancara, observasi dan kuisioner. Penilaian efektivitas kinerja pemasaran dianalisis dan dievaluasi dengan membandingkan antara criteria, causes, dan effect, serta pemberian rekomendasi.

Berdasarkan hasil audit manajemen yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan fungsi pemasaran secara umum belum seluruhnya berjalan dengan efektif. Untuk itu CV Cahaya Harapan harus terus berupaya memperbaiki kinerja fungsi pemasaran.

Kata kunci : audit manajemen, efektivitas, fungsi pemasaran.

PENDAHULUAN

Perusahaan yang mampu bertahan dalam menghadapi segala permasalahan yang ada dan mampu menang dalam persaingan bisnis adalah perusahaan yang mampu membacapeleuangpasar. Perusahaan yang berhasil mencapai tujuannya sangat dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam memasarkan prod

uknya adalah tugas dari fungsi pemasaran untuk menjelaskan dalam membaca peluang setiap peluang yang ada dalam memenuhi kebutuhan pelanggan serta memasarkan produknya, oleh karena itu fungsi pemasaran bias dikatakan sebagai ujung tombak dari keberhasilan suatu perusahaan.

Dalam menjalankan fungsi pemasaran, perusahaan menggunakan bauran pemasaran (*marketing mix*), konsep-konsep serta pendekatan yang terarah pada pelayanan atau kepuasan konsumen. Konsep-konsep tersebut dikenal dengan *konsep pemasaran*. Selain penerapan konsep dan pendekatan pemasaran, diterapkan juga standar produksi dalam menghasilkan produk agar fungsi produksi sejalan dengan rencana fungsi pemasaran, sehingga terjadi efisiensi dan efektivitas dalam operasi demi tercapainya kinerja optimal. Standar produk ini diterapkan berdasarkan keinginan atau kebutuhan kelompok konsumen mana yang akan dipenuhi atau dilayani. Jika terjadi ketidaktepatan standar produksi, maka dapat mengakibatkan produk tersebut tidak dapat terjual sesuai dengan yang diharapkan atau nantinya dapat mengakibatkan kesulitan dalam memasarkannya. Fungsi pemasaran (*marketing*) harus dilaksanakan secara efisien, ekonomis dan efektif untuk mencapai suatu kondisi perusahaan yang sehat karena fungsi ini biasanya mengerahkan sumber daya dalam jumlah yang besar dan merupakan fungsi yang menentukan volume penjualan perusahaan, sehingga apabila terjadi penyimpangan akan mengakibatkan kerugian yang cukup material dan mempengaruhi tingkat penjualan. Menurut Tunggal (1992:22), suatu program pemasaran yang efisien dalam design (*an efficient marketing program*) adalah suatu program dimana strategi dan rencana pemasaran dapat memberikan kesempatan untuk tingkat performa yang tinggi, sedangkan suatu program pemasaran yang efisien dalam implementasi (*an implementation efficient program*) adalah program pemasaran yang dilaksanakan sedemikian rupa sehingga dapat mencapai suatu proporsi yang tinggi dari potensinya dengan biaya yang dapat diterima. Efisiensi design dan efisiensi implementasi dari suatu program pemasaran perusahaan dapat diukur melalui suatu audit pemasaran (*marketing audit*)

Audit pemasaran (*marketing audit*) merupakan bagian dari pengendalian internal yang mengaudit operasional perusahaan. Hal yang penting dalam pelaksanaan audit adalah menemukan masalah dan meyakinkan ketaatan (*compliance*) terhadap peraturan atau standar-standar yang berlaku di perusahaan sehingga diharapkan perusahaan dapat mengontrol fungsi yang dimaksud secara maksimal, dalam hal ini fungsi pemasaran. Hasil dari audit ini digunakan oleh manajemen puncak sebagai masukan dalam proses pengambilan keputusan. Fungsi utama audit pemasaran (*marketing audit*) adalah untuk menguji dan menilai tujuan dan kebijakan pemasaran yang akan mengarahkan perusahaan, sehingga merupakan alat bagi manajer pemasaran untuk dapat mendeteksi dan mengungkapkannya permasalahan yang dihadapi.

