

**AUDIT MANAJEMEN SEBAGAI DASAR UNTUK MENILAI
EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI PADA FUNGSI PEMASARAN
(Studi Kasus Pada PT. Pertani (Persero) Kantor Cabang Malang)**

**Disusun Oleh:
Muchammad Taufik Aziz
NIM. 0910233101**

**Dosen Pembimbing:
Drs. Syaifullah, MM., Ak.
NIP. 19580829 198503 1 002**

Universitas Brawijaya, Jl. MT. Haryono 165, Malang
Email: ttaufikaziz@yahoo.com

Abstrak: AUDIT MANAJEMEN SEBAGAI DASAR UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI PADA FUNGSI PEMASARAN (Studi Kasus Pada PT. Pertani (Persero) Kantor Cabang Malang). Audit manajemen merupakan merupakan aktivitas penilaian yang sistematis dengan tujuan untuk menilai efektivitas dan efisiensi objek yang diperiksa dalam perusahaan dengan pemberian saran dalam mengatasi permasalahan-permasalahan operasional yang ada di perusahaan dan rekomendasi perbaikan guna penyempurnaan kinerja manajemen agar dapat meningkatkan prestasi di masa yang akan datang. Audit manajemen yang dilakukan terhadap fungsi pemasaran PT. Pertani (Persero) Cabang Malang bertujuan untuk mengetahui tingkat efisiensi dan efektivitas fungsi pemasaran, dan untuk mengungkapkan temuan-temuan yang menghambat fungsi pemasaran sekaligus memberikan masukan kepada PT. Pertani (Persero) Cabang Malang untuk mengatasi temuan tersebut. Metode penelitian ini berbentuk studi kasus dengan menggunakan metode deskriptif melalui wawancara, observasi dan kuesioner. Efisiensi dan efektivitas kinerja pemasaran dianalisis dan dievaluasi dengan membandingkan antara *criteria*, *causes*, dan *effect* serta pemberian rekomendasi. Area pemasaran yang diaudit adalah sebagai berikut: (1) Lingkungan Pemasaran, (2) Strategi Pemasaran, (3) Organisasi Pemasaran, (4) Sistem Pemasaran, (5) Produktivitas Pemasaran, (6) Fungsi Pemasaran Lainnya. Kriteria efisiensi dan efektivitas dalam penelitian ini adalah apabila setiap area dalam audit manajemen fungsi pemasaran sesuai dengan standar dan target yang ditetapkan perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa aktivitas pemasaran secara keseluruhan belum bisa dikatakan efektif dan efisien. Berdasarkan kelemahan yang ditemukan dalam fungsi pemasaran PT. Pertani (Persero) Cabang Malang maka peneliti memberikan beberapa rekomendasi dan alternatif perbaikan untuk dijadikan pertimbangan perusahaan sebagai umpan balik dalam pengelolaan manajemen pemasaran di masa yang akan datang.

Abstract: MANAGEMENT AUDIT AS A BASIS FOR ASSESSING EFFECTIVENESS AND EFFICIENCY THE MARKETING FUNCTION (Case Study on PT. Pertani (Persero) Branch Office Malang). Management audit is a systematic assessment activities with the aim to assess the effectiveness and efficiency of the object being examined within the company by giving advice in overcoming the problems existing in the company operations and recommended improvement in order to improve management performance in order to improve future performance. Management audit carried out against the marketing functions PT. Pertani (Persero) Cabang Malang aims to determine the level of effectiveness and efficiency of marketing functions, and find the factors that become obstacles in achieving the objectives of the marketing functions, and provide advice or recommendations to PT. Pertani (Persero) Cabang Malang to resolve the obstacles. This research using case study techniques with descriptive methods through interview, observation, documentation, and questionnaires. Assessment of marketing effectiveness and efficiency was analyzed and evaluated by comparing the criteria, causes, effects, and give a recommendations. Marketing area that was audited consist of: (1) Marketing Environment, (2) Marketing Strategic, (3) Marketing Organization, (4) Marketing System, (5) Marketing Productivity, (6) Other marketing function. Criteria of effectiveness and efficiency in this research will be reached if when every area in the management audit of marketing function compliance with standard and target that was determined by a company. Based on the result of this research can be concluded that the implementation of marketing function in general has not been fully implemented effectively and efficiently. Based on the weaknesses that found in the marketing function of PT. Pertani (Persero) Branch Office Malang, the researcher gave some recommendations and alternative to become company consideration as a feedback in marketing management improvement for future performance.

Kata kunci : Audit manajemen, efektivitas, efisiensi, fungsi pemasaran.

PENDAHULUAN

Perkembangan ekonomi dewasa ini membawa dampak bagi perkembangan dunia usaha. Seiring dengan berkembangnya dunia usaha ini, pasar dipenuhi oleh berbagai jenis produk barang dan jasa yang memberikan banyak pilihan kepada konsumen. Hal ini menimbulkan persaingan yang ketat kepada perusahaan yang sejenis dan para konsumen pun makin kritis sebab dengan banyaknya kebutuhan, konsumen mendapat keuntungan dengan berbagai macam pilihan produk yang ada sehingga mereka dapat memilih produk yang terbaik dengan harga yang murah.