Penulis memilih lokasi penelitian di CV. Cahaya Harapan, karena tertarik dengan perkembangan yang cukup pesat dari perusahaan tersebut. Perusahaan yang bergerak dibidang konveksi ini, berbekal peralatan, modal, dan kemampuan yang terbatas pada awal berdiri. Pemilik perusahaan berjuang agar dapat berkembang seperti perusahaan-perusahaan lainnya yang sudah memiliki infrastruktur yang baik dan memadai. Hal ini dapat kita lihat dari kinerja perusahaan yang lambat laun mulai mengalami perubahan baik dari segi peralatan juga produk yang dihasilkan. Di mana perusahaan yang dulunya memproduksi beberapa potong pakai saja,

sekarang sudah ratusan hingga ribuan potong yang diproduksi. Penulis memilih untuk meneliti perusahaan karena tertarik untuk mengetahui bagaimana fungsi pemasaran yang ada di industri konveksi ini. Karena selama ini penulis lebih sering menemui penelitian pada fungsi pemasaran pada perusahaan jasa.

LANDASAN TEORI

Menurut Alejandro R. Gorospe / Lindberg / Cohn (Tunggal, 2002) Audit manajemen adalah suatu teknik yang secara teratur dan sistematis digunakan untuk menilai efektivitas unit atau pekerjaan dibandingkan dengan standar-standar perusahaan dan industri dengan menggunakan petugas yang bukan hadir dalam lingkup objek yang dianalisis, untuk meyakinkan manajemen bahwa tujuannya dilaksanakan dan keadaan yang memerlukan perbaikan ditemukan.

1. Konsep Dasar Audit Manajemen

a. Pengertian Audit Manajemen

Menurut Publikasi Institute Of Internal Auditors (IIA) dalam Tunggal (1992:4), Operasional auditing adalah suatu proses yang sistematis dari penilaian efektivitas, efisiensi, dan ekonomisasi operasi suatu organisasi yang dibawah penegndalian manajemen dan melaporkan pada orang yang tepat hasil dari penilaian beserta rekomendasi untuk perbaikan.

Menurut Peter A. Phyr (Nugroho Widjojanto, 1985), Audit manajemen adalah suatu tinjauan dan penilaian efisiensi dan efektivitas dengan disertai tanggungjawab untuk menghapuskan dan memberi informasi kepada manajemen mengenai masalah operasi, meskipun tujuan utamanya adalah membantu manajemen untuk memecahkan berbagai masalah dan merekomendasikan berbagai tindakan yang diperlukan.

Dari berbagai definisi yang telah dipaparkan diatas, dapat disimpulkan bahwa audit manajemen merupakan aktivitas penilaian yang sistematis dengan tujuan untuk menilai efisiensi dan efektivitas objek yang diperiksa dalam mengatasi permasalahan-permasalahan operasional yang ada di perusahaan dan rekomendasi perbaikan guna penyempurnaan kinerja manajemen agar dapat meningkatkan prestasi dimasa mendatang.

b. Tujuan Audit Manajemen

Tujuan audit manajemen menurut laporan komisikhusus pemeriksaan operasional dan manajemen yang diterbitkan oleh American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) adalah sebagai berikut :

- a. Untuk menilai kegiatan (prestasi, *performance*).
- b. Untuk mengidentifikasi berbagai kesempatan untuk perbaikan
- c. Mengembangkan rekomendasi sebagai perbaikan atau tindakan lebih lanjut.

Menurut Kanaka Puradirejadan Mulyadi (1998), tujuan audit manajemen dapat dibagi menjadi tiga hal, yaitu :

1. Mengevaluasi kinerja

2. Mengidentifikasi kesempatan untuk peningkatan
3. Membuat rekomendasi untuk perbaikan atau tindakan lebih lanjut.

c. Tahapan Audit Manajemen

Dalam melakukan audit atas fungsi pemasaran, terdapat tahap-tahap yang harus dilakukan (IBK. Bayangkara, 2011) antara lain :

1. Audit pendahuluan

Audit pendahuluan dilakukan untuk mendapatkan informasi latar belakang terhadap objek yang diaudit. Di samping itu, pada audit ini juga dilakukan penelaahan terhadap berbagai peraturan, ketentuan, dan kebijakan berkaitan dengan aktivitas yang diaudit, serta menganalisis berbagai 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*). Dalam tahap audit ini auditor dapat menentukan tujuan audit sementara.

2. Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Pada tahap 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 dengan lebih mudah dapat diketahui potensi-potensi terjadinya kelemahan pada berbagai aktivitas yang dilakukan. Jika dihubungkan dengan tujuan audit sementara yang telah dibuat pada audit pendahuluan, hasil pengujian pengendalian manajemen ini dapat mendukung tujuan audit sementara tersebut menjadi tujuan audit yang sesungguhnya (*definitive audit objective*), atau mungkin ada beberapa tujuan audit sementara yang gugur, karena tidak cukup (sulit memperoleh) bukti-bukti untuk mendukung tujuan tersebut.

3. Pemeriksaan 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 antar temuan dan temuan yang lain dalam menguji permasalahan yang berkaitan dengan tujuan audit. Temuan yang cukup, relevan, dan kompeten dalam tahap ini disajikan dalam satu kertas kerja audit (KKA) untuk mendukung kesimpulan audit yang dibuat dan rekomendasi yang diberikan.

4. Pelaporan

Tahap ini bertujuan untuk mengkomunikasikan hal 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 dalam bentuk 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.

2. Audit Manajemen Fungsi Pemasaran

a. Pengertian Audit Manajemen Fungsi Pemasaran

Audit manajemen fungsi pemasaran merupakan suatu penilaian yang sifatnya sistematis dan menyeluruh serta dilakukan secara berkala mengenai semua segi pemasaran dengan maksud untuk memperoleh gambaran yang akurat tentang berbagai permasalahan yang harus dipecahkan dan peluang yang dapat diperoleh untuk peningkatan kinerja bidang pemasaran tersebut. Fungsi utama dari audit pemasaran atas fungsi pemasaran adalah untuk menguji dan menilai tujuan dari kebijakan pemasaran, serta penelaahan peluang-peluang yang bias didapatkan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

b. Ruang Lingkup Audit Manajemen Fungsi Pemasaran

Ruang lingkup audit manajemen meliputi seluruh aspek kegiatan manajemen. Ruang lingkup ini dapat berupa seluruh kegiatan atau dapat juga hanya mencakup bagian tertentu dari program/aktivitas yang dilakukan. Periode audit juga bervariasi, bisa untuk jangka waktu satu minggu, beberapa bulan, satu tahun bahkan untuk beberapa tahun, sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Menurut Tull dan Kahle (Tunggal, 1992:23) suatu audit pemasaran terdiri dari suatu pengkajian yang independen, obyektif, yang menyeluruh tentang lingkungan pemasaran dan keadaan, yaitu program pemasaran secara keseluruhan dilaksanakan dalam hubungannya organisasi, tujuan, strategi, perencanaan, dan sistem pendukung keputusan, program area fungsional, produktivitas, dan pemasaran secara keseluruhan untuk tujuan menentukan bagaimana baiknya program pemasaran dilaksanakan dan bagaimana program pemasaran dapat diperbaiki.

Menurut Kotler (1995), audit fungsi pemasaran merupakan pengujian yang sistematis, independen, dan periodik atau berkala dari suatu perusahaan atau unit usaha, lingkungan pemasaran, tujuan, strategi, dan aktivitas dengan maksud untuk menentukan area masalah dan peluang serta merekomendasikan suatu rencana tindakan untuk memperbaiki kinerja perusahaan.

Metode Penelitian

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus dengan metode deskriptif. Dimana penelitian ini memberikan gambaran secara faktual dan aktual terhadap fenomena yang diteliti. Tujuan studi ini untuk menjelaskan aspek-aspek yang relevan dengan fenomena yang telah diamati. Rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Studi kasus atau lapangan merupakan penelitian dan

engkarakteristikmasalah yang berkaitandenganlatarbelakang dankondisisaatini darisubyek yang diteliti, sertainteraksinyadenganlingkungan.

Penelitianinidilakukanlangsungpada saatperusahaanfokusdenganfungsi pemasaran, makadapatdisimpulkanbahwajenispenelitianiniberbentukstudikasudandmenggunakanpendekatanstudideskriptif yang menggambarkanfenomena yang terjadidimana audit operasionalpadafungsi pemasaran dilakukansebagaiupayapengukuranefektivitas.

Jenis Data dan Sumber Data

Jenis data dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Menurut Sugiyono (2008, 62) bahwa data primer adalah sumber data yang langsung memberikan jawaban kepada pengumpul data. Data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan seperti hasil dari wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti (Husein Umar, 2008, 42). Sumber data ini dicatat melalui catatan tertulis. Data ini meliputi seluruh data dalam area aktivitas pemasaran, yaitu : data mengenai lingkungan pemasaran, strategi pemasaran, struktur organisasi pemasaran, sistem pemasaran, produktivitas pemasaran, dan fungsi pemasaran lainnya, dimana data ini akan dianalisis melalui audit operasional.