Seiring dengan berkembangannya dunia usaha yang begitu ketat, perusahaan dituntut untuk meningkatkan kualitasnya. Hal ini dimaksudkan untuk tetap mempertahankan bahkan meningkatkan pangsa pasar, yang ujungnya tak lain adalah memaksimalkan laba dengan memanfaatkan seluruh sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien. Namun yang harus disadari oleh perusahaan adalah bagaimana mereka mengenali dan menganalisa kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, mengendalikan hambatan yang muncul, serta memaksimalkan peluang dalam dunia bisnis.

Mencapai efektivitas dan efisiensi tidak semudah membalikkan telapak tangan karena begitu banyak kepala dengan berbagai kepentingan didalamnya. Proses ini membutuhkan kerjasama dengan tujuan yang sama untuk membentuk manajemen kuat yang bisa mengikat berbagai kepentingan. Dikoordinasi oleh seorang manajer yang mampu memimpin, merencanakan dan mengendalikan kegiatan perusahaan untuk mencapai tujuan yang diharapkan hingga tahap dalam membaca situasi pasar serta peluang yang ada menjadi keuntungan adalah titik kuat untuk membentuk manajemen yang baik.

Kegiatan manajemen perusahaan yang sangat kompleks, memerlukan suatu alat bantu untuk mencapai tingkat efektivitas dan efisiensi, yaitu audit manajemen. Fungsi-fungsi manajemen perusahaan perlu dievaluasi dengan melaksanakan audit manajemen, yang nantinya dapat menentukan sejauh mana tercapainya target yang telah ditetapkan sebelumnya serta mengevaluasi sejauh mana pengendalian yang telah ditetapkan sebelumnya dipahami dan dilaksanakan oleh karyawan dalam perusahaan tersebut.

Tujuan audit manajemen adalah membantu semua anggota manajemen melaksanakan tanggung jawab mereka secara efektif. Audit manajemen menyediakan analisis, penilaian-penilaian, rekomendasi, nasihat dan informasi mengenai kegiatan yang diperiksanya. Pada akhirnya bertujuan untuk membantu menyelesaikan setiap masalah yang sedang dihadapi oleh organisasi perusahaan

Audit manajemen dapat dilakukan pada semua aspek yang ada dalam perusahaan, yang umumnya meliputi audit manajemen fungsi keuangan, fungsi pemasaran, fungsi sumber daya manusia, fungsi pembelian, fungsi produksi, audit kepastian mutu dan audit pengolahan data elektronik (PDE). Salah satu fungsi manajemen yang memiliki peran yang begitu penting adalah departemen pemasaran. Pemasaran adalah kegiatan yang mencakup penilaian kebutuhan konsumen, penelitian pemasaran dan pengenalan pasar sasaran, pengembangan produk, penentuan harga jual, dan distribusi produk yang diarahkan kepada pemuasan kebutuhan dan keinginan orang atau pihak lain melalui proses pertukaran (Siagian 2001:151-152). Audit manajemen pada fungsi pemasaran disini digunakan untuk memantau dan menentukan area masalah dan peluang yang sedang atau yang akan dihadapi serta mampu membuat langkah rekomendasi yang sesuai dengan kondisi perusahaan sehingga menciptakan suatu pemasaran yang efektif dan efisien yang dapat mendukung fungsi-fungsi terkait di dalam perusahaan dan juga memenuhi tujuan perusahaan untuk memaksimalkan laba.

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.

Perusahaan PT. Pertani (Persero), merupakan perusahaan yang bergerak di bidang penyediaan sarana produk pertanian, khususnya pupuk organik dan benih padi maupun dalam penyaluran/distribusi hasil pertanian, khususnya beras. Untuk menghadapi terjadinya perubahan tuntutan pasar di era persaingan yang semakin kompetitif dan perubahan lingkungan bisnis, perusahaan perlu menerapkan perencanaan strategi yang tepat meningkatkan peranannya sebagai pusat pelayanan, pembinaan dan pengawasan yang lebih mendukung tercapainya kualitas dan mutu yang baik bagi kualitas kinerja karyawan. Namun, peneliti menemukan bahwa pada tahun 2012 terjadi

penurunan laba bersih perusahaan yang cukup signifikan hingga mencapai lebih dari 50%. Hal tersebut membuat peneliti tertarik untuk menilai keterkaitan penurunan laba yang terjadi di tahun 2012 dengan efektivitas dan efisiensi fungsi pemasaran sebagai ujung tombak operasional suatu perusahaan.

Rumusan Masalah

1. Bagaimana fungsi manajemen pemasaran pada PT. Pertani (Persero) cabang Malang telah dijalankan dengan efektif dan efisien?
2. Temuan dan masukan pada manajemen pemasaran PT. Pertani (Persero) cabang Malang

Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui efektifitas dan efisiensi pada fungsi manajemen pemasaran PT. Pertani (Persero) cabang Malang.
2. Untuk mengungkapkan temuan yang menghambat fungsi pemasaran dan memberikan masukan kepada PT. Pertani (Persero) cabang Malang untuk mengatasi temuan tersebut.