2. Data Sekunder

Menurut Sonny Sumarsono (2004, 69) bahwa data sekunder adalah semua data yang diperoleh secara tidak langsung dari objek yang diteliti. Data sekunder merupakan data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak pengumpul data primer atau pihak lain misalnya dalam bentuk table-tabel atau diagram-diagram (Husein Umar, 2008, 42). Data sekunder diperoleh dari catatan-catatan dan dokumen CV. CAHAYA HARAPAN, yang berupa data tentang target penjualan, biaya pemasaran, struktur organisasi, laba operasi perusahaan, biaya pemasaran, serta kebijakan-kebijakan manajemen khususnya dalam bidang pemasaran.

Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan cara atau langkah-langkah yang dilakukan untuk mengolah data. Analisis data ini sangat penting dilakukan karena dengan melakukan analisis data, maka data akan dapat diketahui manfaat terutama dalam memecahkan masalah penelitian dan mencapai tujuan akhir penelitian.

Teknik analisis data yang dilakukan terdiri dari beberapa tahapan-tahapan analisis yang disesuaikan dengan efektivitas pemasaran yang diteliti sebagai berikut:

1. Tahap Survey Pendahuluan

Tahap survey pendahuluan bertujuan untuk memperoleh informasi umum dan informasi latar belakang dalam waktu yang relatif singkat mengenai semua aspek yang berhubungan

dengan organisasi, aktivitas, program atau sistem dari entitas yang diperiksa. Pada tahapan ini semua informasi bukanlah bukti melainkan hanyalah merupakan deskripsi.

2. Tahap Review dan Pengujian Terhadap Sistem Pengendalian

Tahap review dan pengujian terhadap sistem pengendalian manajemen bertujuan untuk memperoleh bukti-bukti atas ketiga elemen atas sasaran pemeriksaan sementara guna menentukan apakah sasaran pemeriksaan sementara dapat diubah menjadi sasaran pemeriksaan yang sesungguhnya. Selain itu juga untuk memastikan bahwa bukti yang diperoleh dari perusahaan adalah kompeten jika audit diperluas ke dalam pemeriksaan terinci (*detail examination*).

3. Tahap Pemeriksaan Terinci

Pada tahap ini, teknik-teknik pemeriksaan guna memperoleh bukti sangatlah menentukan baik tidaknya pelaksanaan terinci. Bukti pemeriksaan adalah fakta atau informasi yang digunakan untuk mencapai kesimpulan atas sasaran pemeriksaan. Sasaran pemeriksaan adalah merupakan pertanyaan ataupun hipotesis yang ada dalam benak pemeriksa yang memerlukan jawaban atau pembuktian. Lebih lanjut, sasaran pemeriksaan dapat dibagi menjadi tiga elemen penting, yaitu:

a. *Criteria*

Merupakan pedoman bagaimana seharusnya para individu dalam organisasi melakukan aktivitasnya sebagai pertanggungjawaban atas wewenang yang dilimpahkannya. *Criteria* digunakan sebagai tolok ukur. Dengan *criteria* penulis dapat menetapkan apakah suatu kondisi itu menyimpang atau tidak. Jika belum terdapat *criteria*, maka dapat dilihat dari standar auditnya, yaitu :

1. Tercapainya program yang ditetapkan oleh perusahaan pada awal periode yang meliputi seluruh aspek fungsi pemasaran yang selanjutnya dibandingkan dengan kinerjanya.
2. Ketaatan perusahaan pada prosedur, program-program kerja atau keselarasan antara proses yang dijalankan dengan rencana yang dibuat.

b. *Causes*

Merupakan tindakan yang digunakan untuk mencari penyebab adanya inefektivitas berdasarkan komponen atau area fungsi pemasaran yang diaudit. Semua aktivitas akan dibandingkan dengan *criteria* sehingga akan diketahui apakah *criteria* yang ditetapkan oleh perusahaan sebelumnya telah berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

c. *Effect*

Effect atau akibat merupakan hasil pengukuran atau perbandingan antara *causes* dengan *criteria*. Akibat dapat bersifat :

1. Positif, yaitu akibat yang bersifat ekonomis, efektif dan efisien
2. Negatif, yaitu akibat yang bersifat pemborosan, tidak efektif dan tidak efisien.

d. *Rekomendasi*

Rekomendasi adalah pernyataan pemeriksa tentang apa yang seharusnya dilakukan suatu fungsi yang diperiksa dengan tujuan perbaikan kinerja perusahaan di masa yang akan datang. Rekomendasi merupakan saran pemecahan atas masalah yang dialami perusahaan dengan harapan perusahaan dapat mengatasi inefektivitas dan mempertahankan prestasi serta fungsi yang sudah baik dalam perusahaan.

4. Tahap Pelaporan

Pada pelaporan audit manajemen haruslah melaporkan semua temuan yang ada guna upaya peningkatan efektivitas pelaksanaan program. Walaupun sebagian besar pelaporan berbeda penyajiannya namun pada dasarnya memiliki tujuan yang sama, yaitu :

- a. Untuk mengambil kesimpulan atas saran pemeriksaan yang telah dilakukan sehingga pihak ketiga dapat memahami dan menerima laporan yang telah dirumuskan
- b. Untuk meningkatkan dan memperbaiki kondisi yang ada di perusahaan pada saat pemeriksaan dilakukan. Di dalamnya juga harus terdapat tindakan-tindakan serta upaya untuk meningkatkan efektivitas fungsi pemasaran pada perusahaan.

Pembahasan

1. Gambaran Umum Perusahaan

CV. Cahaya Harapan merupakan perusahaan yang bergerak dalam industri konveksi dan didirikan pada tanggal 19 Desember 1992 di Jalan Raya Bandulan Barat No. 50 Malang-Jatim. Telepon (0341) 336020, email: cahayaharapan_online@yahoo.co.id oleh Bapak Faisal Wahyudi, Bapak Hari Pramono, Bapak Bambang Dwi Purnomo, Bapak Endro Sutopo dan Ibu Fr. Kiswari. Perusahaan ini menjadi badan usaha yang berbentuk CV (*Commanditaire Vennontschap*) dan disahkan oleh Departemen Perdagangan dibawah pimpinan Bapak Hari Pramono. Berdirinya perusahaan konveksi CV. Cahaya Harapan dilatarbelakangi oleh kenyataan bahwa Indonesia adalah negara tropis yang mempunyai suhu rata-rata yang cukup panas setiap tahunnya, sehingga kebutuhan akan busana kasual dan elegan yang memungkinkan pemakainya untuk dapat leluasa beraktivitas diprediksi semakin meningkat. Salah satu pilihan diantara sekian banyak model pakaian yang memiliki kriteria diatas adalah jaket dan *T-shirt* atau kaos *oblong*. Modelnya yang sederhana memungkinkan pemakainya bergerak dengan leluasa, selain itu karakter bahan yang mudah meresap keringat akan sangat cocok dikenakan ketika pemakainya sedang beraktivitas ekstra. Kenyataan lain yang mendukung berdirinya perusahaan adalah tersedianya tenaga kerja ahli di bidang konveksi yang cukup memadai di daerah Malang dan sekitarnya. Berbekal keyakinan akan potensi eksternal yang ada dan juga potensi internal berupa modal dan pengalaman berkecimpung di dunia konveksi akhirnya para pendiri perusahaan ini sepakat untuk mendirikan perusahaan konveksi yang kemudian diberi nama "Cahaya Harapan".

2. Produk Perusahaan

CV Cahaya Harapan dalam melaksanakan kegiatan sehari-harinya sesuai dengan bidang perusahaan manufaktur adalah menghasilkan produk secara masal. Kegiatan utama CV Cahaya Harapan adalah memproduksi pakain jadi, seperti membuat jaket, celana, dan kemeja.

Tabel 1
Tipe-Tipe Produk yang ditawarkan

NO	URAIAN	HARGA/UNIT
1	Baju Kemeja	Rp 50.000

2	Celana Panjang(Bahan Jeans)	Rp 75.000
3	Celana Panjang standar (Bahan Kain)	Rp 65.000
4	Celana Pendek	Rp 75.000
5	Polo Shirt	Rp 50.000
6	Jaket	Rp 90.000
7	T-Shirt	Rp 40.000

Sumber : CV CAHAYA HARAPAN

3. Proses Produksi

Pengerjaan konveksi pesanan pada CV Cahaya Harapan dilakukan setiap hari kerja. Jam kerja yang berlaku mulai pukul 08.00 – 17.00 WIB. Pekerjaan dilakukan dengan perintah kerja yang telah dibuat dengan dibantu mesin-mesin yang dikerjakan oleh karyawan tersebut. Alur proses produksi konveksi pesanan yaitu :

A. Bahan kain

Tahap awal ini, konsumen memilih sendiri kain yang akan dipakai untuk pemesanannya. Jika sudah ditentukan, maka produsen akan mencari stok kain sesuai dengan yang diperlukan oleh konsumen.