LANDASAN TEORI

Pengertian Audit Manajemen

Menurut Arens, Elder dan Beasley (2004:507), pengertian audit manajemen adalah penelaahan atas efisien dan efektivitas organisasi. Menurut Tunggal (2003:10), pengertian audit manajemen adalah proses yang sistematis seperti dalam pemeriksaan laporan keuangan, pemeriksaan manajemen mencakup serangkaian langkah atau prosedur yang terstruktur dan organisasi. Aspek ini mencakup perencanaan yang tepat dan juga mendapatkan secara objektif menilai bukti-bukti yang berlaku dengan aktifitas yang diperiksa. Dapat diambil suatu kesimpulan dari kedua definisi diatas bahwa pemeriksaan terhadap pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan untuk mengevaluasi apakah kegiatan tersebut telah dilakukan secara efisien, efektif, dan juga ekonomis yang ditentukan sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan dalam kebijakan manajemen

Tujuan Audit Manajemen

Tujuan umum dari pemeriksaan manajemen menurut pandangan Agoes (2004 jilid 2 :175), yaitu:

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

Menurut Mulyadi (2002:32), tujuan audit manajemen adalah :

1. Mengevaluasi kinerja
2. Mengidentifikasi kesempatan untuk peningkatan

3. Membuat rekomendasi untuk perbaikan tingkat lanjut
Menurut Arens, Elder, dan Beasley (2004:498), audit manajemen dapat dibedakan menjadi 3 macam, yaitu :

1. Pemeriksaan Fungsional
Fungsi merupakan suatu alat untuk menggolongkan kegiatan suatu perusahaan seperti penerimaan kas, pengeluaran kas, pembelian, penjualan, dan akun lain sebagainya. Keunggulan pemeriksaan ini adalah adanya spesialisasi oleh auditor, sedangkan kelemahannya adalah fungsi yang berkaitan tidak dievaluasi
2. Pemeriksaan Organisasional
Pemeriksaan operasional yang berkaitan dengan unit organisasi secara keseluruhan, penekanannya adalah efektivitas dan efisien fungsi-fungsi yang saling berinteraksi.
3. Penugasan Khusus
Pemeriksaan ini timbul atas permintaan manajemen. Dalam pemeriksaan ini terdapat banyak variasi contohnya penyelidikan terhadap kemungkinan adanya fraud, penyebab ketidak efektifan dalam operasi perusahaan dan membuat rekomendasi untuk memungkinkan adanya perbaikan untuk meminimalkan biaya produksi.

Tahapan Audit Manajemen

Ada beberapa tahapan yang harus dilakukan dalam audit manajemen. Secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi lima menurut IBK. Bayangkara dalam bukunya yang berjudul "Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi" (2008:9) yang menyebutkan lima tahapan audit manajemen, yaitu :

1. Audit Pendahuluan
Audit pendahuluan dilakukan untuk mendapatkan informasi latar belakang terhadap objek audit yang dilakukan. 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. Auditor mungkin menggunakan daftar pertanyaan, flow chart, tanya jawab, laporan manajemen, dan observasi dalam pelaksanaan audit pendahuluan. Daftar pertanyaan terdiri dari pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan masalah yang mempengaruhi efektivitas, efisiensi dan performa operasi. Auditor kemudian akan menilai jawaban yang diperoleh, kemudian auditor mengumpulkan bukti-bukti untuk memperkuat jawaban yang diterima.
2. Review dan 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 sesungguhnya, atau mungkin ada beberapa tujuan audit sementara yang gugur, karena tidak cukup (sulit memperoleh) bukti-bukti yang mendukung tujuan audit tersebut.

3. Audit Terperinci

Pada tahap ini auditor melakukan pengumpulan bukti yang cukup dan kompeten untuk mendukung tujuan audit yang telah dilakukan. 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. Kertas kerja dapat diorganisir berdasarkan sub unit dari usaha yang diaudit (seperti berdasarkan cabang, bagian), urutan prosedur audit dilaksanakan (seperti audit pendahuluan, bukti) atau setiap sistem logis yang mempertinggi pemahaman auditor terhadap pekerjaan yang dilakukan. Tujuan mengumpulkan buktibukti adalah untuk mendapatkan dasar faktual dalam menilai kriteria performa yang sebelumnya diidentifikasi.

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 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 operasional dan mudah dimengerti serta menarik untuk ditindaklanjuti. Walaupun laporan formal dapat dianggap sebagai langkah terakhir dalam manajemen audit. Laporan informal ini harus dibuat selama audit. Sebagai contoh, apabila auditor menemukan suatu inefisiensi yang serius selama survei pendahuluan. Ia harus menyelidiki, menilai dan melaporkan segera daripada menunggu audit selesai.

5. Tindak Lanjut

Sebagai tahap akhir dari audit manajemen, tindak lanjut bertujuan untuk mendorong pihak-pihak yang berwenang untuk melaksanakan tindak lanjut sesuai dengan rekomendasi yang diberikan. Auditor tidak memiliki wewenang untuk mengharuskan tindak lanjut sesuai dengan rekomendasi yang diberikan. Oleh karena itu, rekomendasi yang disajikan dalam laporan audit seharusnya sudah merupakan hasil diskusi dengan berbagai pihak yang berkepentingan dengan tindakan perbaikan tersebut. Suatu rekomendasi yang tidak disepakati oleh objek audit akan sangat berpengaruh pada pelaksanaan tindak lanjutnya. Hasil audit menjadi kurang bermakna apabila rekomendasi yang diberikan tidak ditindaklanjuti oleh pihak yang diaudit.

Pengertian Audit Manajemen Fungsi Pemasaran

Pengertian audit pemasaran menurut IBK Bayangkara (2008: 115) adalah pengujian yang komprehensif, sistematis, independen, dan dilakukan secara periodik terhadap lingkungan pemasaran, tujuan, strategi, dan aktivitas perusahaan atau unit bisnis, untuk menentukan peluang dan area permasalahan yang terjadi, serta merekomendasikan rencana tindakan untuk meningkatkan kinerja pemasaran perusahaan.

Pengertian audit pemasaran menurut Siagian (1997: 179) audit pemasaran adalah suatu penelitian yang sifatnya sistematis dan menyeluruh serta dilakukan secara berkala mengenai keseluruhan segi pemasaran dengan maksud memperoleh gambaran yang akurat tentang berbagai permasalahan

yang harus dipecahkan dan peluang yang dapat dimanfaatkan demi peningkatan kinerja di bidang pemasaran itu.

Sedangkan audit pemasaran menurut Kotler dan Amstrong (2008) 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.

Ruang Lingkup Audit Manajemen Fungsi Pemasaran

IBK Bayangkara (2008: 117) menyebutkan bahwa 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.
2. Audit strategi pemasaran
Audit ini bertujuan untuk menentukan bahwa perusahaan telah menetapkan strategi yang selaras dengan tujuannya, sesuai dengan lingkungan yang dihadapi.
3. Audit organisasi pemasaran
Audit ini memiliki kemampuan organisasi pemasaran dalam mencapai tujuan perusahaan. Audit ini menentukan kemampuan tim pemasaran 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 digunakan mengerjakan tugas-tugas rutin di bidang pemasaran.
5. Audit produktivitas pemasaran
Audit ini menganalisis produktivitas dan profitabilitas produk, kelompok pelanggan, atau unit analisis yang lain di dalam pemasaran. Audit biaya pemasaran adalah salah satu metode untuk menganalisis profitabilitas dan produktivitas pemasaran.
6. Audit fungsi pemasaran
Audit ini merupakan audit vertikal atau analisis secara mendalam terhadap elemen bauran pemasaran seperti produk, harga, distribusi, tenaga penjual, periklanan, promosi, dan lain-lain.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan studi kasus. Jenis penelitian ini memungkinkan hasil yang berbeda untuk topik, lokasi, dan periode yang berbeda. Definisi penelitian menurut Sekaran (2006:7) dalam bukunya yang berjudul *Research Methods for Business- Metodologi Penelitian untuk Bisnis* adalah penyelidikan atau investigasi yang terkelola, sistematis, berdasarkan data, kritis, objektif, dan ilmiah terhadap suatu masalah spesifik, yang dilakukan dengan tujuan menemukan jawaban atau solusi terkait.

Metode deskriptif adalah penelitian yang mengukur dan menggambarkan tentang suatu fenomena sosial tertentu dengan cara menghimpun fakta, tetapi tanpa melakukan pengujian hipotesis (Arikunto, 1995). Studi kasus merupakan penelitian dengan karakteristik, masalah yang berkaitan dengan latar belakang dan kondisi saat ini dari subjek yang diteliti serta interaksinya dengan lingkungan (Soepomo dan Indiantoro, 1999:26).

Penelitian ini dilakukan secara penuh pada suatu perusahaan dengan fokus fungsi pemasaran, maka disimpulkan bahwa penelitian ini berbentuk studi kasus dan menggunakan pendekatan studi deskriptif yang menggambarkan audit manajemen untuk menilai efisiensi dan efektifitas fungsi pemasaran. Penelitian ini hanya mengungkapkan dan mendeskripsikan fakta-fakta yang ditemukan di lapangan tanpa melakukan pengujian hipotesis.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua, antara lain adalah sebagai berikut :

1. Data Kuantitatif
Adalah data yang berbentuk angka, meliputi data target dan realisasi penjualan, jumlah persediaan, dan jam tenaga kerja.
2. Data Kualitatif
Data kualitatif, yaitu data yang diperoleh dari objek penelitian dalam bentuk informasi baik secara lisan maupun tulisan. Contohnya bisa berupa penjelasan dari pejabat yang berwenang langsung terhadap kebijakan perusahaan yang dilaksanakan, job description, dan struktur organisasi perusahaan.