B. Pemotongan dan Desain

Tahap kedua disini yaitu pemotongan. Sebelum dilakukan tahap pemotongan, terlebih dahulu penjahit membuat pola dari desain pakaian tersebut. Sebelum pola dilepas dari bahan, garis-garis dan tanda-tanda pada pola dijiplak ke atas kain dengan bantuan rader, karbin jahit, dan kapur jahit.

C. Penjahitan

Setelah kain digunting, potongan kain disambung dengan memakai jarum tangan atau mesin jahit. Dalam menjahit dikenal sejumlah teknik jahitan, misalnya tusuk balik, (setik balik), tusuk rantai, dan tusuk tangkai. Selain itu dikenal jahitan kampuh untuk menyambung dua helai kain menjadi satu, dan teknik menjahit kelim. Walaupun jahitan mesin lebih rapi daripada jahitan tangan, tidak semua teknik jahitan dapat dilakukan dengan mesin. Setelah pakaian selesai dijahit, bagian tepi kampuh yang bertiras dirapikan dengan mesin obras agar benang-benang kain tidak terlepas.

D. Pencucian

Tahap ini dilakukan agar membersihkan kain-kain yang telah selesai dijahit. Proses-proses sebelumnya yang telah dijalani di ruangan produksi menyebabkan bahan kain menjadi kotor terkena debu dan sisa-sisa kapur jahit.

E. Pemasangan kancing dan aksesoris

Tahap pemasangan kancing dan aksesoris biasanya sering dilakukan dengan cara manual yaitu dengan tangan. Adapun yang dirasa rumit dan membutuhkan kerapihan, pemasangan, akan dilakukan dengan mesin.

F. Pengepakan

Pengepakan adalah tahap akhir sebelum barang pesanan jatuh ke tangan pemesan atau konsumen. Di tahap ini barang kembali diperiksa ulang secara keseluruhan, kemudian disusun atau disortir sesuai ukuran, jenis, dan bahan. Kemudian di *pack* dalam kemasan untuk siap diberikan kepada konsumen.

4. Kesimpulan

Sebagai akhir dari pelaksanaan penelitian ini, penulis membuat suatu kesimpulan berdasarkan hasil audit operasional fungsi pemasaran yang telah dilaksanakan. Hasil yang dapat disimpulkan oleh penulis adalah pengelolaan fungsi pemasaran yang dilaksanakan oleh CV Cahaya Harapan telah berjalan kurang efektif.

Dari lima fungsi pemasaran yang diaudit, hasil audit menunjukkan bahwa fungsi-fungsi tersebut masih memiliki beberapa kekurangan. Berikut kesimpulan yang penulis temui :

1. Fungsi Lingkungan Pemasaran

a. Lingkungan eksternal

Ekonomi

Dalam CV Cahaya Harapan bahan baku yang tersedia terbatas, karena CV Cahaya Harapan hanya memproduksi pakaian jika ada pesanan, sehingga bahan baku digudang tidak mencukupi untuk menerima pesanan yang mendadak. Hal tersebut mengakibatkan tidak efektifnya fungsi ini.

Teknologi

Pemasaran produk pada CV Cahaya Harapan hanya terpusat sebatas daerah Malang dan sekitarnya. Kebanyakan dari pelanggan harus telpon untuk memesan atau bahkan datang sendiri ke kantor untuk memesan produk yang mereka inginkan. Tidak hanya memerlukan banyak biaya tetapi juga pemesanan jadi kurang efektif.

b. Lingkungan Internal

Pasar

Penentuan segmentasi pasar dari kalangan bawah sampai atas berdampak pada variasi harga yang membuat konsumen kebanyakan cenderung memilih harga yang lebih murah. Meskipun konsumen bisa memilih produk yang mereka inginkan, tetapi hal ini bisa berdampak menumpuknya persediaan digudang dan bisa mengurangi penjualan, sehingga penjualan masih belum optimal.

2. Fungsi Strategi Pemasaran

Karena peninjauan perencanaan strategi pemasaran tidak tepat waktu dan cenderung masih menggunakan perencanaan yang sebelumnya, mengakibatkan rencana pemasaran jadi tidak efektif karena keadaan di lapangan bisa berubah tiap waktu.