Sumber data yang digunakan oleh penulis untuk menyusun skripsi ini merupakan data primer. Data Primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian (Sugiyono, 2009:137). Data tersebut diperoleh dengan cara melakukan pengamatan langsung dan wawancara atau pengajuan pertanyaan kepada pejabat perusahaan yang bersangkutan. Data-data tersebut antara lain adalah sebagai berikut:

- a. Data Hasil Wawancara
- b. Kuisioner
- c. Sejarah PT. Pertani (Persero)
- d. Visi, Misi dan Tujuan PT. Pertani (Persero)
- e. Struktur Organisasi PT. Pertani (Persero)
- f. Buku Panduan Divisi Pemasaran PT. Pertani (Persero)
- g. Buku Panduan Regulasi Dewan PT. Pertani (Persero)
- h. Laporan Penjualan PT. Pertani (Persero)
- i. Laporan Keuangan PT. Pertani (persero)

Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode analisis data deskriptif kualitatif dan kuantitatif, yaitu analisis dengan cara mengumpulkan dan mendeskripsikan data non angka (data kualitatif) dan angka (data kuantitatif), untuk kemudian dibandingkan dengan teori yang ada untuk memperoleh simpulan dan saran. Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan tahapan-tahapan analisis yang disesuaikan dengan efisiensi dan efektivitas pemasaran yang diteliti, yaitu sebagai berikut :

1. Tahap Persiapan

Pada tahap ini, penulis mengumpulkan, menggolongkan, dan meringkas data serta informasi tentang efektivitas dan efisien penjualan yang ada di perusahaan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi untuk mendapatkan gambaran penerapan kegiatan pemasaran yang efektif dan efisien. Penggolongan informasi tentang efektivitas dan efisien adalah sebagai berikut:

2. Tahapan Analisis Deskriptif Kuantitatif

Pada tahap ini, penulis melakukan analisis yang digunakan untuk menilai kinerja usaha dan menyatakan tingkat efisiensi dan efektivitas suatu fungsi pemasaran dengan cara sebagai berikut :

a. Analisis Selisih (varian)

Analisis ini untuk mengukur dan menganalisis hasil penjualan yang dicapai oleh perusahaan dengan membandingkan dengan rencana penjualan yang telah ditetapkan sebelumnya.

b. Analisis besarnya presentase biaya pemasaran atas penerimaan penjualan:

$$\text{Rasio Biaya Pemasaran} = \frac{\text{Biaya pemasaran}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

Analisis ini digunakan untuk mengukur efisiensi fungsi pemasaran guna menjaga agar tidak terjadi pengeluaran yang berlebih dalam mencapai sasaran penjualan. Dengan elemen-elemen ini maka akan dapat diketahui sejauh mana keberhasilan manajemen perusahaan dalam menjalankan program-programnya sendiri yang telah ditetapkan sebelumnya.

c. Analisis Profitabilitas

Analisis ini digunakan untuk menilai seberapa efektif perusahaan dapat mencapai laba atau keuntungan untuk setiap proses bisnis yang dilakukan. Adapun pengukuran yang digunakan dalam analisis ini adalah:

$$\begin{aligned} \text{Kenaikan (penurunan) Laba (Rp)} &= \text{Laba (x)} - \text{Laba (x-1)} \\ \text{Kenaikan (penurunan) Laba (\%)} &= \frac{\text{Laba (x)} - \text{Laba (x-1)}}{\text{Laba (x-1)}} \times 100\% \end{aligned}$$

3. Tahapan Analisis Deskriptif Kualitatif

Pada tahap ini penulis melakukan analisis terhadap sistem manajemen yang efektif dalam kegiatan pemasaran perusahaan. Analisis tersebut meliputi :

a. Lingkungan Pemasaran Perusahaan

Lingkungan pemasaran perusahaan yang diaudit dalam penelitian ini adalah lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Lingkungan eksternal perusahaan adalah lingkungan makro dan mikro yang mempunyai dampak pada proses manajerial dan operasional perusahaan. Lingkungan eksternal misalnya ditinjau dari faktor ekonomi, politik, dan teknologi, sedangkan lingkungan internal perusahaan merupakan lingkungan mikro perusahaan yang mempunyai dampak pada proses manajerial dan operasional perusahaan. Lingkungan internal yang mempengaruhi perusahaan misalnya pelanggan (customer) dan pesaing (competitor).

b. Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran adalah serangkaian tujuan sasaran, kebijakan dan aturan yang memberi arah pada usaha-usaha pemasaran perusahaan dari waktu ke waktu terutama sebagai tanggapan perusahaan dalam menghadapi lingkungan dan keadaan

persaingan yang selalu berubah. Pemilihan strategi yang tepat dapat mempengaruhi kinerja dari fungsi pemasaran atau dapat memenuhi target penjualan.

c. Organisasi Pemasaran

Kegiatan pemasaran yang efektif membutuhkan pengorganisasian yang baik dan dan tepat, terutama dalam pengaturan, pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang jelas dan tegas antara atasan dan bawahan di bidang pemasaran. Dalam penelitian ini organisasi pemasaran yang dibahas adalah mengenai struktur organisasi pemasaran.

d. Sistem Pemasaran

Sistem pemasaran yang diaudit dalam penelitian ini adalah sistem informasi pemasaran dan sistem pengendalian pemasaran yang diterapkan diperusahaan. Sistem informasi pemasaran dikatakan efektif apabila ada riset pemasaran, perencanaan dengan orientasi perkembangan pasar dan inovasi produk, sedangkan sistem pengendalian pemasaran dikatakan efektif apabila adanya target yang ditetapkan, pembagian tugas dilakukan secara teratur.

e. Produktivitas Pemasaran

Yaitu menilai berbagai aspek produktivitas pemasaran mulai dari biaya pemasaran, hingga laba yang diperoleh serta kegiatan-kegiatan yang memerlukan biaya dalam pemasaran.

f. Fungsi Pemasaran lainnya

Yaitu menilai secara mendalam tentang produk, harga, distribusi, tenaga pemasar, administrasi, dan promosi serta publisitas. Analisis ini menggambarkan bagaimana bidang fungsional pemasaran lain memberikan pengaruh yang cukup signifikan terhadap efektivitas fungsi pemasaran.

Walaupun diketahui bahwa sebenarnya pengukuran efektivitas dan efisiensi merupakan suatu fungsi yang sulit ditetapkan secara rinci dan tidak pernah digunakan untuk penilaian yang mempunyai pengukuran absolut, maka diperlukan langkah-langkah serta elemen yang dapat digunakan untuk mengukur sejauh mana keberhasilan manajemen untuk menilai tingkat efektivitas dan efisiensi pemasarannya. Terdapat 4 (empat) tahap dalam pelaksanaan audit operasional yang dapat digunakan untuk mengukur sejauh mana keberhasilan manajemen untuk menilai tingkat efektifitas dan efisiensi pemasaran, antara lain:

1. Perencanaan Pemeriksaan.

Melakukan survei pendahuluan untuk memperoleh informasi mengenai perusahaan yang bersangkutan dalam waktu yang relatif singkat mengenai semua aspek organisasi kegiatan program atau sistem yang dipertimbangkan untuk diperiksa agar dapat diperoleh pengetahuan atau gambaran yang memadai mengenai objek pemeriksaan. dan melakukan pembicaraan dengan pihak perusahaan.

2. Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen (Review and Testing of Management Control System)

Tahap ini dimaksudkan untuk mendapatkan bukti-bukti mengenai ketiga elemen dari tujuan pemeriksaan sementara (tentative audit objective) yaitu kriteria, penyebab dan akibat dengan melakukan pengetesan terhadap transaksi-transaksi perusahaan yang berkaitan dengan sistem pengendalian manajemen dan untuk memastikan bahwa bukti-bukti yang diperoleh dari perusahaan adalah kompeten jika audit diperluas dalam pengujian terinci (detailed examination).

3. Pengujian Terinci (Detailed Examination)

Pada tahap ini auditor harus mengumpulkan bukti-bukti yang cukup kompeten material dan relevan untuk dapat menentukan tindakan-tindakan apa saja yang dilakukan manajemen dan pegawai perusahaan yang merupakan penyimpangan-penyimpangan terhadap kriteria dalam tujuan pemeriksa yang pasti (firm audit objective) dan bagaimana akibat dari penyimpangan-penyimpangan tersebut dan besar kecil akibat tersebut yang menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Bukti yang dikumpulkan harus dikategorikan masing-masing berkaitan dengan :

- a. Kriteria (Criteria)
Merupakan standar bagaimana seharusnya para individu dalam organisasi melakukan aktivitasnya sebagai pertanggungjawaban atas wewenang yang dilimpahkannya. Standar ini dapat berupa kebijakan yang telah ditetapkan manajemen, kebijakan perusahaan ataupun peraturan pemerintah. Kriteria digunakan sebagai tolak ukur atau bahan banding. Dengan kriteria, penulis dapat menetapkan apakah suatu kondisi menyimpang atau tidak.
 - b. Penyebab (Causes)
Merupakan tindakan yang digunakan untuk mencari penyebab adanya inefisiensi dan inefektivitas berdasarkan komponen atau area pemasaran yang diaudit. Semua aktivitas akan dibandingkan dengan kriteria sehingga akan diketahui apakah kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan sebelumnya telah berjalan sesuai dengan yang diharapkan.
 - c. Akibat (Effect)
Akibat merupakan hasil pengukuran atau perbandingan antara penyebab dengan kriteria. Akibat dapat bersifat :
 - Positif, yaitu akibat yang bersifat ekonomis, efektif, dan efisien.
 - Negatif, yaitu akibat yang bersifat pemborosan, inefektif dan inefisien.
 - d. Rekomendasi
Rekomendasi adalah pernyataan pemeriksa tentang apa yang seharusnya dilakukan suatu fungsi yang diperiksa dengan tujuan perbaikan kinerja perusahaan dimasa yang akan datang agar lebih baik.
4. Pengembangan Laporan (Report Development)
Temuan audit harus dilengkapi dengan kesimpulan dan saran dan harus direview oleh manajer audit sebelum didiskusikan dengan auditee. Komentari dari auditee mengenai apa yang disajikan dalam konsep laporan harus diperoleh.

PEMBAHASAN

Gambaran Umum Objek Penelitian

Pendirian perusahaan PT. Pertani (Persero) dimulai dengan terbitnya Undang-Undang Darurat No.1 Tahun 1959 tanggal 14 Januari 1959 yang membentuk Badan Perusahaan Produksi Bahan Makanan dan pembukaan Tanah, disingkat BMPT. BMPT kemudian berubah menjadi Badan Pimpinan Umum Perusahaan Pertanian Negara disingkat BPU Pertani berdasarkan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang No. 19/1960. BPU Pertani kemudian berubah lagi menjadi Perusahaan Pertanian Negara disingkat PN Pertani berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 12/1963 tanggal 1 Januari 1963

Pada tahun 1973 PN Pertani menjadi Perusahaan Perseroan berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 21 Tahun 1973 dan Akte Notaris

Kartini Mulyadi, SH No. 46 tanggal 11 Januari 1974 jo akte Perusahaan No. 136 tanggal 24 April 1974 dan Akte Perubahan yang dibuat Notaris Imas Fatimah, SH No. 45 tanggal 6 Februari 1984 menjadi PT. Pertani (Persero). Untuk menyesuaikan dengan Undang-Undang Perseroan Terbatas No. 40 Tahun 2007 dan Undang-Undang BUMN No. 19 Tahun 2003, Anggaran Dasar PT. Pertani (Persero) disesuaikan dengan Akte Perubahan No. 81 tanggal 27 Maret 1998 yang dibuat oleh Notaris Imas Fatimah, SH dan terakhir perubahan No. 2 tanggal 2 November 2008 yang dibuat oleh Notaris Mintaris Natamihardja, SH.

Bidang Usaha Perusahaan

Bidang Usaha yang dijalankan PT. Pertani (Persero) terdiri dari 4 bagian bisnis, antara lain adalah sebagai berikut :

1. Produksi dan Distribusi Benih Padi dan Palawija
Kapasitas terpasang mencapai 75.000 ton per-tahun di 28 UPB (Unit Produksi Benih) yang tersebar di seluruh Indonesia. Benih yang di produksi berlabel biru (Kelas ES), berlabel ungu (Kelas SS) dengan bermacam-macam varietas.
2. Produksi Beras
Kapasitas terpasang mencapai 72.000 ton per-tahun yang meliputi beras aromatic (beras wangi), beras kualitas dan beras medium yang diproduksi oleh 16 UPP (Unit Penggilingan Padi).
3. Produksi/Distribusi Pupuk Organik dan An-Organik
PT. Pertani (Persero) adalah distributor utama pupuk di Indonesia. Distribusi pupuk mencapai 550.000 ton per-tahun (produksi dalam negeri maupun impor) jenis pupuk yang didistribusikan antara lain Urea, ZA, TSP, SP-36, Rock Phosphate, DAP, KCI, NPK.
4. Jasa Pergudangan dan Pengelolaan Sistem Resi Gudang

Produk Perusahaan

Bidang usaha yang dijalankan PT. Pertani (Persero) Cabang Malang terdiri dari banyak sekali tingkat varietas produknya, namun secara garis besar PT. Pertani (Persero) Cabang Malang adalah produsen dari benih padi, benih jagung, serta distributor pupuk dan juga pestisida. Berikut akan digambarkan didalam tabel jenis produk dan juga kisaran harga dari produk yang disediakan oleh PT. Pertani (Persero) Cabang Malang.

Tabel 4.3
Daftar Jenis Produk dan Kisaran Harga Jual
PT. Pertani (Persero) Cabang Malang

No.	Jenis Produk	Kisaran Harga
1.	Benih Padi (Subsidi)	Rp 5.500/Kg – Rp 6.900/Kg
2.	Benih Padi (Non-Subsidi)	Rp 6.500/Kg – Rp 9.000/Kg
3.	Benih Jagung (Subsidi)	Rp 6.460/Kg
4.	Benih Jagung (Non-Subsidi)	Rp. 6.555/Kg
6.	Pestisida	Rp 10.500/Kg
7.	Pupuk Organik/An-Organik	Rp 1.000/Kg – Rp 232.167/Kg

Sumber : PT. Pertani (Persero) Cabang Malang 2012

KESIMPULAN

Sebagai akhir dari penelitian ini, penulis membuat suatu kesimpulan berdasarkan hasil audit operasional fungsi pemasaran yang telah dilaksanakan. Pelaksanaan fungsi pemasaran pada PT. Pertani

(Persero) Cabang Malang secara umum belum seluruhnya berjalan secara efektif dan efisien. Hal ini dapat dilihat bahwa, dari enam fungsi pemasaran yang telah diaudit, hasil audit menunjukkan bahwa fungsi-fungsi tersebut masih memiliki beberapa kekurangan. Berikut kesimpulan yang penulis temui:

1. Fungsi Lingkungan Pemasaran
 - a. PT. Pertani (Persero) Cabang Malang tidak membuat daftar pesaing yang ada pada industri sejenis, sehingga sulit untuk mengidentifikasi secara pasti posisi perusahaan terhadap pesaing.
2. Organisasi Pemasaran
 - a. Terbatasnya tingkat kualitas sumber daya manusia yang dimiliki PT. Pertani (Persero) Cabang Malang.
 - b. Fungsi pemasaran belum dapat dijalankan dengan optimal karena terbatasnya jumlah tenaga pemasaran yang dimiliki.
3. Sistem Pemasaran
 - a. Penelitian terhadap pasar tidak dilakukan secara periodik. Dikhawatirkan PT. Pertani (Persero) Cabang Malang tidak mengetahui secara pasti kebutuhan konsumen di pasar secara periodik (update)
 - b. Peninjauan terhadap pelaksanaan strategi dilakukan dalam kurun waktu yang masih terlalu lama (6 bulan), dan dalam penetapan target seharusnya lebih mempertimbangkan kondisi persaingan yang ada.
4. Fungsi Pemasaran Lainnya
 - a. Pelatihan terhadap karyawan juga tidak dilakukan secara rutin, sehingga kemampuan karyawan cenderung monoton dan kurang kreatif.

SARAN

Berdasarkan kesimpulan yang telah dibuat, maka penulis memberikan beberapa saran pada PT. Pertani (Persero) Cabang Malang yaitu :

1. PT. Pertani (Persero) Cabang Malang seharusnya juga harus memperhatikan dan mengenali kekuatan, kelemahan, serta langkah-langkah yang akan diambil oleh pesaing utama sehingga perusahaan dapat mengambil tindakan dengan tepat apabila terjadi perubahan yang tidak diinginkan. Salah satunya adalah dengan membuat daftar pesaing urut berdasarkan tingkat kekuatan pesaing.
2. PT. Pertani (Persero) Cabang Malang seharusnya mengembangkan sumber daya manusia dari segi kualitas. *Kreatif* dan juga *Inovatif* harus menjadi prioritas didalam kinerja karyawan PT. Pertani (Persero) Cabang Malang.
3. PT. Pertani (Persero) Cabang Malang harus melakukan penelitian secara periodik terhadap pasar. Hal ini bertujuan agar PT. Pertani (Persero) Cabang Malang dapat membuat tindakan antisipatif apabila terjadi hal yang tidak diinginkan di pasar.
4. PT. Pertani (Persero) Cabang Malang sebaiknya melakukan evaluasi terhadap strategi secara periodik dengan jangka waktu yang tidak terlalu panjang (3-4 bulan).
5. PT. Pertani (Persero) Cabang Malang sebaiknya menambah jumlah karyawan pada bagian pemasaran serta memberikan beberapa pelatihan secara periodik untuk menambah pengetahuan karyawan di bidang pemasaran.

KETERBATASAN PENELITIAN

Keterbatasan dari penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah sebagai berikut:

1. PT. Pertani (Persero) Cabang Malang belum pernah melakukan audit manajemen untuk menilai efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas-tugas fungsi pemasaran sehingga tidak terdapat acuan khusus yang digunakan oleh penulis untuk melakukan prosedur audit tersebut, akibatnya laporan audit tersebut tidak mempunyai acuan standar yang jelas.
2. Penilaian efektivitas dan efisiensi pemasaran perusahaan sulit dilakukan secara kuantitatif sehingga penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk menilainya. Oleh karena itu, kemungkinan berperannya unsur subjektivitas penulis lebih besar, namun penelitian ini tetap berdasarkan data-data serta bukti yang diperoleh dari hasil penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Agoes, Sukrisno. 2004. Auditing oleh kantor akuntansi publik, jilid 1 dan 2. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Arens, Alvin A., Randal J. Elder, dan Mark S. Beasley. 2004. Auditing dan Pelayanan Verifikasi, Edisi 9 jilid 1 dan 2. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Astuti, Amelia Umi. 2008. Skripsi: "Audit Operasional untuk Menilai Efektivitas dan Efisiensi Fungsi Pemasaran Studi Kasus pada PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang". Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
- Bhayangkara, IBK., 2008. Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi. Jakarta: Salemba Empat.
- Indriantoro, Nur dan Soepomo B. 1999. Metodologi Penelitian Bisnis. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Mulyadi. 2002. Auditing Jilid 1, Edisi 6. Jakarta: Salemba Empat.
- Kotler, Philip dan Gary Amstrong. 2008. Marketing an Introduction. New Jersey: Prentice Hall Inc. diterjemahkan oleh Nurmawan, Iwan SE. Prinsip-prinsip Pemasaran, Edisi 12, jilid 1 dan 2. Jakarta: Erlangga.
- Kotler, Philip dan Kevin Keller. 2008. Manajemen Pemasaran, Edisi 12, Jilid 1. Penerbit Indeks
- Oktaviani, Aurelia Oky. 2011. Skripsi: "Audit Operasional Fungsi Pemasaran sebagai Upaya Penilaian Efisiensi dan Efektivitas pada Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Malang". Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
- Rispiani. 2012. Skripsi: "Analisis Audit Manajemen atas Fungsi Pemasaran pada PT. Pertamina Persero Unit Pemasaran VII di Makassar". Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.
- Sekaran, Uma. 2003. Research Methods for Business, 4th Edition. New York: John Wiley & Sons Inc. diterjemahkan oleh Yon, Kwan Men. 2006. Metodologi Penelitian untuk Bisnis. Edisi 4. Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian, Sondang. 1997. Audit Manajemen. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2009. Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif. Bandung: CV. Alfabeta
- Tunggal, Amin Widjaja. 2003. Audit Manajemen Kontemporer. Jakarta: Harvarindo.