3. Fungsi Sistem Pemasaran

Riset pemasaran yang tidak dilakukan secara periodik mengakibatkan informasi yang tidak akurat, sehingga perusahaan tidak mengetahui adanya pesaing baru. Serta pengambilan keputusan yang kurang cepat dalam mengevaluasi tindakan-tindakan pemasaran, memantau kinerja pemasaran, dan meningkatkan pemahaman tentang proses pemasaran.

4. Fungsi Organisasi Pemasaran

Selama ini, bagian pemasaran masih bergabung menjadi satu divisi dengan bagian penjualan, sehingga penggabungan dua departemen ini dapat menyebabkan terjadinya Moral Hazard yaitu kehilangan barang dan manipulasi data penjualan.

5. Fungsi Pemasaran Lainnya

a. Kebijakan Produk

Meskipun telah dilakukan pengecekan terhadap produk yang sudah jadi, tetapi masih terdapat produk yang cacat didalam pengiriman barang ke konsumen ini mengakibatkan komplain dari konsumen. Selain itu, CV Cahaya Harapan juga merugi akibat retur dari pelanggan.

b. Kebijakan Distribusi

Ada beberapa pelanggan yang komplain mengenai keterlambatan pengiriman barang dikarenakan banyaknya order pengiriman barang sementara armada transportasi yang tersedia terbatas. Pelanggan yang komplain mengenai keterlambatan pengiriman barang dikarenakan banyaknya order pengiriman barang sementara armada transportasi yang tersedia terbatas, sehingga menyebabkan kepuasan pelanggan menurun.

5. Saran

Dari kesimpulan diatas dapat diberikan saran beberapa saran sebagai berikut :

1. Sebaiknya CV Cahaya Harapan membuat kesepakatan dengan supplier bahan baku mengenai masalah pembayaran bahan baku yang dipesan. Dengan memberi kebijakan uang muka serta jangka waktu pelunasan kepada perusahaan, sehingga perusahaan dapat memesan bahan baku tanpa harus melunasi terlebih dahulu.
2. CV Cahaya Harapan sebaiknya mulai memikirkan perkembangan teknologi yang ada. CV Cahaya Harapan harus tetap berusaha untuk meningkatkan teknologi pada tiap kegiatan operasional perusahaan, salah satu rekomendasi yang bisa penulis berikan dalam hal ini adalah perlu ditambahkan pemesanan produk pakaian secara *online* pada situs CV Cahaya Harapan yang ada agar para pelanggan luar kota tidak perlu menghabiskan banyak biaya untuk memesan produk via telepon ataupun datang secara langsung.
3. CV Cahaya Harapan diharapkan mampu mempertahankan segmentasi pasar yang ada karena hal ini sangat penting dalam peningkatan jumlah penjualan produk. Selain itu, perusahaan

juga harus lebih memperhatikan terkait masalah harga yang fluktuatif sehingga dapat mengambil strategi pemasaran yang tepat.

4. CV Cahaya Harapan harus selalu mengevaluasi dan melakukan perencanaan setiap strategi dan kegiatan pemasaran baik sesudah maupun sebelum melakukan kegiatan pemasaran. Hal ini dilakukan untuk mengetahui sudah memenuhi target atau tidak strategi yang dilakukan perusahaan. Perencanaan strategi sebaiknya dilakukan secara berkala, sehingga perusahaan dapat mengoreksi kesalahan-kesalahan mengenai strategi perusahaan.

5. CV Cahaya Harapan sebaiknya melakukan riset pemasaran secara berkala, karena disamping untuk pengambilan keputusan manajemen, riset pemasaran juga digunakan untuk perencanaan pemasaran kedepannya. Selain itu, riset pemasaran juga digunakan untuk dapat melihat dan mengevaluasi kinerja yang kurang didalam perusahaan serta peningkatan produk dapat dilakukan dengan melihat produk dari para pesaing.

6. CV Cahaya Harapan seharusnya memisah antara departemen penjualan dan pemasaran, karena penggabungan dua divisi ini dapat mengakibatkan kegiatan operasional kurang efektif. Penggabungan dua departemen ini dapat menyebabkan terjadinya Moral Hazard yang mungkin dilakukan karyawan. Misalnya saja, kehilangan barang dan manipulasi data penjualan.

7. Sebaiknya CV Cahaya Harapan meminimalisir tingkat kesalahan dari karyawan, dengan cara melakukan dua kali penyortiran agar terhindar dari barang cacat dipasaran, yang berakibat buruknya nama perusahaan. CV Cahaya Harapan juga harus tetap meningkatkan kualitas produk sehingga para pelanggan akan semakin tertarik akan produk pakaian yang dipasarkan, dan lebih jauh diharapkan produk ini mampu memberikan kepuasan bagi masyarakat yang memakainya.

8. CV Cahaya Harapan sebaiknya menambah armada atau kendaraan baru untuk operasional pengiriman ke berbagai tempat. Dan apabila dalam perjalanan terjadi kerusakan yang tidak terduga pihak perusahaan harus mengkonfirmasi kepada pelanggan mengenai keterlambatan pengiriman barang. Harus ada kebijakan mengenai keterlambatan barang dan ganti rugi yang harus dibayarkan perusahaan.

9. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk dapat menggali fungsi pemasaran tidak hanya ditinjau dari kelima aspek yang telah dibahas sebelumnya, namun perlu dikembangkan lagi aspek-aspek yang lain yang lebih mendetail yang dapat digunakan dalam penentuan keefektifan fungsi pemasaran disuatu perusahaan. Pada akhirnya akan didapatkan hasil penelitian yang lebih baik dan sempurna dengan menggunakan analisis yang lebih baik.

6. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini, penilaian efektivitas didasarkan pada data-data dan bukti-bukti yang diperoleh selama melakukan kegiatan penelitian, akan tetapi terdapat berbagai keterbatasan dalam pelaksanaannya. Adanya unsur subyektifitas sehingga efektivitas tidak dapat diukur secara pasti. Keterbatasan waktu dan tenaga serta luasnya fungsi pemasaran mengakibatkan kemungkinan adanya informasi penting yang tidak dapat diteliti lebih mendetail. Untuk itu bagi peneliti selanjutnya disarankan agar dapat lebih meneliti fungsi pemasaran secara lebih detail dengan menggunakan alat analisis yang lebih baik.

Daftar Pustaka

- Arrens dan Loebbecke. 1996. **Auditing (Pendekatan Terpadu)**. Buku 1, Edisi Indonesia. Salemba Empat. Jakarta.
- Bayangkara, IBK. 2008. **Audit Manajemen : Prosedur dan Implementasi**. Salemba Empat. Jakarta.
- Boynton, Wiliam C, Raymon N. Johnson and Walter G. Kell. 2003. **Modern Auditing**. Jakarta: Erlangga
- Effendi, Rustam. 1996. **Marketing Management**. IKIP, Malang.
- IBK.Bayangkara. 2010. **Audit Manajemen: Prosedur dan Implementasi**. Jakarta: Salemba Empat
- Indriantoro, Nur, Bambang & Supomo.1999. **Metode Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen**.BPFP.Yogyakarta.
- Kottler , Philip. 1995. **Manajemen Pemasaran**. Alih Bahasa oleh : Ancella A, Hermawan. Salemba Empat. Jakarta.
- Kottler, Philip. 1997. **Manajemen Pemasaran. : Analisis, Perencanaan, Implementasi, Dan Kontrol**. Edisi Kesembilan. Terjemahan : Hendra Teguh dan Rony A. Rusly. Prehallindo. Jakarta.
- Kottler, Philip H. 2002. **Manajemen Pemasaran Edisi Milenium**. Jakarta: PT. Prehallindo.
- Moeleong, J. Lexy. 2009. **Metode Penelitian Kualitatif**. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Mulyadi dan Kanaka Purwadiredja. 1998. **Auditing**. Edisi kelima. Salemba Empat. Jakarta
- Siagian, Sondang P. 1997. **Audit Manajemen**, cetakan kedua. Bumi Aksara. Jakarta.
- Siagian, Sondang P. 2001. **Audit Manajemen**. Bumi Aksara. Jakarta.
- Tunggal, Amin Widjaja. 1992. **Manajemen Audit, Suatu Pengantar**. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Tunggal, Amin Widjaja. 1992. **Audit Pemasaran(Marketing Audit)**. Rineka Cipta. Jakarta.
- Tunggal, Amin Widjaja. 2000. **Audit Manajemen Kontemporer**. Edisi Revisi. Havarindo. Jakarta.
- Wilson, Michael T. 1992. **Manajemen Pemasaran**. PT Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta.