

**AUDIT OPERASIONAL UNTUK MENILAI EFISIENSI DAN
EFEKTIVITAS FUNGSI PEMASARAN PADA
KANTOR WILAYAH PERUM PEGADAIAN MALANG**

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Meraih
Derajat Strata 1**

**Disusun Oleh :
Fajar Maulana
0410233065**



**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2008**

Lembar Persetujuan

Skripsi dengan judul :

**AUDIT OPERASIONAL UNTUK MENILAI EFISIENSI DAN
EFEKTIVITAS FUNGSI PEMASARAN PADA KANTOR WILAYAH
PERUM PEGADAIAN MALANG**

Yang disusun oleh :

Nama : Fajar Maulana

NIM : 0410233065

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Akuntansi

Dengan ini telah disetujui oleh dosen pembimbing dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diajukan dalam ujian komprehensif.

Malang, Januari 2008
Dosen Pembimbing

Nurul Fachriyah, SE, Ak.
NIP. 132 048 544

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : Fajar Maulana
Tempat, Tanggal Lahir : Mojokerto, 7 Oktober 1986
Nomor Induk Mahasiswa : 0410233065
Jurusan : Akuntansi (S-1)
Alamat di Malang : Jl. Bendungan Sigura-Gura 1 G, Malang
Alamat Asal : Jl. Mojopahit Miji IV/10, Mojokerto

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi berjudul :

**AUDIT OPERASIONAL UNTUK MENILAI EFISIENSI DAN
EFEKTIVITAS FUNGSI PEMASARAN PADA KANTOR WILAYAH
PERUM PEGADAIAN MALANG**

Yang ditulis adalah benar-benar hasil karya sendiri dan bukan merupakan plagiat atau saduran dari skripsi orang lain kecuali yang telah disebutkan sebagai sumber rujukan atau acuan di daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaannya).

Dengan demikian pernyataan ini saya buat dengan sadar dan sebenar-benarnya untuk dapat digunakan bila diperlukan.

Malang, Januari 2008
Yang Membuat Pernyataan

Fajar Maulana
NIM. 0410233065

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul :

**AUDIT OPERASIONAL UNTUK MENILAI EFISIENSI DAN
EFEKTIVITAS FUNGSI PEMASARAN PADA KANTOR WILAYAH
PERUM PEGADAIAN MALANG**

Yang disusun oleh :

Nama : Fajar Maulana
 NIM : 0410233065
 Fakultas : Ekonomi
 Jurusan : Akuntansi

Yang dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal 13 Februari 2008 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima.

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

1. Nurul Fachriyah, SE., Ak.
 NIP. 132 048 544
 (Dosen Pembimbing)
2. Devy Pusposari, SE., M.Si., Ak.
 NIP. 132 304 303
 (Dosen Penguji I)
3. Kuspandi, SE., Ak.
 NIP. 131 573 935
 (Dosen Penguji II)

Malang, Februari 2008
 Ketua Jurusan Akuntansi

Dr. Unti Ludigdo, SE., M.Si., Ak
 NIP. 132 086 159



Kata Pengantar

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah Hirobbil A'lamin, sujud syukurku di hadapan Allah Azza Wa Jalla "Rabb Sekalian Alam" atas rahmat dan petunjuk yang tiada pernah putus untuk menerangi langkah, hati dan pikiran, sehingga penulis dapat menyelesaikan kewajiban untuk mempersembahkan sebuah penelitian akhir dalam bentuk skripsi dengan judul **"Audit Operasional Untuk Menilai Efisiensi dan Efektivitas Fungsi Pemasaran Pada Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang"** dengan tepat waktu.

Banyak pihak yang telah bersedia memberikan sebagian waktu dan pikirannya untuk membantu penulis dalam menyelesaikan penelitian ini. Hanya ucapan terima kasih yang begitu dalam yang bisa penulis haturkan sebagai bentuk penghargaan sebesar-besarnya, terutama kepada yang terhormat :

1. Ayah dan Ibu yang sangat luar biasa cintanya, yang tiada pernah putus akan do'a, dukungan dan kasih sayang, serta mengajarkan penulis tentang ilmu ikhlas dan ilmu sabar dalam mensyukuri nikmat dan cobaannya.
2. Bapak Prof. Dr. Bambang Soebroto, SE., Ak., MM. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya.
3. Bapak Dr. Unti Ludigdo, SE., M.Si., Ak. selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya.
4. Ibu Nurul Fachriyah, SE., Ak. selaku dosen pembimbing, yang dengan kesabaran dan ketelatenannya tak lelah memberikan sebagian waktu dan pikiran dalam memberikan bimbingan, motivasi dan ilmu yang insya Allah akan berguna dikemudian hari.
5. Ibu Devy Pusposari, SE., M.Si., Ak. Dan Bapak Kuspandi, SE., Ak. selaku dosen penguji dalam ujian komprehensif.
6. Bapak Amoeng sebagai Manajer Operasional dan Pengembangan Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang atas ijin yang diberikan untuk penelitian

serta keterbukaannya dalam memberikan bantuan dan pengarahan dalam proses penelitian.

7. Seluruh karyawan bagian Operasional dan Pengembangan Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang (Pak Setyo, Pak Bambang, Pak Parlan, Pak Ali, Pak Muhadiman, Mbak Rista, Mbak Wid, Mbak Vivi) atas kerjasamanya, humorisnya, serta kebersamaannya selama penulis menimba ilmu.
8. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang yang telah silih-berganti menyalurkan ilmu, motivasi, arahan serta bimbingannya dalam membentuk pikiran dan sikap penulis untuk menjadi pribadi yang lebih baik dengan ilmu yang bermanfaat.
9. Seluruh staf jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi (Mas Tedjo, Pak Prpto, Mbak Wur, Mbak Tri dll.) atas bantuan, jawaban atas banyak pertanyaan dan kerjasama dalam kelancaran proses kuliah dari awal hingga akhir.
10. Keluargaku tercinta (Mas Riris, Mas Udin, Zaki) serta saudara-saudaraku yang tak pernah kehabisan kata dan do'a untuk memapahku dari belakang.
11. Semua sahabatku di Mletex (unique friendship) dan teman-teman seperjuanganku di Akuntansi '04 atas kepercayaan, pengalaman berharga dalam segala situasi yang membuatku menjadi pribadi yang lebih dewasa.
12. Keluarga keduaku di Sigura-gura 1G yang menjadi pundak saat keluh-kesah, keringat dan airmata menjadi saksi kebersamaan kita.
13. Dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu, terima kasih atas segala bantuan, dukungan serta do'anya.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan, sehingga penulis mengharapkan saran, masukan dan kritik yang membangun guna penelitian lebih baik. Akhir kata, semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan mengamalkan ilmu yang bermanfaat. Semoga Allah SWT tak henti memberikan rahmat, petunjuk dan waktu yang berkah bagi kita semua, amin.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Malang, Februari 2008

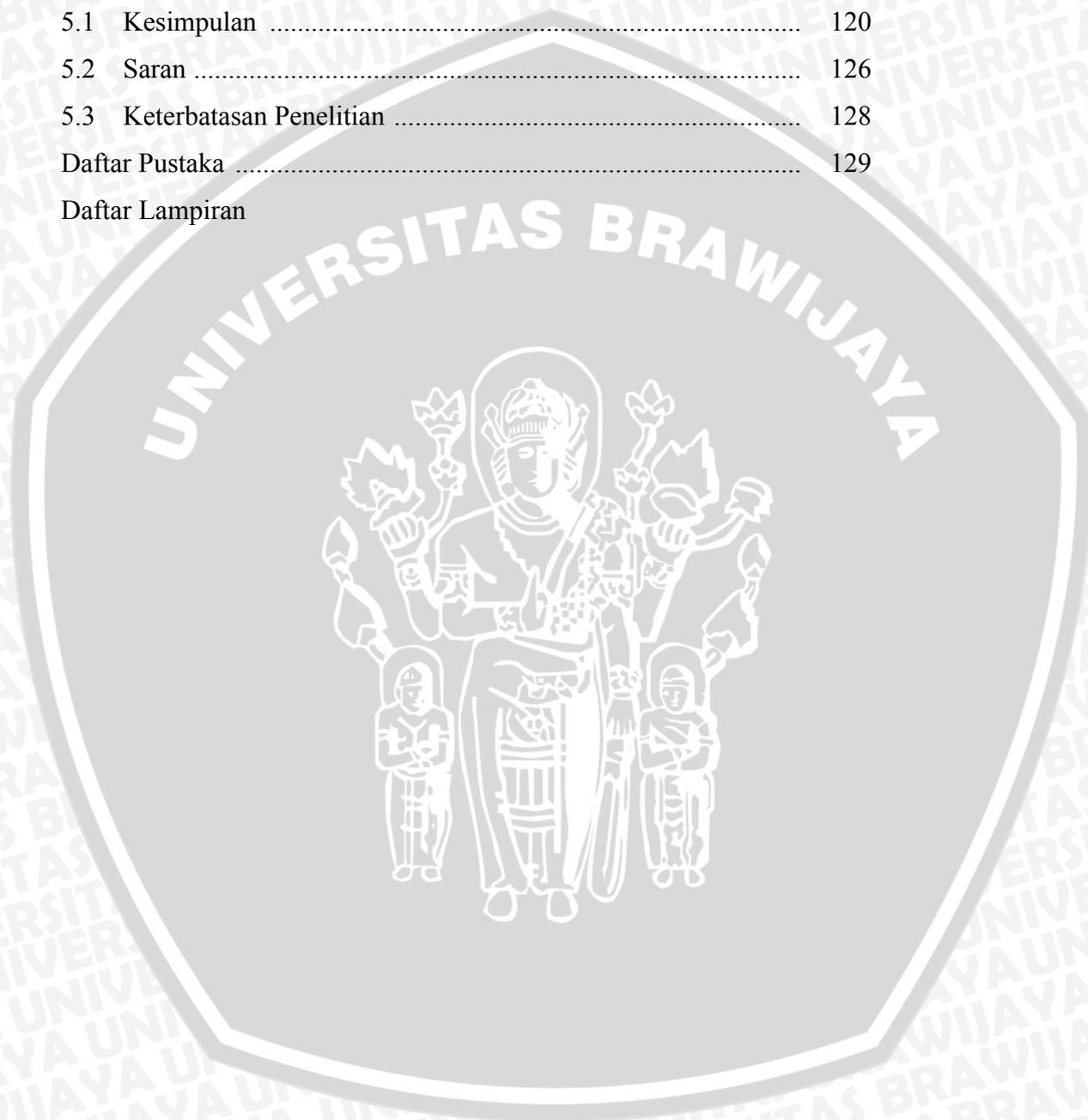
Penulis

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	i
Daftar Isi	ii
Daftar Tabel	v
Daftar Gambar	vi
Daftar Lampiran	vii
Abstraksi	viii
Abstract	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Batasan Masalah	5
1.4 Tujuan Penelitian	7
1.5 Manfaat Penelitian	7
1.6 Sistematika Penulisan	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Konsep Audit Operasional	9
2.1.1 Pengertian Audit Operasional	9
2.1.2 Tujuan dan Manfaat Audit Operasional	10
2.1.3 Karakteristik Audit Operasional	12
2.1.4 Standar Audit Operasional	13
2.1.5 Tahapan Audit Operasional	15
2.2 Efisiensi dan Efektivitas	17
2.3 Konsep Fungsi Pemasaran	18
2.3.1 Pengertian Pemasaran	18
2.3.2 Pengertian Manajemen Pemasaran	19
2.3.3 Peranan Manajemen Pemasaran	20
2.3.4 Proses Pemasaran	21
2.3.4.1 Proses Perencanaan Pemasaran	21

2.3.4.2	Pelaksanaan Kegiatan Pemasaran	23
2.3.4.3	Pengendalian Pemasaran	25
2.4	Audit Atas Fungsi Pemasaran	26
2.4.1	Pengertian Audit Pemasaran	26
2.4.2	Tujuan dan Manfaat Audit Pemasaran	27
2.4.3	Jenis Audit Pemasaran	28
2.4.4	Sasaran Audit Pemasaran	28
2.4.5	Karakteristik Audit Pemasaran	30
2.4.6	Tahapan Audit Pemasaran	32
BAB III METODOLOGI PENELITIAN		35
3.1	Jenis Penelitian	35
3.2	Obyek Penelitian	35
3.3	Sumber Data	36
3.4	Teknik Pengumpulan Data	36
3.5	Metode Analisa Data	38
BAB IV PEMBAHASAN		46
4.1	Gambaran Umum Obyek Penelitian	46
4.1.1	Sejarah Singkat Perusahaan	46
4.1.2	Visi dan Misi Perusahaan	47
4.1.3	Lokasi Perusahaan	49
4.1.4	Kegiatan Usaha Perusahaan	49
4.1.5	Struktur Organisasi Perusahaan	53
4.1.6	Personalia dan Jam Kerja Perusahaan	66
4.1.6.1	Jumlah Karyawan	66
4.1.6.2	Jam dan Hari Kerja	66
4.1.7	Fungsi Pemasaran Perusahaan	67
4.2	Pembahasan Masalah	69
4.2.1	Lingkungan Pemasaran	70
4.2.2	Strategi Pemasaran	86
4.2.3	Organisasi Pemasaran	91
4.2.4	Sistem Pemasaran	96

4.2.5	Produktivitas Pemasaran	102
4.2.6	Fungsi Pemasaran Lain	108
BAB V PENUTUP		120
5.1	Kesimpulan	120
5.2	Saran	126
5.3	Keterbatasan Penelitian	128
Daftar Pustaka		129
Daftar Lampiran		

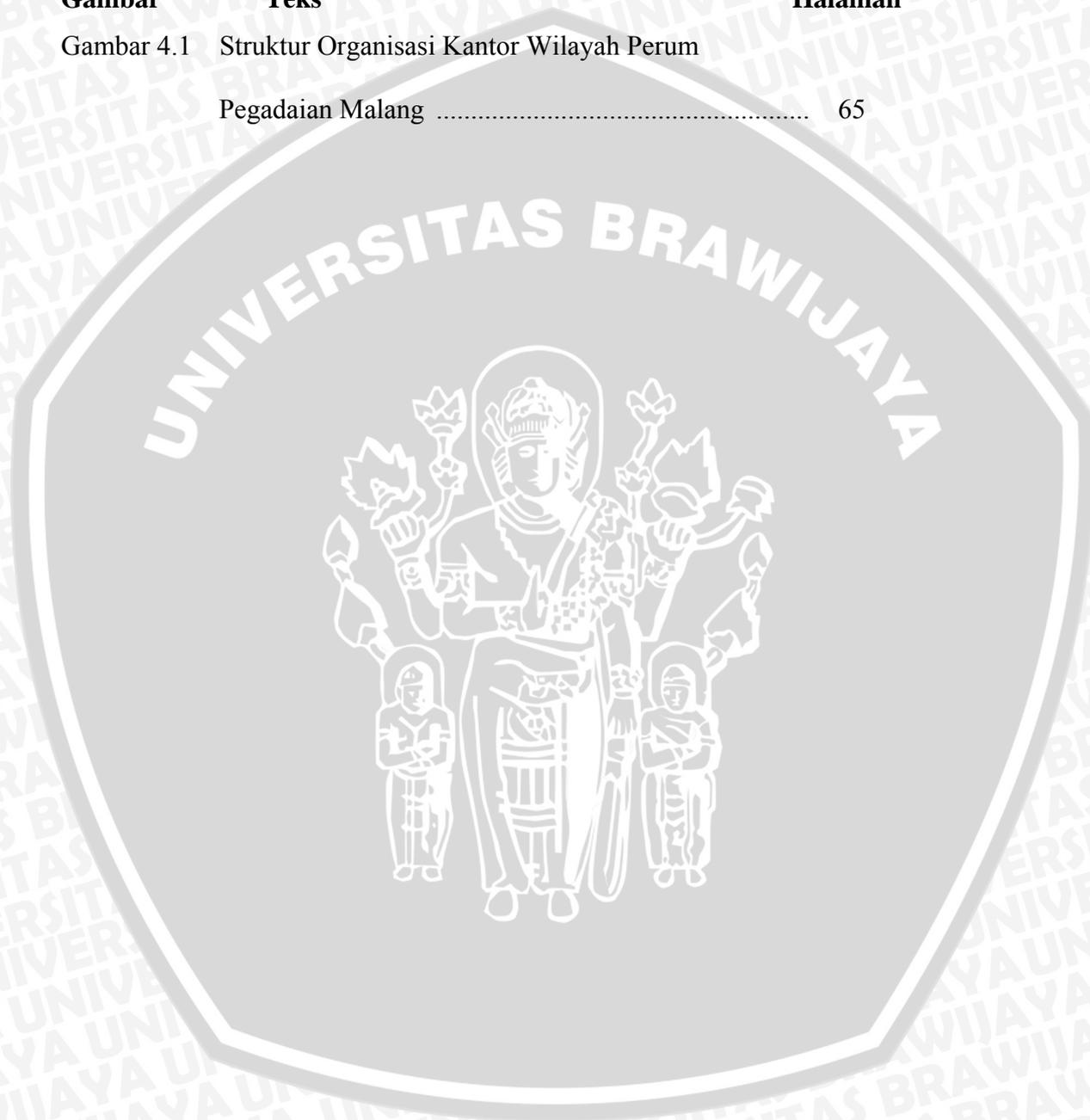


Daftar Tabel

Tabel	Teks	Halaman
Tabel 2.1	Perbedaan audit keuangan dengan audit operasional	12
Tabel 4.1	Daftar jumlah karyawan Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang	66
Tabel 4.2	Pengaruh tingkat inflasi terhadap pendapatan operasional Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang..	71
Tabel 4.3	Perbandingan jumlah nasabah dengan kredit yang disalurkan Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang ..	79
Tabel 4.4	Jumlah nasabah menurut profesi Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang	81
Tabel 4.5	Pendapatan operasional dan kredit yang dialurkan Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang	82
Tabel 4.6	Dampak penerapan strategi pemasaran pada Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang	90
Tabel 4.7	Target dan Realisasi pendapatan operasional, kredit yang disalurkan dan laba/rugi usaha Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang	100
Tabel 4.8	Realisasi pendapatan operasional, laba/rugi usaha dan kredit yang disalurkan Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang	103
Tabel 4.9	Realisasi biaya pemasaran Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang	105
Tabel 4.10	Rasio komponen anggaran biaya pemasaran terhadap realisasi pendapatan operasional Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang	107
Tabel 4.11	Target dan realisasi jumlah kredit yang disalurkan Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang	110
Tabel 4.12	Anggaran dan realisasi biaya promosi dan periklanan ...	115

Daftar Gambar

Gambar	Teks	Halaman
Gambar 4.1	Struktur Organisasi Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang	65



Daftar Lampiran

- Lampiran 1 Kuisioner Audit Manajemen Atas Fungsi Pemasaran
- Lampiran 2 Rekomendasi Pengukuran Profitabilitas Pemasaran Dengan Menggunakan Operating Profit Margin (OPM)



RIWAYAT HIDUP**PERSONAL DATA**

1. Nama : Fajar Maulana
2. Tempat/Tanggal Lahir : Mojokerto, 07 Oktober 1986
3. Usia : 21 tahun
4. Agama : Islam
5. Jenis Kelamin : Pria
6. Kebangsaan : Indonesia
7. Suku : Jawa
8. Status : Belum Menikah
9. Hobi : Olahraga, baca buku, nonton film, travelling

KONTAK INFORMASI

1. Alamat : Jl. Mojopahit, Miji IV/10
Mojokerto - Jawa Timur, 61322
Telepon : (0321) 323895
2. No. HP : 085648000174
3. E-mail : fajarmaulana@yahoo.co.id

Latar Belakang Pendidikan			
Sekolah	Nama	Spesialisasi	Tahun
SD	SD Negeri Miji I Mojokerto – Jawa Timur	-	1992 – 1998
SLTP	SLTP Negeri 4 Mojokerto – Jawa Timur	-	1998 – 2001
SMU	SMU Negeri 3 Mojokerto Mojokerto – Jawa Timur	Sosial (IPS)	2001 – 2004
Perguruan Tinggi	Universitas Brawijaya Malang – Jawa Timur	Akuntansi	2004 – 2008

AUDIT OPERASIONAL UNTUK MENILAI EFISIENSI DAN EFEKTIVITAS FUNGSI PEMASARAN PADA KANTOR WILAYAH PERUM PEGADAIAN MALANG

**Disusun Oleh :
Fajar Maulana**

**Dosen Pembimbing :
Nurul Fachriyah, SE, Ak.**

Abstraksi

Audit operasional 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 operasional yang dilakukan terhadap fungsi pemasaran Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang ini bertujuan untuk menilai tingkat efisiensi dan efektivitas kinerja pemasaran, untuk mengetahui penyebab terjadinya inefisiensi dan inefektivitas dalam kegiatan operasi perusahaan khususnya fungsi pemasaran, dan memberikan saran atau rekomendasi terhadap setiap temuan audit agar dapat diambil tindakan perbaikan.

Penelitian ini berbentuk studi kasus dengan menggunakan metode deskriptif, melalui studi pustaka dan studi lapangan yang antara lain berupa wawancara, observasi dan kuisioner. Penilaian efisiensi dan efektivitas kinerja pemasaran dianalisis dan dievaluasi dengan membandingkan antara criteria, causes, dan effect.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa aktivitas pemasaran secara keseluruhan sudah berjalan efisien namun belum sepenuhnya efektif. Untuk itu Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang harus terus berupaya memperbaiki kinerja fungsi pemasarannya.

Kata kunci : audit operasional, efisiensi, efektivitas, fungsi pemasaran.

**OPERATIONAL AUDIT TO APPRAISE THE EFFICIENCY
AND EFFECTIVENESS THE MARKETING FUNCTION OF
KANTOR WILAYAH PERUM PEGADAIAN MALANG**

Author :
Fajar Maulana

Advisor :
Nurul Fachriyah, SE, Ak.

Abstract

Operational audit is a systematic process to evaluate the effectiveness, efficiency, and economize the operational activities of an organization which is under management control and to representing the report to the appropriate person the appraisal result and also offering practical suggestion to make some improvement. The performance appraisal based on agreed criteria which is compared with the actual performance of the organization.

Operational audit which is conducted to the marketing function of Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang is aimed to evaluate the efficiency and effectiveness of marketing performance, to know the causes of inefficiency and ineffectiveness in the organization especially in marketing function, and give suggestion or recommendation for each audit finding so that the organization could take an action for repairing.

This research is a form of case study and using the descriptive method, through book study method and field study among some interview, observation, and questioner. Efficiency and effectiveness appraisal of marketing performance are analyzed and evaluate by comparing between criteria, causes and effect.

According to the research known that marketing activity in commonly has already become efficient but it hasn't be effective at all. So that Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang have to improve the performance of their marketing function.

Keywords : operational audit, efficiency, effectiveness, marketing function.

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Globalisasi bukan istilah baru lagi yang harus dikenal manusia. Dia sudah begitu erat memasuki sektor-sektor vital dalam kehidupan organisasi maupun secara individu. Globalisasi tak hanya berbicara tentang dunia ekonomi, namun jauh mencakup tentang keterbukaan informasi, perpindahan teknologi yang sangat cepat hingga mengharuskan manusia untuk mengubah gaya hidupnya menjadi lebih kompetitif dan berkembang. Globalisasi sendiri merujuk pada satu kunci penting dibalik kesuksesannya mengubah dunia, yaitu persaingan. Persaingan disini tidak hanya memandang pada perlawanan terhadap teman domestik, namun harus diwaspadai bagaimana berbagai macam strategi pihak asing secara bertahap menggempur produk lokal.

Dengan semakin kompetitifnya tingkat persaingan dalam dunia bisnis, menjadikan berbagai komponen dalam perusahaan untuk lebih memacu tingkat kreativitas dan produktivitas. 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 efisien dan efektif. Namun yang harus disadari oleh perusahaan ialah bagaimana mereka mengenali dan menganalisa kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, mengendalikan hambatan yang muncul, serta memaksimalkan peluang dalam dunia bisnis.

Keadaan di masa mendatang yang penuh dengan ketidakpastian sering menimbulkan berbagai akibat dan penyimpangan sehingga hasil kerja yang telah dicapai tidak sesuai dengan yang direncanakan. Hal inilah yang menuntut perusahaan untuk tidak pernah mengabaikan bagaimana pentingnya memanfaatkan efisiensi dan efektivitas kinerja manajemen. Tingkat efisiensi merumuskan bagaimana perbandingan antara keluaran (output) dengan masukan (input) sebagai perwujudan kemampuan organisasi menggunakan sumber daya yang ada guna menghasilkan keluaran yang diharapkan, sedangkan efektivitas dipandang sebagai hubungan antara keluaran pusat pertanggungjawaban dengan sasaran yang harus dicapai. Kedua rumus ini diharapkan dapat mengurangi pemborosan baik waktu maupun materi yang dapat menyebabkan kerugian material pada perusahaan.

Untuk mencapai tingkat efisiensi dan efektivitas, tidak mudah membalikkan telapak tangan karena begitu banyak kepala dengan berbagai kepentingan di dalamnya. Proses ini membutuhkan kerjasama dengan tujuan dan visi 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 tanggap dalam membaca situasi pasar serta membuat peluang yang ada menjadi keuntungan adalah titik kuat untuk membentuk manajemen yang baik.

Kegiatan operasional perusahaan yang sangat kompleks, memerlukan suatu alat bantu untuk mencapai tingkat efisiensi dan efektivitas, yaitu audit

operasional. Menurut Tunggul (2003:11) audit operasional didefinisikan sebagai penilaian sistem manajemen perusahaan, apakah sistem tersebut beroperasi secara efektif dan resiko apa yang mungkin timbul apabila sistem tersebut tidak beroperasi secara efisien. Audit ini bertujuan untuk membentuk pengendalian manajemen yang lebih baik dengan segera mengidentifikasi adanya inefisiensi dan dan inefektivitas serta tindakan preventif dan evaluasi guna mencapai tujuan perusahaan.

Kegiatan operasional mencakup semua bidang dalam perusahaan, mulai dari keuangan, sumber daya manusia, produksi, hingga bidang pemasaran. Karena cakupan yang terlalu luas itulah, maka dalam penulisan ini hanya difokuskan pada fungsi pemasaran dilihat dari tingkat efisiensi dan efektivitasnya. Penulis menitikberatkan pada audit pemasaran karena kegiatan pemasaran merupakan sektor vital dalam perusahaan yang memegang peranan untuk menjalankan roda kelangsungan hidup perusahaan sekaligus melebarkan sayap ke area yang selama ini belum tersentuh.

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 operasional 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 efisien dan efektif yang dapat mendukung fungsi-fungsi terkait di dalam perusahaan.

Satu perusahaan yang menawarkan solusi “Mengatasi Masalah Tanpa Masalah”, yaitu PERUM PEGADAIAN, adalah sedikit dari perusahaan yang mampu mempertahankan eksistensinya dalam melakukan monopoli ditengah gempuran lembaga-lembaga swasta yang menawarkan layanan serupa. Hal ini dikarenakan Perum Pegadaian menjadi alternatif memudahkan masyarakat mendapatkan kredit secara cepat dan tepat untuk memperoleh dana yang dibutuhkan.

Pengaruh tersebut tentunya tidak lepas dari keberhasilan dalam penerapan operasionalisasi baik di tingkat Kantor Wilayah maupun Kantor Cabang di seluruh Indonesia. Salah satu Kantor Wilayah yang memberikan kontribusi terhadap keberhasilan tersebut adalah Kantor Wilayah Malang. Penerapan kegiatan operasionalisasi yang telah sesuai dengan standar yang telah digariskan dalam buku panduan *Good Corporate Governance* diyakini memberikan andil yang tidak kalah besar dalam peranan memaksimalkan pelayanan pada masyarakat dan perolehan laba perusahaan secara keseluruhan.

Akan tetapi ada beberapa hal yang menyebabkan kurang maksimalnya penerapan kegiatan operasionalisasi terutama menyangkut bidang pemasaran di Kantor Wilayah Malang serta Cabang yang dibawahinya sehingga dapat memberi ganjalan dalam usaha mewujudkan visi dan misi perusahaan secara keseluruhan. Hal-hal yang menyebabkan kurang maksimalnya perwujudan visi dan misi ini perlu segera diketahui dan diatasi. Ditambah lagi, sesuai dengan rancangan

Undang-Undang pemerintah tahun 2008 yang akan mensahkan peraturan tentang pemberian kredit dengan jaminan barang bergerak selanjutnya Perum Pegadaian, akan semakin membuat persaingan dengan swasta maupun perbankan akan semakin ketat dan melunturkan label monopoli dari Perum Pegadaian.

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul **“Audit Operasional Untuk Menilai Efisiensi dan Efektivitas Fungsi Pemasaran pada Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang.”**

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang telah diuraikan, dapat dirumuskan beberapa permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana tingkat efisiensi dan efektivitas fungsi pemasaran pada Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang ?
2. Faktor-faktor apa yang menghambat dalam pencapaian tujuan fungsi pemasaran?
3. Rekomendasi apa yang dapat diberikan guna tercapainya efisiensi dan efektivitas dalam fungsi pemasaran pada Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang ?

1.3 Batasan Masalah

Agar pokok permasalahan yang telah dirumuskan tidak menyimpang terlalu jauh, maka untuk menilai efisiensi dan efektivitas fungsi pemasaran, permasalahan dibatasi pada :

1. Audit operasional yang dilakukan adalah untuk menilai efisiensi dan efektivitas kinerja pemasaran.
2. Efisiensi dan efektivitas kinerja pemasaran dianalisis dan dievaluasi dengan menjadi tiga bagian (Johny Setyawan), yaitu :

1. Prosedur Audit

Menjelaskan langkah-langkah yang dilakukan untuk memperoleh penjelasan atau data yang akan ditulis dalam hasil audit.

2. Hasil Audit, terdiri dari :

- a. *Criteria* merupakan standar bagaimana seharusnya para individu dalam organisasi melakukan aktivitasnya sebagai pertanggungjawaban atas wewenang yang dilimpahkannya. *Criteria* digunakan sebagai tolak ukur.
- b. *Causes* digunakan untuk mencari penyebab adanya inefisiensi dan inefektivitas berdasarkan komponen atau area pemasaran yang diaudit.
- c. *Effect* digunakan untuk menelaah akibat yang ditimbulkan dari temuan audit pemasaran yang mencakup *effect* positif maupun *effect* negatif.

3. Rekomendasi

Merupakan tindakan korektif atau alternatif lain yang diusulkan yang akan meningkatkan kinerja yang lebih efektif.

3. Area pemasaran yang diaudit meliputi : lingkungan pemasaran, strategi pemasaran, organisasi pemasaran, sistem pemasaran, produktivitas pemasaran, dan fungsi pemasaran.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian yang dilakukan adalah :

1. Sebagai salah satu syarat untuk meraih derajat Sarjana Ekonomi.
2. Untuk menilai efisiensi dan efektivitas fungsi pemasaran pada Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang.
3. Untuk mengetahui faktor-faktor yang menghambat dalam pencapaian tujuan fungsi pemasaran.
4. Untuk memberikan rekomendasi terhadap aktivitas yang dilakukan oleh fungsi pemasaran guna tercapainya efisiensi dan efektivitas pada Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Memberikan gambaran pada perusahaan mengenai pentingnya melakukan audit manajemen atas fungsi pemasaran sehingga dapat dinilai tingkat efisiensi dan efektivitas kinerja fungsi tersebut.

2. Bagi Penulis

Dapat terlibat secara langsung dalam praktik audit operasional dan dapat mengetahui sejauh mana teori-teori yang dipelajari dapat diterapkan untuk mengatasi masalah yang dihadapi perusahaan.

3. Bagi Pihak Lain

Dapat dijadikan sebagai acuan, referensi, informasi dan wawasan teoritis dalam penelitian selanjutnya guna melakukan analisa yang lebih baik, khususnya pada topik dan permasalahan ini.

1.6 Sistematika Penulisan

BAB I : Pendahuluan

Bab ini menguraikan tentang latar belakang penelitian dan alasan pemilihan judul, perumusan masalah, pembatasan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II : Tinjauan Pustaka

Bab ini menguraikan tentang teori-teori yang digunakan sebagai dasar penelitian ini dan berkaitan dengan masalah yang akan dibahas.

BAB III : Metodologi Penelitian

Bab ini memuat rancangan penelitian yang mencakup jenis penelitian, obyek penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data serta metode analisa data.

BAB IV : Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab ini menjelaskan mengenai gambaran umum perusahaan dan analisa terhadap masalah yang akan diteliti di dalam perusahaan termasuk rekomendasi atas *effect* yang dihasilkan.

BAB V : Penutup

Bab ini mengemukakan kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian dan saran-saran yang diberikan dalam rangka memperbaiki kekurangan dan harapan pada periode berikutnya, serta keterbatasan dalam penelitian ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep Audit Operasional

2.1.1 Pengertian Audit Operasional

Keberadaan audit manajemen pada saat ini semakin dirasakan perlu oleh pihak manajemen perusahaan karena audit manajemen tidak hanya melakukan audit terhadap hasil-hasil yang telah dicapai, tetapi juga kesiapan dalam menghadapi timbulnya masalah-masalah dan juga untuk memonitor jalannya operasional. Jadi manajemen audit dapat berfungsi sebagai “*early warning system*” (sistem pemberi peringatan dini) sehingga perusahaan akan terhindar dari hal-hal yang tidak diinginkan. Manajemen audit menitikberatkan pada aspek kualitas atau kemampuan para manajer dalam mengelola perusahaan dan mencakup semua aspek dalam proses manajemen.

Manajemen audit sering juga disebut dengan operasional audit. Para ahli mengemukakan definisi audit manajemen berbeda-beda, diantaranya adalah sebagai berikut :

Menurut A. Phyrre yang dikutip oleh Tunggal (2003:12) mengemukakan bahwa audit operasional ialah :

“Suatu penelaahan dan penilaian dari efisiensi dan efektivitas serta prosedur operasi. Pemeriksaan operasional menitikberatkan pada penemuan masalah operasi dan memberitahukannya kepada manajemen puncak, akan tetapi tujuan utama sebenarnya menyelesaikan masalah dengan memberi rekomendasi tindakan yang realistis kepada manajemen”.

Dalam bukunya, Mulyadi (1998:7) menyatakan bahwa :

“Audit operasional merupakan *review* secara sistematis kegiatan organisasi, atau bagian daripadanya, dalam hubungannya dengan tujuan tertentu”.

Sedangkan Arens dan Loebbecke (1997:4) memberikan gambaran terhadap audit operasional sebagai :

“Penelaahan atas bagian manapun dari prosedur dan metode operasi atau organisasi untuk menilai efisiensi dan efektivitasnya. Umumnya, pada saat selesainya audit operasional, auditor akan memberikan sejumlah saran kepada manajemen untuk memperbaiki jalannya operasional perusahaan”.

Pendapat Corinne T. Noogard dalam bukunya yang dikutip oleh Widjayanto (1985:15) :

”Pemeriksaan operasional adalah suatu tinjauan dan evaluasi sistematis atas suatu organisasi atau bagian dari organisasi yang dilaksanakan dengan tujuan untuk menetapkan apakah organisasi tersebut beroperasi secara efisien. Kinerja audit manajemen merupakan suatu penelitian yang terorganisasi mengenai masalah yang berkaitan dengan efisien organisasi”.

Berdasarkan berbagai definisi yang telah dipaparkan di atas, dapat disimpulkan bahwa audit operasional adalah suatu pemeriksaan secara rinci untuk menilai tingkat efisiensi dan efektifitas terhadap kegiatan operasi, yang nantinya akan diberikan rekomendasi terhadap suatu masalah atau kelemahan yang ditemukan untuk meningkatkan kinerja manajemen di masa yang akan datang.

2.1.2 Tujuan dan Manfaat Audit Operasional

Berdasarkan pengertian dari audit operasional, dapat disimpulkan bahwa secara umum audit operasional mempunyai tujuan sebagai berikut :

1. Untuk menilai kinerja dari manajemen dan berbagai fungsi dalam perusahaan.

2. Untuk menilai apakah sumber daya (manusia, mesin, dana, harta lainnya) yang dimiliki perusahaan telah digunakan secara efisien dan efektif.
3. Untuk menilai efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh manajemen puncak.
4. Untuk dapat memberikan rekomendasi kepada manajemen puncak dan memperbaiki kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam struktur pengendalian intern, sistem pengendalian manajemen, dan prosedur operasional perusahaan, dalam rangka meningkatkan efisiensi, keekonomisan, dan efektivitas dari kegiatan operasi perusahaan.

Manfaat yang diperoleh dengan audit operasional Tunggal (2003:14-15) adalah :

1. Memberikan informasi operasi yang relevan dan tepat waktu untuk pengambilan keputusan.
2. Membantu manajemen dalam mengevaluasi catatan, laporan-laporan dan pengendalian.
3. Memastikan ketaatan terhadap kebijakan manajerial yang ditetapkan, rencana-rencana prosedur serta persyaratan peraturan pemerintah.
4. Mengidentifikasi area masalah potensial pada tahap dini untuk menentukan tindakan preventif yang akan diambil.
5. Menilai ekonomisasi dan efisiensi penggunaan sumber daya termasuk memperkecil pemborosan.
6. Menilai efektivitas dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan.

7. Menyediakan tempat pelatihan untuk personil dalam seluruh fase operasi.

2.1.3 Karakteristik Audit Operasional

Audit operasional memiliki ruang lingkup yang serupa dengan audit keuangan, tetapi terdapat perbedaan penting karena tekanan pemeriksaan operasional tidak hanya berkisar pada masalah keuangan saja. Secara ringkas perbedaan antara audit operasional dengan audit keuangan menurut Alvin A. Arens dan James K. Loebbecke adalah sebagai berikut :

“Tiga perbedaan utama antara auditing operasional dengan auditing keuangan : tujuan audit, distribusi pelaporan, dan keterlibatan bidang bukan keuangan dalam auditing operasional”.

Untuk lebih jelasnya perbedaan antara audit operasional dengan audit atas laporan keuangan dijelaskan pada tabel 2.1 :

Tabel 2.1
Perbedaan Audit Keuangan dengan
Audit Operasional

Karakteristik	Audit Keuangan	Audit Operasional
1. Tujuan	Menyatakan pendapat atas kondisi keuangan dan kepengurusan (<i>stewardship</i>)	Menilai dan memperbaiki metode dan kinerja manajemen
2. Ruang Lingkup	Catatan keuangan organisasi secara keseluruhan	Fungsi usaha atau sub unit yang saling berhubungan
3. Keperluan	Secara hukum disyaratkan (untuk perusahaan <i>go public</i>)	Opsional
4. Frekuensi	Reguler paling sedikit setahun sekali	<i>Ad Hoc</i>
5. Orientasi Waktu	Retrospektif	Berorientasi ke masa depan
6. Metode	Penekanan pada keterampilan akuntansi	Penekanan pada keterampilan interdisipliner
7. Realisasi	Aktual	Potensial
8. Persyaratan Pelaporan	Secara normal laporan bentuk pendek untuk menyertai	Laporan yang komprehensif termasuk

	laporan keuangan	tujuan ruang lingkup, pendekatan, temuan, dan rekomendasi
9. Penerima	Pemegang saham eksternal pemerintah, publik	Manajemen intern

Sumber : Tunggal (2003:14)

Terdapat beberapa karakteristik penting dalam audit operasional yang dikemukakan oleh Tunggal (2003:69) yaitu :

1. Proses yang Sistematis

Audit operasional merupakan suatu audit yang dilaksanakan secara terstruktur dan terorganisasi. Dalam hal ini termasuk perencanaan, dan penilaian secara obyektif mengenai obyek yang diperiksa.

2. Efisiensi dan Efektivitas

Audit operasional merupakan suatu alat yang dapat membantu manajemen dan organisasi untuk menilai efisiensi dan efektivitas.

3. Rekomendasi Perusahaan

Audit manajemen lebih menekankan atas perbaikan pada periode yang akan datang dengan mendapatkan temuan-temuan atas kendala yang dihadapi perusahaan dan mengembangkan rekomendasi.

4. Orientasi ke Depan

Bahwa audit manajemen dilaksanakan untuk menilai efisiensi dan efektivitas sehingga digunakan sebagai pedoman untuk pengelolaan di masa mendatang.

2.1.4 Standar Audit Operasional

Dalam manajemen audit, pengukuran didasarkan pada kesesuaian isi standar-standar yang digunakan baik yang berasal dari perusahaan sendiri maupun

dari lingkungan di tempat perusahaan tersebut berada dengan bukti-bukti kinerja yang dapat ditunjukkan.

Standar perusahaan dapat terdiri dari sasaran, tujuan, rencana, anggaran, ataupun catatan kegiatan di masa lalu, berbagai kebijaksanaan, prosedur, dan peraturan. Sedangkan standar yang berasal dari lingkungan industri mencakup rata-rata industri, dan praktek-praktek usaha yang umum. Tetapi, semuanya ini belum tentu merupakan standar yang obyektif, pemeriksa hanya dapat memberikan saran subyektif untuk mengidentifikasi daerah-daerah permasalahan yang dihadapi, dan rekomendasi yang diberikannyapun akan berangkat dari pemikiran yang subyektif pula (Widjayanto, 1985).

Pengukuran efisiensi, efektivitas dan keekonomisan suatu aspek dalam perusahaan harus didasarkan pada bukti-bukti dan standar yang memadai. Alejandro R. Gorospe yang dikutip Tunggal (2003:4) mengemukakan standar-standar yang digunakan untuk evaluasi dapat dikelompokkan sebagai berikut :

1. Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah.
2. Standar perusahaan meliputi :
 - a. Strategi, rencana dan program yang telah disetujui
 - b. Kebijakan dan prosedur yang ditetapkan
 - c. Struktur organisasi yang telah disetujui
 - d. Anggaran perusahaan
 - e. Tujuan perusahaan yang ditetapkan
3. Standar dan praktek industri.
4. Prinsip organisasi dan manajemen.

5. Praktek manajemen yang sehat, proses dan teknik yang digunakan oleh perusahaan-perusahaan yang maju.

Kalau tidak ada standar perusahaan yang tertulis, pemikiran dan falsafah pimpinan dapat digunakan sebagai standar untuk penilaian.

2.1.5 Tahapan Audit Operasional

Tahapan audit operasional menurut Tunggal (2003:15-19) terdapat 7 (tujuh) tahapan, yaitu :

1. Usulan dan Pengenalan

Auditor harus mengenali tujuan organisasi secara keseluruhan agar dapat menilai tiap aktivitas, unit, atau fungsi dalam organisasi, sehingga berdasarkan hal tersebut auditor harus memperoleh suatu pemahaman mengenai tujuan unit organisasi yang diaudit, juga termasuk menelaah data yang dikuantifikasi, laporan manajemen dan laporan lain untuk mengidentifikasi kecenderungan dan area masalah yang mungkin timbul.

2. Survey Pendahuluan

Auditor melakukan penilaian pendahuluan atas aktivitas yang akan diuji, pada tahap ini pertanyaan yang relevan dapat diajukan kepada manajemen operasi dan operasi aktual diamati. Informasi yang harus diperoleh adalah informasi data keuangan dan statistik, rencana dan anggaran, dan pengukuran lain serta sistem pelaporan yang dipercayai oleh manajemen untuk memonitor kinerja.

3. Penelaahan yang Lebih Rinci

Aktivitas atau area fungsional untuk audit yang detail diidentifikasi yang kemudian mulai menetapkan kriteria kinerja. Puncaknya adalah merumuskan

dan mendesain suatu program kerja yang rinci atau audit yang lebih mendalam.

4. Pengujian Detail

Dalam tahap ini kemutakhiran, kelengkapan, dan akurasi data yang ditentukan. Hal ini bertujuan untuk mengidentifikasi area perhatian manajemen yang dapat dilakukan dengan cara pengujian statistik melakukan survey personal, mengirim kuisisioner, melakukan analisis perbandingan, menilai dan menganalisa informasi keuangan dan statistik, dan sebagainya.

5. Mengembangkan dan Menelaah Temuan Audit

Dalam tahap ini mulai ditentukan standar yang digunakan dalam pemeriksaan, yang dapat diperoleh dari organisasi itu sendiri ataupun dari industri dimana organisasi tersebut beroperasi. Standar itu mencakup daftar tujuan, sasaran, referensi anggaran, catatan kinerja masa lalu, kebijakan, prosedur dan petunjuk/pedoman. Standar industri biasanya berupa rata-rata dari norma industri.

6. Pelaporan

Tahap ini merupakan tahap yang kritis karena pemeriksaan ini tidak seperti pemeriksaan keuangan, keberhasilan suatu pemeriksaan manajemen sangat tergantung pada mutu laporan yang dihasilkan.

7. Tindak Lanjut Setelah Audit

Yaitu memastikan bahwa rekomendasi yang dimasukkan dalam laporan audit benar-benar telah dilaksanakan, apabila manajemen tidak melakukan tindakan

korektif yang dimaksud, perlu dicari penyebab kenapa manajemen tidak melakukan hal tersebut.

2.2 Efisiensi dan Efektivitas

Dalam menilai prestasi kinerja dan fungsi manajemen perusahaan, seringkali tingkat efisiensi dan efektivitas dipakai, karena keduanya merupakan faktor pembanding yang paling tepat dan tidak pernah digunakan untuk penilaian yang mempunyai pengukuran absolut. Karena itu keduanya selalu digambarkan dalam bentuk kualitatif saja.

Menurut Mulyadi (2001) konsep efisiensi merupakan :

“Konsep yang berkaitan dengan seberapa jauh suatu proses mengkonsumsi masukan untuk menghasilkan keluaran tertentu dan juga merupakan ratio antara keluaran dengan masukan suatu proses, dengan fokus perhatian pada konsumsi masukan”.

Sedangkan Robert N. Anthony (1992) berpendapat bahwa :

”Efisiensi adalah perbandingan antara keluaran dengan masukan, atau jumlah keluaran yang dihasilkan dari satu unit input yang kita pergunakan”.

Dengan kata lain suatu kegiatan dapat dikatakan efisiensi bila dalam pelaksanaannya dapat dicapai dengan penggunaan sumber daya yang dimiliki secara optimal.

Sedangkan efektivitas menurut Tunggal (2003:12) adalah:

“Berhubungan dengan penentuan apakah tujuan perusahaan yang telah ditetapkan telah tercapai”.

Dan menurut Robert N. Anthony (1992) efektivitas adalah :

”Hubungan antara keluaran suatu pusat penanggung jawaban dengan sasaran yang harus dicapainya. Semakin besar kontribusi keluaran yang dihasilkan terhadap nilai pencapaian sasaran tersebut, maka dapat dikatakan semakin efektif pula nilai unit tersebut”.

Atau bisa disimpulkan bahwa efektivitas adalah usaha suatu perusahaan hingga menghasilkan keluaran yang sesuai dengan sasaran, dan mencerminkan tingkat keberhasilan dalam mencapai sasaran.

2.3 Konsep Fungsi Pemasaran

2.3.1 Pengertian Pemasaran

Pemasaran sering disalahartikan dengan sekedar melakukan penjualan dan promosi. Penjualan hanyalah sebagian kecil dari keseluruhan konsep pemasaran namun bukan berarti penjualan tidak penting. Pemasaran terdiri dari kegiatan perorangan dan organisasi yang memudahkan dan mempercepat hubungan pertukaran yang memuaskan dalam lingkungan yang dinamis melalui penciptaan, pendistribusian, promosi, dan penentuan harga barang, jasa dan pelanggan.

Kotler (2000:9) mendefinisikan pemasaran adalah :

“Proses sosial atau manajerial yang mana seseorang atau kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan dan pertukaran produk dan nilai”.

Sedangkan menurut Siagian (2001:151) menekankan pandangan yang tepat tentang pemasaran adalah :

“Kegiatan yang mencakup penilaian kebutuhan konsumen, penelitian pemasaran, pengenalan pasar sasaran, pengembangan produk, penentuan harga jual dan distribusi produk”.

Dan menurut Basu Swastha (1997) memberikan pendapat mengenai kegiatan pemasaran adalah :

”Pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan usaha yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa yang dapat memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial”.

Dari definisi tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa pemasaran bukanlah sebatas seni menjual produk, bagian terpenting dari pemasaran adalah bukan penjualan. Tujuan dari pemasaran adalah untuk mengetahui dan memahami pelanggan. Idealnya, pemasaran hendaknya menghasilkan seorang pelanggan yang siap untuk membeli. Semua yang dibutuhkannya selanjutnya adalah menyediakan produk atau jasa itu.

2.3.2 Pengertian Manajemen Pemasaran

Pengertian manajemen pemasaran menurut Kotler (2000:9) adalah :

“Manajemen pemasaran adalah proses perencanaan dan pelaksanaan, pemikiran, penetapan harga, promosi, serta penyaluran gagasan, barang, dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang memenuhi sasaran-sasaran individu dan organisasi”.

Sedangkan menurut Siagian (2001:155) manajemen pemasaran adalah

“Kegiatan yang sistematis menganalisa, merencanakan, mengimplementasikan, dan mengendalikan program kerja yang dimaksudkan untuk menciptakan, membina, dan memelihara terjadinya pertukaran dengan kelompok pembeli sebagai instrumen untuk mencapai sasaran perusahaan”.

Menurut The Board of American Marketing Association dalam Tunggal (1997:1) :

“Pemasaran merupakan proses perencanaan dan pelaksanaan konsepsi, penetapan harga, promosi, dan distribusi ide, barang, dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang memuaskan tujuan individual dan organisasi”.

Berdasarkan definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen pemasaran adalah proses yang melibatkan analisis, perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian yang mencakup barang, jasa dan gagasan, yang tergantung pada

pertukaran dan dengan tujuan menghasilkan kepuasan bagi pihak-pihak yang terlibat.

2.3.3 Peranan Manajemen Pemasaran

Dari pandangan Siagian (2001:148) suatu perusahaan didirikan dan dikelola untuk menghasilkan sesuatu atau sekelompok baik berupa barang maupun jasa. Produk itu dipasarkan dan dijual kepada pihak lain, baik individu, kelompok atau organisasi yang memerlukan produk itu untuk memenuhi sebagian kebutuhannya. Produsen penghasil suatu produk, menjual hasil produk perusahaan dan menggunakan uang yang diterimanya untuk membeli bahan mentah atau bahan baku serta peralatan produksi yang memungkinkan untuk meningkatkan produksinya dan menjualnya dengan margin keuntungan tertentu.

Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa manajemen pemasaran dan penjualan merupakan salah satu bidang yang peranannya sangat strategik dalam perusahaan. Peranan ini bukan hanya dalam arti kemampuan mempertahankan eksistensi perusahaan, melainkan jauh lebih penting lagi ialah pertumbuhan dalam arti kemampuan menguasai pangsa pasar yang lebih besar, kemampuan memanfaatkan terobosan teknologi sehingga proses produksi berlangsung dengan lebih efisien, kecekatan memanfaatkan berbagai peluang yang timbul dan ketangguhan menghadapi tantangan masa depan yang penuh dengan ketidakpastian.

2.3.4 Proses Pemasaran

2.3.4.1 Proses Perencanaan Pemasaran

Perencanaan merupakan aktivitas yang penting dari manajemen pemasaran, karena perencanaan merupakan pedoman umum untuk semua aktivitas pemasaran. Proses perencanaan pemasaran dimulai dari :

1. Menganalisa kesempatan pasar.

Yang pertama dilakukan disini adalah menganalisa kesempatan jangka panjang yang ada dalam pasar. Hal ini penting dilakukan untuk dapat mengenali kebutuhan dan keinginan konsumen, pola perilaku konsumen dalam pembelian serta lokasi yang dilakukan konsumen untuk melakukan transaksi pembelian.

2. Riset dan pemilihan target pasar.

Sebelum menentukan target pasar maka perusahaan memerlukan data tentang pangsa pasar secara keseluruhan, pertumbuhannya, perolehan laba rata-rata serta resiko yang akan dihadapi. Data tersebut dapat dipakai perusahaan untuk menyesuaikan tingkat daya tarik pasar dan tingkat kekuatan perusahaan dalam bisnis tersebut.

3. Penentuan strategi dan program pemasaran.

Strategi pemasaran dilakukan dengan cara *product positioning*, yaitu perusahaan menempatkan produknya diantara pesaing dengan ciri khas tertentu yang ingin dicapainya. Hal tersebut diatas lalu dijabarkan menjadi program pemasaran yang berisi pembiayaan pemasaran, bauran pemasaran, serta pengalokasiannya.

Menurut Kotler (1997:82), dalam merencanakan program pemasaran, manajer pemasaran harus membuat keputusan mendasar dalam :

1. Pengeluaran pemasaran

Perusahaan harus memutuskan tingkat pengeluaran pemasaran yang diperlukan untuk mencapai tujuan pemasarannya. Perusahaan biasanya membuat anggaran pemasarannya sebagai persentase dari sasaran penjualan.

2. Bauran pemasaran

Perusahaan juga harus memutuskan bagaimana membagi anggaran pemasaran total diantara berbagai alat dalam bauran pemasaran. Terdapat empat unsur dari alat bauran pemasaran yang dikenal dengan empat P, yaitu :

- *Product* (Produk)

Merupakan penawaran berwujud perusahaan kepada pasar, yang mencakup kualitas, rancangan, bentuk, merek, dan kemasan produk.

- *Price* (Harga)

Merupakan jumlah uang yang pelanggan bayar untuk produk tertentu. Harganya harus sebanding dengan penawaran nilai kepada pelanggan. Jika tidak, pembeli akan berpaling ke produk pesaing.

- *Place* (Tempat)

Merupakan berbagai kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk membuat produk dapat diperoleh dan tersedia bagi pelanggan sasaran.

- *Promotion* (Promosi)

Meliputi semua kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk mengkomunikasikan dan mempromosikan produknya kepada pasar sasaran.

Disini terlihat bahwa 4P mencerminkan pandangan penjual terhadap alat pemasaran yang tersedia untuk mempengaruhi pembeli. Dari sudut pandang pembeli, setiap alat pemasaran dirancang untuk memberikan manfaat bagi pelanggan.

3. Alokasi pemasaran

Pemasar harus memutuskan alokasi anggaran pemasaran untuk berbagai produk, saluran distribusi, media promosi, dan daerah penjualan.

2.3.4.2 Pelaksanaan Kegiatan Pemasaran

Pelaksanaan kegiatan pemasaran merupakan suatu proses yang mengubah rencana menjadi pelaksanaan, dalam rangka pencapaian tujuan pemasaran. Kegagalan pelaksanaan kegiatan pemasaran kemungkinan dapat disebabkan oleh perencanaan yang memang kurang baik atau karena pelaksanaan yang tidak baik.

Keberhasilan pelaksanaan pemasaran harus didukung oleh semua pihak dalam perusahaan, karena semua pihak mempunyai andil dalam memberikan kepuasan pada konsumen. Manajer pemasaran mempunyai tugas untuk mengkoordinasikan kegiatan internal pemasaran dengan fungsi keuangan, operasional dan fungsi-fungsi lainnya dalam perusahaan untuk kepentingan konsumen.

Efektivitas pelaksanaan kegiatan pemasaran membutuhkan keterampilan dalam alokasi, pengendalian, pengorganisasian dan adanya saling keterkaitan dengan fungsi pemasaran, program-programnya serta kebijakan yang diambil. Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam pelaksanaan kegiatan pemasaran adalah :

1. Analisa hasil prestasi kegiatan pemasaran. Dalam analisa ini, tindakan yang dilakukan adalah mengkaji perkembangan hasil penjualan dan realisasi kegiatan yang dilakukan. Analisa ini harus dapat memberikan kesimpulan tentang sebab-sebab naik turunnya hasil penjualan dan pemasaran pada umumnya.
2. Analisa keunggulan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman perusahaan. Dalam hal ini dilakukan pengkajian atas keadaan lingkungan pemasaran perusahaan terutama bidang ekonomi, sosial budaya dan pemerintahan, sehingga akan diketahui keunggulan dan kelemahan perusahaan di pasar.
3. Penentuan tujuan pemasaran. Dalam hal ini, perusahaan harus menetapkan tujuan yang ingin dicapai dalam bidang pemasaran, apakah itu tingkat penjualan atau tingkat laba yang ingin diperoleh.
4. Penetapan strategi pemasaran. Strategi pemasaran ditetapkan berdasarkan atas tujuan perusahaan. Strategi ini meliputi harga, produk, pengeluaran, saluran distribusi dan promosi.
5. Penetapan target pasar. Berdasarkan pertimbangan hasil keempat langkah diatas, penetapan target pemasaran akan bisa dilakukan. Target pemasaran dapat dinyatakan dalam volume penjualan atau nilai uang.

6. Penyusunan rencana pemasaran. Merupakan tindakan yang akan diambil dalam mendukung kegiatan pemasaran.
7. Penyusunan program pemasaran. Berdasarkan rencana di atas, disusun suatu rincian kegiatan yang akan dilakukan yang dikaitkan dengan waktu, tempat, dan oleh siapa rencana tersebut dilaksanakan.
8. Penyusunan anggaran. Penyusunan anggaran ini merupakan langkah terakhir yang mengacu pada program pemasaran yang telah dibuat dan dinyatakan dalam bentuk nominal.

Dengan demikian, kedelapan langkah tersebut di atas yang tersusun menjadi suatu proses penyusunan program pemasaran perlu ditetapkan perusahaan. Pelaksanaan ini diperlukan agar kegiatan pemasaran tersebut efisien dan efektif sehingga hasil yang paling optimal dapat tercapai.

2.3.4.3 Pengendalian Pemasaran

Berhasil tidaknya pelaksanaan kegiatan pemasaran suatu organisasi atau perusahaan tergantung pada kemampuan pimpinan untuk mengarahkan dan mengendalikan semua pelaksanaan dalam bidang pemasaran. Pengendalian pemasaran merupakan dasar yang penting untuk keberhasilan bidang pemasaran. Seorang pemimpin pemasaran selalu dihadapkan pada masalah pengambilan keputusan. Keputusan tersebut dapat berupa tindakan yang harus diambil dalam kondisi dan keadaan yang berbeda-beda.

Pemimpin pemasaran akan mengalami suatu keberhasilan apabila mampu mengevaluasi apakah keputusan yang diambilnya dapat membantu mencapai tujuan perusahaan. Ukuran pencapaian tujuan tersebut biasanya dinyatakan dalam

ukuran kuantitatif atau angka seperti volume penjualan, dan laba yang diperoleh. Untuk itulah diperlukan pengendalian di bidang pemasaran. Maksud pengendalian pemasaran adalah untuk memonitor, menilai serta melakukan pengecekan atas usaha-usaha pemasaran yang telah dilakukan agar sesuai dengan apa yang telah direncanakan.

Menurut Siswanto Sutojo (2003) di dalam proses pengendalian pemasaran, perlu memperhatikan tiga tahap pengendalian, yaitu :

1. Merumuskan standar atau patokan sasaran yang ingin dicapai setiap periode waktu tertentu. Standar tersebut perlu dirumuskan sehingga benar-benar jelas dan dimengerti.
2. Mengukur hasil pelaksanaan yang telah dicapai dan membandingkannya dengan standar yang telah dirumuskan.
3. Peninjauan kembali bilamana perlu merevisi standar yang telah ditetapkan apabila terdapat hal-hal yang sangat signifikan sehingga mengganggu jalannya perusahaan.

2.4 Audit Atas Fungsi Pemasaran

2.4.1 Pengertian Audit Pemasaran

Perusahaan-perusahaan yang menemukan kelemahan pemasaran melalui penerapan penelaahan peringkat efektivitas pemasaran harus melakukan studi yang lebih mendalam yang dikenal sebagai audit pemasaran.

Siagian (2001:179) berpandangan bahwa audit pemasaran

“Merupakan upaya sadar, sistematis dan komprehensif serta dilakukan secara berkala untuk mencari dan menemukan informasi tentang kinerja

sasaran audit yang hasilnya digunakan oleh manajemen puncak sebagai masukan dalam proses pengambilan keputusan di masa yang akan datang”.

Sedangkan menurut Kotler yang dikutip oleh Siagian (2000:37)

mengemukakan audit pemasaran adalah :

“Pengujian yang komprehensif, sistematis, independent, dan periodik/berkala dari suatu perusahaan atau unit usaha dengan maksud untuk menentukan area masalah dan peluang serta merekomendasikan suatu rencana tindakan untuk memperbaiki kinerja perusahaan”.

Dan Shuchman dalam bukunya Amin Wijaya Tunggal (2003:37)

mengusulkan bahwa audit pemasaran :

”Suatu penelaahan yang sistematis, kritis, dan tidak memihak dari operasi pemasaran total : dari tujuan dasar dan kebijakan serta asumsi-asumsi yang mendasari mereka dan juga metode, prosedur, personil dan organisasi yang berlaku untuk mengimplementasi kebijakan dan mencapai tujuan”.

Dengan kata lain, manajemen audit atas fungsi pemasaran adalah suatu penelitian 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.

2.4.2 Tujuan dan Manfaat Audit Pemasaran

Menurut Alexander Hamilton Institute dalam Moch. Hazny (1986:155)

tujuan diadakannya audit atas fungsi pemasaran adalah :

1. Untuk mengevaluasi perencanaan penjualan dan usaha manajemen penjualan dalam menentukan suatu rencana untuk mencapai keberhasilan perusahaan.

2. Untuk menganalisa usaha pemasaran dalam hubungannya untuk mendukung rencana penjualan.

Sedangkan manfaat audit pemasaran yang dikemukakan oleh Tunggal (2003:37) adalah :

1. Dapat digunakan sebagai dasar untuk melakukan analisis mengenai lingkungan eksternal dan situasi internal.
2. Dapat digunakan sebagai dasar untuk melakukan penilaian kinerja masa lalu dan aktivitas-aktivitas sekarang.
3. Dapat digunakan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman masa yang akan datang.

2.4.3 Jenis Audit Pemasaran

Tunggal (2003:37) memberikan pandangan bahwa audit pemasaran dibedakan menjadi dua tipe dasar, yaitu :

1. Audit fungsional atau vertikal (*functional vertical audit*) yaitu audit yang mengambil satu fungsi dalam departemen pemasaran, seperti advertensi atau penjualan dan membuat analisis yang mendalam dari area tersebut.
2. Audit komprehensif atau horisontal (*comprehensive horizontal audit*) yaitu audit yang ruang lingkupnya luas mencakup semua fungsi dalam pemasaran.

2.4.4 Sasaran Audit Pemasaran

Perusahaan tidak boleh mengabaikan pentingnya peninjauan kembali secara berkala efektivitas manajemen dan kegiatan pemasaran dalam perusahaan agar memperoleh kemajuan yang besar di masa yang akan datang. Lingkungan

akan selalu berubah dan perubahan tersebut mempunyai implikasi terhadap kemampuan suatu perusahaan dalam melakukan kegiatan operasionalnya.

Berdasarkan apa yang telah dikemukakan oleh Siagian (2001:181), bahwa sasaran audit pemasaran adalah :

1. Lingkungan Pemasaran

Terdiri dari dua macam lingkungan pemasaran yang dapat dijadikan sebagai sumber dalam pengumpulan informasi tentang lingkungan pemasaran, yaitu :

a. Lingkungan pemasaran eksternal

Meliputi faktor ekonomi, faktor alam, teknologi, dan perkembangan politik.

b. Lingkungan pemasaran internal

Meliputi pasar, konsumen, pesaing, pelanggan dan distributor.

2. Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran bukan merupakan variabel bebas melainkan harus dikaitkan dengan tujuan dan sasaran perusahaan secara keseluruhan. Informasi yang diperoleh dapat berupa ada tidaknya strategi dasar pemasaran, tepat tidaknya strategi dasar pemasaran, seimbang tidaknya penerahan dana dan daya perusahaan dengan hasil yang diharapkan dicapai, apakah alokasi sarana, dana, dan daya menggunakan pendekatan sama rata ataukah bervariasi bergantung pada segmen pasar, wilayah geografis yang dicakup dan jenis produk yang dipasarkan, apakah dalam strategi pemasaran tercermin pendekatan gabungan yang meliputi mutu produk, pelayanan purna jual,

motivasi tenaga penjual, promosi dan periklanan, fasilitas kredit, dan saluran distribusi.

3. Organisasi Pemasaran

Pelaksanaan audit dengan organisasi pemasaran sebagai sasarannya bermaksud untuk menemukan apakah organisasi dikelola dengan pendekatan kesisteman atau tidak. Faktor-faktor yang mempengaruhi efisiensi kerja organisasi pemasaran adalah terjadi tidaknya komunikasi yang efektif antara berbagai pihak yang terkait, terselenggara tidaknya kegiatan pengembangan para karyawan, tinggi rendahnya motivasi sumber daya manusia yang berkecimpung dalam pemasaran.

4. Sistem pemasaran

Berbagai sistem yang perlu diaudit ialah sistem informasi pemasaran yang diperoleh melalui penelitian pasar dan penelitian dilakukan oleh ahli pemasaran, sistem perencanaan pemasaran yang berorientasi pada situasi dan perkembangan pasar, sistem pengembangan produk baru yang berlandaskan pada tuntutan pada perusahaan untuk meluncurkan produk baru, sistem pengendalian pemasaran yang meliputi prosedur, profitabilitas, dan biaya pemasaran.

5. Produktivitas Pemasaran

Tolak ukur yang dapat digunakan untuk menilai produktivitas pemasaran adalah profitabilitas dan efektivitas kegiatan pemasaran ditinjau dari segi pembiayaan.

6. Berbagai Segi Fungsi Pemasaran

Mencakup berbagai segi seperti sasaran peluncuran dan pemasaran produk tertentu, masalah harga, saluran distribusi, kegiatan promosi dan periklanan dan tenaga penjual.

2.4.5 Karakteristik Audit Pemasaran

Dalam proses audit pemasaran, perlu diperhatikan empat karakteristik dari audit pemasaran (Tunggal 2003:69), yaitu :

1. Komprehensif

Audit pemasaran tersebut harus meliputi semua aktivitas pemasaran secara menyeluruh dan bukan melihat pemasaran dalam ruang lingkup yang sempit atau melihat hanya pada beberapa titik saja, misalnya penetapan harga. Walaupun audit fungsional juga berguna tetapi kadang-kadang dapat menyesatkan manajemen mengenai sumber masalah yang sebenarnya. Dengan demikian, audit pemasaran tidak dimaksudkan untuk mencoba bagaimana suatu perusahaan mengatasi masalah yang berhubungan dengan bagian pemasaran secara spesifik akan tetapi secara menyeluruh.

2. Sistematis

Audit pemasaran harus disusun secara teratur sesuai dengan logika dan relevan dengan keadaan. Langkah-langkah pemeriksaan yang mencakup lingkungan, organisasi, tujuan, strategi, sistem dan aktivitas pemasaran harus jelas dan dapat dimengerti.

3. Independen

Audit pemasaran yang baik harus dilakukan secara obyektif dan tidak bias. Walaupun audit pemasaran dapat dilakukan secara internal oleh para manajernya, obyektifitas dari audit tersebut harus dapat dipertahankan. Kesulitan mendapatkan hasil audit pemasaran yang obyektif, mendorong banyak perusahaan dalam mengaudit fungsi pemasarannya menggunakan pihak luar.

4. Periodik

Biasanya audit pemasaran dilakukan hanya setelah penjualan menurun, moral wiraniaga jatuh, atau masalah-masalah lain terjadi. Perusahaan jatuh ke dalam krisis, karena mereka gagal menangani operasi pemasarannya dengan baik. Audit pemasaran akan benar-benar berguna untuk memperbaiki kinerja perusahaan dan untuk dapat menentukan posisi mereka terhadap pesaing serta dapat membuka dan memanfaatkan peluang-peluang yang ada.

2.4.6 Tahapan Audit Pemasaran

Dalam melakukan audit manajemen fungsi pemasaran, terdapat tahap-tahap yang harus dilakukan. Tahap-tahap itu antara lain :

1. Pemeriksaan Pendahuluan

Tujuan dari pemeriksaan pendahuluan adalah untuk memperoleh penafsiran dan latar belakang yang relatif singkat mengenai aspek yang berhubungan dengan organisasi, aktivitas, dan perencanaan pemasaran. Pada tahap ini informasi yang diperoleh bukanlah bukti melainkan hanya merupakan deskripsi. Setelah memperoleh informasi di atas, diharapkan

pemeriksa telah memiliki gambaran kasar mengenai pekerjaan pemeriksaan dan dapat menetapkan sasaran pemeriksaan, meskipun masih sementara dan memperoleh bukti-bukti yang relevan yang menunjang proses pemeriksaan.

Bukti-bukti yang dapat dikumpulkan antara lain :

- a. Hal yang berhubungan dengan organisasi, antara lain : lokasi, sejarah pendirian, susunan manajemen, jumlah tenaga kerja yang terlibat, akte dan perubahan akte yang berhubungan dengan organisasi.
- b. Hal yang berkenaan dengan aktivitas, antara lain : jenis aktiva, personel yang bertanggung jawab atas pelaksanaan aktivitas, kebijakan yang berkaitan dengan aktivitas, prosedur khusus yang dilakukan untuk mensukseskan pelaksanaan aktivitas.
- c. Hal yang berkenaan dengan program, antara lain : maksud dan tujuan program, keterkaitan antara unit organisasi yang dijalankan dalam upaya pencapaian tujuan organisasi, peraturan administratif yang berhubungan dengan program.

2. Review

Merupakan tahap audit untuk memperoleh bukti-bukti atas tiga elemen (*criteria, causes, and effect*) yang menuju ke sasaran pemeriksaan. Bukti-bukti yang diperoleh akan diperiksa secara cermat untuk memastikan bahwa bukti tersebut kompeten dan memenuhi syarat. Penilaian tentang keandalan atas fungsi pemasaran dan belum bisa dilakukan dalam tahap ini, karena bukti-bukti yang diperoleh tidak bisa dijadikan dasar atau pedoman penilaian. Hal terpenting yang diperoleh dalam tahap review ini adalah kecukupan informasi

dan bukti yang kompeten dari fungsi pemasaran sehingga bisa dijadikan pijakan untuk perencanaan pemeriksaan sesungguhnya.

3. Pemeriksaan Terinci

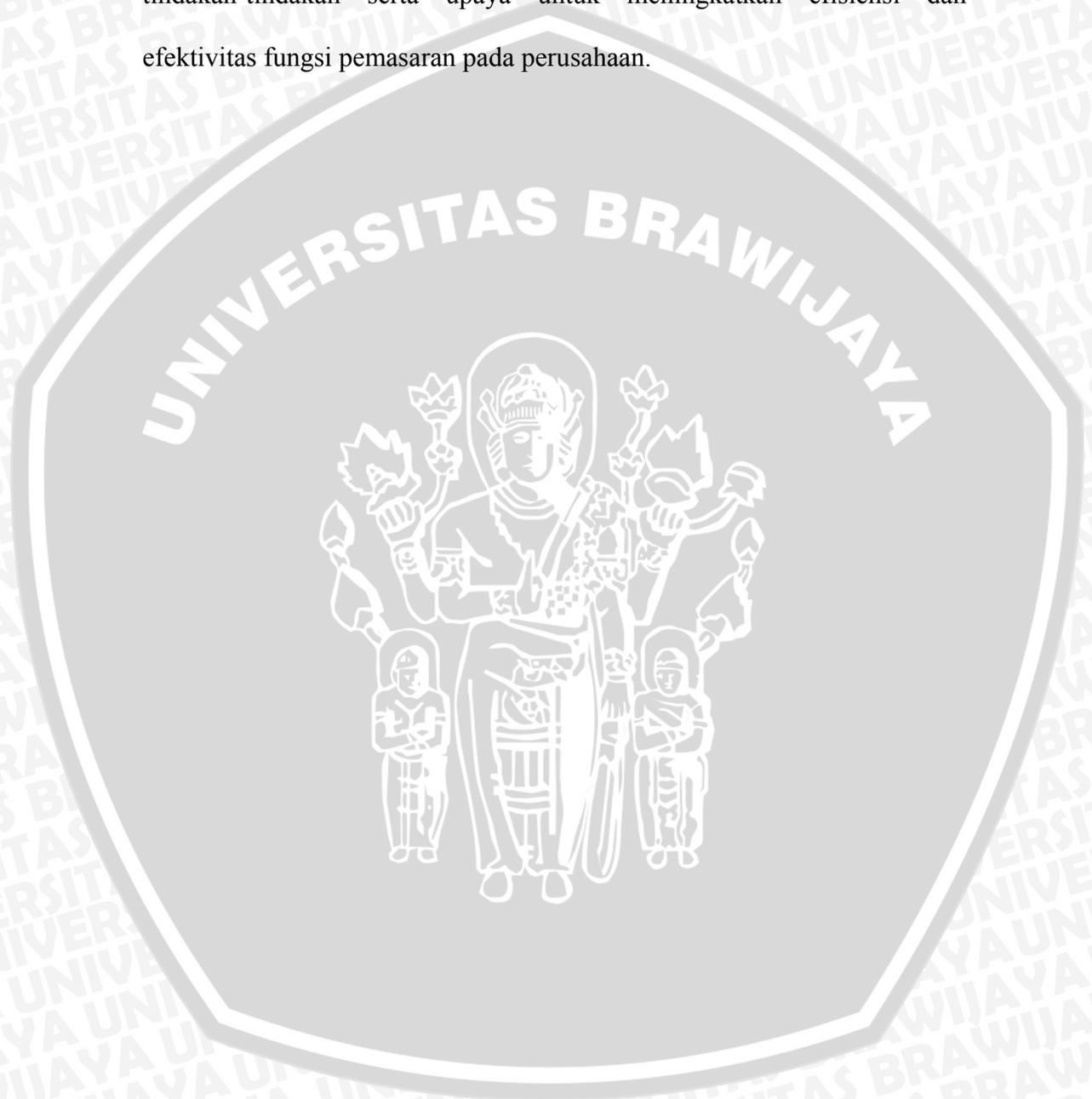
Dalam tahap ini, pemeriksa sudah mempunyai bukti-bukti yang cukup kompeten, material, relevan, dan akhirnya menemukan tindakan-tindakan apa saja yang telah dilakukan baik oleh pihak manajemen maupun karyawan perusahaan terhadap penyimpangan kriteria yang telah ditetapkan serta akibat (*effect*) apa saja yang mungkin akan dan telah timbul akibat penyimpangan tersebut. Besar kecilnya akibat (*effect*) juga akan diidentifikasi serta sejauh mana pengaruhnya terhadap fungsi pemasaran. Bukti-bukti yang telah dikumpulkan harus diikhtisarkan sesuai dengan *criteria, causes, and effect* sehingga temuan audit yang menyebabkan terjadinya penyimpangan dan ketidakefisienan fungsi pemasaran dapat dengan cepat dan jelas ditemukan.

4. Pelaporan

Hasil dari pemeriksaan terinci harus dibuat secara jelas, cermat, singkat dan obyektif. Mengingat tidak adanya standar penyusunan laporan sebagaimana terdapat dalam audit keuangan, maka pembuatan laporan ini bisa bermacam-macam bentuk penyajiannya sesuai dengan kapabilitas pemeriksa. Semua laporan, meski berbeda penyajiannya pada dasarnya mempunyai tujuan yaitu :

- a. Untuk mengambil kesimpulan atas sasaran pemeriksaan yang telah dilakukan sehingga pihak ketiga dapat memahaminya dan menerima laporan yang telah dirumuskan.

- b. Untuk meningkatkan dan memperbaiki kondisi yang ada di perusahaan pada saat pemeriksaan dilakukan. Di dalamnya juga harus terkandung tindakan-tindakan serta upaya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas fungsi pemasaran pada perusahaan.



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Berdasarkan karakteristik masalah yang diteliti, penelitian ini diklasifikasikan sebagai penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian terhadap masalah-masalah berupa fakta-fakta saat ini dari suatu populasi (Indriantoro dan Supomo, 1999:26). Ditegaskan lebih lanjut bahwa penelitian deskriptif tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis tertentu, tetapi hanya menggambarkan apa adanya tentang suatu variabel, gejala, atau keadaan.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan studi kasus (*case study*). Studi kasus adalah suatu penelitian yang dilakukan secara intensif, terinci, dan mendalam terhadap suatu organisasi, lembaga, atau gejala tertentu (Arikunto, 1993:131). Menurut Indriantoro dan Supomo (1999:26) studi kasus bertujuan untuk melakukan penyelidikan secara mendalam mengenai subyek tertentu untuk memberikan gambaran yang lengkap mengenai subyek tertentu. Lingkup penelitian studi kasus lazimnya mencakup bagian tertentu yang difokuskan pada faktor-faktor atau unsur-unsur tertentu dan kejadian secara keseluruhan.

3.2 Obyek Penelitian

Obyek yang diteliti adalah Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang yang berlokasi di Jalan Halmahera No. 9 Malang.

3.3 Sumber Data

Sumber data penelitian merupakan faktor penting yang menjadi pertimbangan dalam penentuan metode pengumpulan data. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

1. Data primer

Data primer merupakan data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui perantara). Data primer dikumpulkan secara langsung melalui wawancara dan pengisian kuesioner dari personal bagian pemasaran Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang.

2. Data sekunder

Data sekunder merupakan data penelitian yang diperoleh dari pihak lain yang telah diolah menjadi bentuk jadi dan relevan dengan penelitian ini. Data sekunder diperoleh dari catatan-catatan dan dokumen Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang, yang berupa data tentang struktur organisasi, kebijakan-kebijakan manajemen khususnya dalam bidang pemasaran serta dokumen-dokumen yang berhubungan dengan pemasaran.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan adalah :

1. Studi Pustaka (*Literature Study*)

Data diperoleh dengan cara mempelajari dan mengkaitkan literatur yang berhubungan dengan permasalahan yang dihadapi. Langkah ini dipakai sebagai landasan teoritis serta pedoman dalam menganalisa masalah.

2. Studi Lapangan (*Field Study*)

Teknik ini dilakukan dengan mengumpulkan data secara langsung dari obyek yang akan diteliti guna memperoleh data-data yang dibutuhkan dan gambaran permasalahan yang sesungguhnya terjadi di dalam perusahaan. Terdapat empat teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yang terdiri dari :

a. Wawancara

Merupakan teknik pengumpulan data dengan proses tanya jawab yang akan dilakukan terhadap pihak-pihak yang terkait dengan obyek penelitian agar data yang diperoleh dapat relevan dengan permasalahan yang ada dalam perusahaan. Pada penelitian ini wawancara dilakukan dengan para personal pada bagian pemasaran.

b. Observasi

Merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mengadakan pengamatan secara langsung terhadap obyek penelitian. Observasi dilakukan untuk mengamati dan mengetahui kegiatan promosi yang dilakukan oleh personal bagian pemasaran kepada nasabah. Selain itu juga mengamati kegiatan pelayanan terhadap produk-produk yang ditawarkan kepada nasabah.

c. Kuisioner

Merupakan metode pengumpulan data dengan memberikan sejumlah pertanyaan tertulis mengenai obyek penelitian kepada pihak terkait dalam obyek tersebut. Daftar kuisioner disiapkan sebelum pengamatan dimulai dan penyusunannya didasarkan atas tujuan-tujuan khusus dari pengamatan

tersebut. Dalam penelitian ini menggunakan teknik kuisisioner secara personal, yaitu berhubungan langsung dengan responden dan memberikan penjelasan seperlunya. Kuisisioner dikumpulkan setelah selesai dijawab oleh responden. Responden yang dimaksud adalah manajer pemasaran Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang.

d. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan metode pengumpulan data dengan cara melihat dan menggunakan laporan-laporan dan catatan yang ada di perusahaan. Data yang dikumpulkan meliputi data tentang struktur organisasi perusahaan, deskripsi jabatan, laporan keuangan, produk dari perum pegadaian, laporan tentang potensi nasabah dan hasil kinerja *sales promotion*.

3.5 Metode Analisa Data

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

a. Tahap persiapan

Pada tahap ini, penulis mengumpulkan, menggolongkan, dan meringkas data serta informasi tentang efisiensi dan efektivitas penjualan yang ada di

perusahaan melalui observasi dan wawancara untuk mendapatkan gambaran penerapan kegiatan pemasaran yang efisien dan efektif.

b. Tahapan Analisa Deskriptif Kuantitatif

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

1. Analisa Selisih (varian)

Analisa ini untuk mengukur dan menganalisa pendapatan operasional yang dicapai oleh perusahaan dibandingkan dengan target pendapatan operasional yang telah ditetapkan sebelumnya, target dan realisasi kredit yang disalurkan berupa barang jaminan dan uang pinjaman, target dan realisasi laba/rugi usaha serta target dan realisasi jumlah nasabah.

2. Analisa Besarnya Persentase (rasio)

Analisa ini digunakan untuk menilai efisiensi biaya pemasaran agar realisasi biaya pemasaran tidak melebihi anggaran yang ditetapkan.

c. Tahapan Analisa Deskriptif Kualitatif

Pada tahap ini, penulis melakukan analisa terhadap sistem manajemen dalam kegiatan pemasaran perusahaan. Analisa tersebut meliputi :

1. Lingkungan Pemasaran Perusahaan

Lingkungan pemasaran yang diaudit dalam penelitian ini adalah lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Lingkungan eksternal perusahaan adalah lingkungan makro yang mempunyai dampak pada proses manajerial dan operasional perusahaan, tetapi sumber tersebut

berasal dari luar organisasi. Lingkungan eksternal meliputi faktor ekonomi, teknologi, kebijakan pemerintah, serta demografi dan perubahan sosial. Sedangkan lingkungan internal perusahaan merupakan lingkungan mikro perusahaan yang mempunyai dampak pada proses manajerial dan operasional perusahaan. Lingkungan internal yang mempengaruhi perusahaan meliputi pasar dan pesaing (*competitor*).

2. 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. Dalam penelitian ini strategi pemasaran mencakup visi, misi dan tujuan perusahaan serta bagaimana strategi pemasaran perusahaan.

3. Organisasi Pemasaran

Kegiatan pemasaran yang efektif membutuhkan pengorganisasian yang baik 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 serta efisiensi fungsi dari struktur organisasi pemasaran.

4. Sistem Pemasaran

Sistem pemasaran yang diaudit dalam penelitian ini adalah sistem informasi pemasaran dan sistem pengendalian pemasaran yang ditetapkan perusahaan. 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.

5. Produktivitas Pemasaran

Produktivitas pemasaran digunakan untuk mengukur sejauh mana realisasi biaya pemasaran, pendapatan operasional, laba usaha serta jumlah nasabah sesuai dengan target yang ditetapkan. Produktivitas pemasaran yang diaudit dalam penelitian ini adalah profitabilitas kegiatan pemasaran dan efisiensi biaya pemasaran.

6. Fungsi Pemasaran Lainnya

Fungsi pemasaran lainnya antara lain, produk, kegiatan pemasaran, promosi dan periklanan serta tenaga pemasar. Analisa ini menggambarkan bagaimana bidang fungsional pemasaran lain memberikan pengaruh yang cukup signifikan terhadap efektivitas fungsi pemasaran.

Pengukuran efisiensi dan efektivitas 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 efisiensi dan efektivitas pemasaran. Langkah-langkah serta elemen tersebut dilakukan sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai dalam rencana penelitian. Tahapan teknik analisa data dalam penelitian ini adalah 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 yang diperoleh bukanlah merupakan bukti, melainkan hanyalah merupakan deskripsi.

2. Tahap Review dan Pengujian Terhadap Sistem Pengendalian Manajemen

Tahap review dan pengujian 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 (*detailed examination*). Penyusunan program pemeriksaan pada tahap ini hendaknya tidak hanya memberikan pedoman bagi pemeriksa dalam menentukan kinerja dari sistem informasi yang diperiksa, tetapi juga memberikan pedoman untuk memperoleh bukti-bukti guna menetapkan dan menegaskan sasaran pemeriksaan yang sesungguhnya. Pemeriksa juga harus menganalisa

penentuan kriteria ataupun target yang ditentukan perusahaan pada setiap area pemasaran sebagai dasar acuan penilaian efisiensi dan efektivitas.

3. Tahap Pemeriksaan Terinci

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

a. *Criteria*

Merupakan standar bagaimana seharusnya para individu dalam organisasi melakukan aktivitasnya sebagai pertanggungjawaban atas wewenang yang dilimpahkannya. *Criteria* digunakan sebagai tolak ukur atau bahan banding. 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 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 inefisiensi dan inefektivitas berdasarkan komponen atau area pemasaran yang diaudit. Semua aktivitas akan dibandingkan dengan *criteria* sehingga akan diketahui apakah *criteria* yang telah 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, inefektif dan inefisien.

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 agar lebih efisien dan efektif. Rekomendasi yang diutarakan merupakan langkah-langkah pemecahan masalah yang dialami dengan harapan perusahaan dapat mengatasi inefisiensi dan inefektivitas serta langkah-langkah apa yang dilakukan untuk mempertahankan prestasi serta fungsi dalam perusahaan.

4. Tahap Pelaporan

Pada pelaporan audit manajemen haruslah merupakan misi awal pelaksanaan upaya peningkatan efisiensi, pelaksanaan kegiatan dan efektivitas pelaksanaan

program. Semua laporan, meski berbeda penyajiannya pada dasarnya mempunyai tujuan yaitu :

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



BAB IV

PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Sejarah Pegadaian dimulai pada abad XVIII ketika pemerintahan *Vereenigde Oost Indische Compagnie (VOC)* suatu maskapai perdagangan dari Belanda, datang ke Indonesia dengan tujuan berdagang. Dalam rangka memperlancar kegiatan perekonomiannya *VOC* mendirikan *Bank Van Leening* yaitu lembaga keuangan yang memberikan kredit dengan sistem gadai, lembaga ini yang pertama kali didirikan di Batavia pada tanggal 20 Agustus 1746 berdasarkan keputusan Gubernur Jenderal Van Imhoff. Pada saat Inggris mengambil alih pemerintahan (1811-1816) *Bank Van Leening* milik pemerintah dibubarkan, dan masyarakat diberi keleluasaan untuk mendirikan usaha Pegadaian asal mendapat lisensi dari pemerintah daerah setempat.

Pada saat Belanda berkuasa kembali (1916), pemerintah Belanda melihat bahwa Pegadaian yang didirikan pada

kekuasaan Inggris banyak merugikan masyarakat, pemegang hak banyak melakukan penyelewengan, mengeruk keuntungan untuk diri sendiri dengan menetapkan bunga pinjaman sewenang-wenang. Berdasarkan penelitian oleh lembaga penelitian yang dipimpin de Wolf van Westerrode pada tahun 1900 disarankan agar sebaiknya kegiatan Pegadaian ditangani sendiri oleh pemerintah agar dapat memberikan perlindungan dan manfaat yang lebih besar bagi masyarakat peminjam.

Berdasarkan penelitian tersebut, pemerintah mengeluarkan *Staatsblad (Stbl)* No. 131 tanggal 12 Maret 1901 yang mengatur bahwa usaha Pegadaian merupakan monopoli pemerintah dan tanggal 1 April didirikan Pegadaian Negara pertama di Sukabumi (Jawa Barat) selanjutnya setiap tanggal 1 April diperingati sebagai hari ulang tahun Pegadaian.

Sejak awal kemerdekaan, Pegadaian dikelola oleh Pemerintah dan sudah beberapa kali berubah status, yaitu sebagai:

- a. Perusahaan Negara (PN) sejak 1 Januari 1961
- b. Perusahaan Jawatan (PERJAN) berdasarkan PP.No.7/1969

c. **Perusahaan Umum (PERUM) berdasarkan PP.No.10/1990 yang diperbarui dengan PP.No. 103/2003 hingga sekarang.**

Kini, usia Pegadaian telah lebih seratus tahun. Manfaatnya makin dirasakan oleh masyarakat menengah dan bawah.

Meskipun perusahaan membawa misi publik *service obligation*, ternyata masih mampu memberikan kontribusi yang signifikan dalam bentuk pajak dan bagian keuntungan kepada pemerintah, disaat mayoritas lembaga keuangan lain berada dalam situasi tidak menguntungkan.

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Sejalan dengan perkembangan lingkungan masa depan, pimpinan dan seluruh staf Pegadaian bertekad mewujudkan komitmen yang tertuang dalam visinya, yaitu pada tahun 2010 menjadi perusahaan yang modern, dinamis dan inovatif dengan usaha utama gadai.

Dari maksud dan tujuan perusahaan tersebut di atas, Perum Pegadaian merumuskan misi perusahaan, yakni ikut membantu program pemerintah dalam upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat golongan menengah ke bawah melalui kegiatan utama berupa penyaluran kredit gadai dan melakukan usaha lain yang menguntungkan.

Budaya Perusahaan dengan menggunakan slogan si INTAN, yang berarti :

Inovatif : Penuh gagasan, kreatif, aktif, menyukai tantangan

Nilai moral tinggi : Taqwa, jujur, berbudi luhur, loyal

- Terampil : Menguasai bidang pekerjaan, tanggap, cepat dan akurat
- Adi layanan : Sopan, ramah, berkepribadian simpatik
- Nuansa citra : Orientasi bisnis, mengutamakan kepuasan pelanggan dan selalu berusaha mengembangkan diri.

Pegadaian ditinjau dari logo adalah :

Pohon rindang berwarna hijau berarti :

1. Melindungi dan membantu masyarakat.
2. Senantiasa tumbuh dan berkembang.
3. Warna hijau melambangkan keteduhan.

Timbangan warna hitam artinya keseimbangan, kejujuran dan keterbukaan dalam memberikan layanan.

Motto : Pegadaian Mengatasi Masalah Tanpa Masalah

Artinya mengatasi masalah keuangan tanpa harus mengorbankan barang berharga karena terpaksa harus dijual. Dengan mendapatkan kredit dengan prosedur yang aman, cepat dan mudah serta kita tidak kehilangan barang kesayangan.

4.1.3 Lokasi Perusahaan

Lokasi Penelitian adalah Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang yang berada di Jl. Halmahera No. 9 telepon (0341) 327965 Kotak Pos 10 Malang 65148. Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang memiliki letak sangat strategis dan cenderung dekat dengan masyarakat yang benar-benar membutuhkan jasanya sehingga memudahkan nasabah untuk melakukan transaksi.

4.1.4 Kegiatan Usaha Perusahaan

Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang membawahi 77 Kantor Cabang. Setiap Kantor Cabang dikepalai oleh Manajer cabang yang bertanggungjawab terhadap divisi Operasional dan Pengembangan, SDM, Logistik, Keuangan, dan SPI.

Pengelolaan cabang secara keseluruhan sudah mengikuti pedoman dari pelaksanaan *Good Corporate Governance* yang telah digariskan oleh Kantor Pusat di Jakarta. Hal itu juga didukung oleh berbagai surat edaran yang dikeluarkan baik oleh pusat maupun oleh Kantor Wilayah sehingga pelayanan kepada konsumen dapat dilakukan dengan efektif, efisien dan ekonomis sesuai dengan konsep *value for money*.

Konsep yang diterapkan oleh Perum Pegadaian yaitu “PELANGGAN NOW” dimana menurut konsep ini pelanggan haruslah diutamakan dan dipermudah pelayanannya, sudah mulai dapat diterapkan secara penuh. Hal ini dapat dibuktikan dengan pengurusan permohonan dana yang hanya butuh 15 menit saja dan tingkat bunga yang hanya 1%. Tidak semua jasa ada pada setiap cabang. Jasa gadai saham hanya ada di Kantor Pusat Jakarta. Jasa yang diberikan pada cabang-cabang Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang antara lain :

a. Bisnis Inti :

1. KCA (Kredit Cepat Aman)

Kredit KCA adalah pinjaman berdasarkan hukum gadai dengan prosedur pelayanan yang mudah, aman dan cepat. Dengan usaha ini, pemerintah melindungi rakyat kecil yang tidak memiliki akses ke dalam perbankan.

Dengan demikian, kalangan tersebut terhindar dari praktek pemberian uang pinjaman yang tidak wajar. Jaminannya berupa benda bergerak, baik berupa barang perhiasan emas dan berlian, elektronik, kendaraan maupun alat rumah tangga lainnya. Jangka waktu kredit maksimum 4 bulan atau 12 hari dan dapat diperpanjang dengan cara hanya membayar sewa modalnya saja.

b. Bisnis Non Inti :

1. Jasa Titipan

Jasa titipan adalah pelayanan kepada masyarakat yang ingin menitipkan barang-barang atau surat berharga yang dimilikinya agar tetap terjaga dengan baik. Dalam dunia perbankan, layanan ini dikenal sebagai *safe deposit box*. Harta dan surat berharga perlu dijaga keamanannya agar tidak sampai hilang, rusak atau disalahgunakan orang lain. Tetapi ternyata tidak selamanya barang dan surat berharga itu aman di tangan sendiri. Jangka waktu penitipan dua minggu sampai dengan satu tahun dan dapat diperpanjang.

2. Jasa Taksiran

Jasa Taksiran adalah suatu layanan kepada masyarakat yang peduli akan harga atau nilai harta benda miliknya. Dengan biaya yang relatif ringan, masyarakat dapat mengetahui dengan pasti tentang nilai atau kualitas suatu barang miliknya setelah lebih dulu diperiksa dan ditaksir oleh juru taksir berpengalaman.

3. KREASI

Penyaluran uang pinjaman kepada nasabah dengan jaminan surat-surat berharga tanpa jaminan barang dengan cara mengangsur dan bunga yang diberikan sebesar 1%, dalam jangka waktu 1 tahun.

4. KRASIDA (Kredit Angsuran Sistem Gadai)

KRASIDA merupakan pemberian pinjaman kepada para pengusaha Mikro dan Kecil (dalam rangka pengembangan usaha) atas dasar gadai dengan pengembalian pinjaman dilakukan melalui mekanisme angsuran.

5. Gadai Syariah

RAHN adalah produk jasa gadai yang berlandaskan pada prinsip-prinsip syari'ah, dimana nasabah hanya akan dibebani biaya administrasi dan biaya jasa simpan dan pemeliharaan barang jaminan (ijarah).

6. Kredit Tunda Jual Komoditas Pertanian (Gadai Gabah)

Kredit Tunda Jual Komoditas Pertanian ini diberikan kepada para petani dengan jaminan gabah kering giling. Layanan kredit ini ditujukan untuk membantu para petani pasca panen terhindar dari tekanan akibat fluktuasi harga pada saat panen dan permainan para tengkulak. Sistem kredit ini sama dengan gadai biasa.

7. KRISTA (Kredit Usaha Rumah Tangga)

Satu lagi produk terbaru PERUM Pegadaian yang pro UKM, yaitu KRISTA (Kredit Usaha Rumah Tangga). KRISTA merupakan kredit yang ditujukan kepada para pengusaha sangat mikro yang tergabung dalam suatu kelompok/asosiasi dengan jaminan pokok sistem tanggung renteng diantara anggota kelompok tersebut. Perum Pegadaian melalui KRISTA berusaha

merangkul para pengusaha sangat mikro (gurem), yang sebagian besar *nonbankable*, untuk menggerakkan roda perekonomian dan usahanya.

8. KRESNA (Kredit Serba Guna)

Merupakan pemberian pinjaman kepada pegawai/karyawan dalam rangka kegiatan produktif/konsumtif dengan pengembalian secara angsuran. KRESNA merupakan modifikasi dari produk lama yaitu kredit untuk pegawai.

9. Properti

Untuk mengoptimalkan pemanfaatan aset yang kurang produktif, perusahaan membangun gedung untuk disewakan, baik dengan cara pembiayaan sendiri maupun bekerja sama dengan pihak ketiga dengan sistem bangun, kelola dan alih/*build, Operate and Transfer (BOT)* dan Kerja Sama Operasi (KSO).

10. Jasa Lelang

Perum Pegadaian memiliki satu anak perusahaan yaitu PT. Balai Lelang Artha Gasia dengan komposisi kepemilikan saham 99,99% (Perum Pegadaian) dan 0,01% (Deddy Kusdedi). PT. Balai Lelang Artha Gasia bergerak di bidang jasa lelang dengan maksud menyelenggarakan penjualan di muka umum secara lelang sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

4.1.5 Struktur Organisasi Perusahaan

Organisasi Perusahaan disusun dalam 2 (dua) tingkat, yaitu:

- a. Tingkat Pusat
- b. Tingkat Wilayah

Organisasi Tingkat Pusat terdiri atas:

- a. Direksi

- b. Direktorat Keuangan
- c. Direktorat Operasi Dan Pengembangan
- d. Direktorat Umum
- e. Sekretariat Perusahaan
- f. Satuan Pengawas Interen
- g. Pusat Teknologi Informasi
- h. Pusat Pendidikan Dan Pelatihan
- i. Satuan Manajemen Risiko
- j. Widyaiswara
- k. Pusat Pembinaan Usaha Kecil Dan Koperasi
- l. Anak Perusahaan/Dana Pensiun
- m. Yayasan Kesejahteraan Pegadaian Permata.

Organisasi Tingkat Wilayah terdiri atas :

- a. Kantor Wilayah
- b. Kantor Cabang

Kantor Wilayah dipimpin oleh seorang Pemimpin Wilayah yang bertanggung jawab kepada Direksi. Pemimpin Wilayah mempunyai fungsi merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan kegiatan perusahaan di wilayah terutama bidang operasional serta membantu fungsi-fungsi Kantor Pusat. Untuk menyelenggarakan fungsinya, Pemimpin Wilayah mempunyai tugas:

- a. Merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan rencana jangka panjang dan rencana kerja dan anggaran Kantor Wilayah.

- b. Merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan kegiatan operasional usaha inti dan usaha lain serta usaha syaria'ah di Kantor Wilayah dan Kantor Cabang.
- c. Merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan, mengendalikan dan mengamankan kekayaan perusahaan yang ada di Kantor Wilayah dan Kantor Cabang.
- d. Merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan dan mengembangkan serta mengendalikan strategi bisnis di Kantor Cabang yang menjadi acuan bagi para Manajer Cabang.
- e. Merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan dan mengembangkan serta mengendalikan kegiatan evaluasi berkala terhadap kinerja para Manajer Cabang dan staf.
- f. Merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan strategi pemecahan masalah teknis operasional Kantor Cabang.
- g. Mewakili kepentingan perusahaan di Kantor Wilayah dan Kantor Cabang, baik ke dalam maupun keluar berdasarkan kewenangan yang dilimpahkan direksi.

Dalam pelaksanaan fungsi sehari-hari, Pemimpin Wilayah dibantu oleh:

- a) Inspektur Wilayah
- b) Manajer Operasi dan Pengembangan
- c) Manajer Keuangan
- d) Manajer SDM
- e) Manajer Logistik

- f) Fungsional Humas dan Hukum
- g) Fungsional Ahli Taksir
- h) Fungsional Teknologi Informasi
- i) Fungsional Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi
- j) Fungsional Manajemen Risiko.

1. Inspektur Wilayah

Inspektur Wilayah mempunyai fungsi merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan penilaian atas sistem pengendalian manajemen dan pelaksanaan seluruh kegiatan perusahaan di Kantor Wilayah serta memberikan saran-saran perbaikan/penindakan.

Untuk menyelenggarakan fungsi, Inspektur Wilayah mempunyai tugas:

- a. Merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan rencana kerja dan anggaran Inspektorat Wilayah.
- b. Merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan rencana program kerja pemeriksaan Inspektorat Wilayah.
- c. Merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan pelaksanaan kegiatan program pemeriksaan rutin dan khusus.
- d. Merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan pelaksanaan pemeriksaan khusus dan pemeriksaan oleh auditor ekstern.

- e. Merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan kegiatan penyusunan laporan dan memberikan saran/rekomendasi hasil pemeriksaan kepada atasan.
- f. Merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan kegiatan pemberian pertimbangan terhadap kasus kecurangan maupun pelanggaran disiplin yang terjadi di wilayahnya berdasarkan ketentuan yang berlaku.

Inspektur Wilayah dibantu oleh:

- a. Pemeriksa Madya
- b. Pemeriksa Muda.

2. Manajer Operasi dan Pengembangan

Manajer Operasi dan Pengembangan mempunyai fungsi merencanakan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan pelaksanaan kegiatan Operasional dan Pengembangan usaha inti, usaha lain dan usaha syari'ah serta melakukan pemasarannya. Untuk melaksanakan fungsi tersebut Manajer Operasi dan Pengembangan mempunyai tugas:

- a. Merencanakan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan penyusunan rencana kerja dan anggaran bagian operasi dan pengembangan.
- b. Merencanakan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan dan mengawasi kegiatan pembinaan operasional usaha inti dan usaha lain serta usaha syari'ah.

- c. Merencanakan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan dan mengawasi kegiatan penelitian dan pengembangan usaha inti dan usaha lain serta usaha syari'ah.
- d. Merencanakan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan dan mengawasi kegiatan promosi usaha inti dan usaha lain serta usaha syari'ah.
- e. Merencanakan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan serta mengawasi penyusunan dan penyajian laporan statistik usaha inti dan usaha lain serta usaha syari'ah.

Manajer Operasi dan Pengembangan dibantu oleh :

- a. Asisten Manajer Usaha Inti
- b. Asisten Manajer Usaha Lain
- c. Asisten Manajer Usaha Syari'ah.

3. Manajer Keuangan

Manajer Keuangan mempunyai fungsi merencanakan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan perbendaharaan serta akuntansi Kantor Wilayah. Untuk dapat menyelenggarakan fungsi tersebut, Manajer Keuangan mempunyai tugas:

- a. Merencanakan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan rencana kerja dan anggaran bagian keuangan.
- b. Merencanakan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan dan mengawasi penyusunan rencana jangka panjang dan rencana kerja dan anggaran Kantor Wilayah, mengalokasikan anggaran, serta mengevaluasi realisasi

anggaran dan pelaporan agar penggunaan keuangan dapat terkendali secara efektif dan efisien.

- c. Merencanakan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan dan mengawasi kegiatan perbendaharaan dan perpajakan Kantor Wilayah.
- d. Merencanakan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan dan mengawasi verifikasi dokumen keuangan, pembukuan serta menyajikan laporan keuangan Kantor Wilayah.
- e. Merencanakan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan dan mengawasi kegiatan pengelolaan keuangan Kantor Wilayah dan pelaporannya.

Manajer keuangan dibantu oleh:

- a. Asisten Manajer Perbendaharaan
- b. Asisten Manajer Akuntansi.

4. Manajer Sumber Daya Manusia

Manajer SDM mempunyai fungsi merencanakan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan administrasi dan pengembangan serta kesejahteraan SDM. Untuk dapat menyelenggarakan fungsi tersebut Manajer SDM mempunyai tugas:

- a. Merencanakan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan rencana kerja dan anggaran bagian SDM.
- b. Merencanakan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan dan mengawasi administrasi dan pengembangan SDM.
- c. Merencanakan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan dan mengawasi kesejahteraan SDM.

Manajer SDM dibantu oleh:

- a. Asisten Manajer Administrasi
- b. Pengembangan SDM dan Asisten Manajer Kesejahteraan.

5. Manajer Logistik

Manajer Logistik mempunyai fungsi merencanakan, menkoordinasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan kegiatan perlengkapan, rumah tangga dan pengelolaan bangunan pada Kantor Wilayah dan Kantor Cabang. Untuk menyelenggarakan fungsi tersebut, Manajer Logistik mempunyai tugas:

- a. Merencanakan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan, dan mengendalikan rencana kerja dan anggaran bagian logistik.
- b. Merencanakan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan dan mengawasi kebutuhan perlengkapan, rumah tangga serta bangunan.
- c. Merencanakan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan dan mengawasi tata usaha, perlengkapan, rumah tangga dan bangunan Kantor Wilayah dan Kantor Cabang.
- d. Merencanakan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan dan mengawasi kegiatan teknik bangunan.
- e. Merencanakan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan dan mengawasi kegiatan tata usaha pembangunan.

Manajer logistik dibantu oleh:

- a. Asisten Manajer Perlengkapan Dan Rumah Tangga
- b. Asisten Manajer Bangunan.

6. Fungsional Humas dan Hukum

Fungsional Humas dan Hukum mempunyai fungsi merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi kegiatan kehumasan, protokol dan hukum di Kantor Wilayah dan Kantor Cabang. Untuk dapat menyelenggarakan fungsi tersebut, Fungsional Humas dan Hukum mempunyai tugas:

- a. Merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi rencana kerja dan anggaran Fungsional Humas dan Hukum.
- b. Melakukan publikasi dan pelayanan informasi perkembangan perusahaan serta kegiatan litigasi dan penyuluhan hukum.
- c. Melaksanakan kegiatan kepastamaan serta evaluasi dan dokumentasi hukum.
- d. Melaksanakan kegiatan dokumentasi dan menyelesaikan masalah hukum.
- e. Melaksanakan pengurusan tamu dan kegiatan protokoler lainnya.
- f. Mendampingi/mewakili kantor/Pemimpin Wilayah dalam mengatasi masalah hukum.

7. Fungsional Ahli Taksir

Fungsional Ahli Taksir mempunyai fungsi membantu Pemimpin Wilayah dalam merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi pelaksanaan tugas sesuai dengan keahliannya dalam rangka penilaian dan penyesuaian taksiran barang jaminan. Untuk dapat menyelenggarakan fungsi tersebut, Fungsional Ahli Taksir mempunyai tugas:

- a. Merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi rencana kerja dan anggaran Fungsional Ahli Taksir.

- b. Melakukan analisis data perkembangan operasional Kantor Cabang dalam rangka pembinaan taksiran Kantor Cabang agar taksiran menjadi optimal.
- c. Melakukan evaluasi atas rata-rata taksiran/rata-rata uang pinjaman Kantor Cabang dalam rangka pembinaan taksiran dan uang pinjaman.
- d. Melakukan pengujian barang bukti perhiasan sesuai dengan permohonan instansi terkait dalam rangka penetapan nilai taksiran barang.
- e. Melakukan survei dan pengkajian Harga Pasar Setempat (HPS) atas barang jaminan sesuai dengan ketentuan yang berlaku sebagai bahan pedoman dalam menetapkan taksiran.
- f. Melakukan pemeriksaan taksiran ulang atas barang-barang jaminan/barang gantung yang diduga bermasalah bersama anggota tim.
- g. Melaksanakan tugas-tugas lain dalam bidang operasional sesuai perintah atasan.

8. Fungsional Teknologi Informasi

Fungsional Teknologi Informasi mempunyai fungsi merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi urusan *database*, perangkat lunak jaringan dan teknis perangkat keras dalam lingkup Kantor Wilayah. Untuk dapat menyelenggarakan fungsi tersebut, Fungsional Teknologi Informasi mempunyai tugas:

- a. Merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi rencana kerja dan anggaran Fungsional Teknologi Informasi.
- b. Memberikan solusi atas *trouble shooting* atas pelaksanaan pengoperasian data dan sistem aplikasi di Kantor Wilayah maupun Kantor Cabang.

- c. Melakukan pemeliharaan dan pengamanan *database*, perangkat lunak jaringan dan teknis perangkat keras.
- d. Menyajikan informasi yang dibutuhkan manajemen.
- e. Melakukan uji validitas dan keterbiasaan sistem aplikasi yang diterapkan.

9. Fungsional Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi (PUKK)

Fungsional Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi (PUKK) mempunyai fungsi merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kegiatan pembinaan usaha kecil dan koperasi di Kantor Wilayah. Untuk dapat menyelenggarakan fungsi tersebut, Fungsional Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi (PUKK) mempunyai tugas:

- a. Merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi rencana kerja dan anggaran Fungsional Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi.
- b. Menerima, meneliti dan memberikan rekomendasi berdasarkan evaluasi kepada Pemimpin Wilayah proposal permohonan dari mitra binaan berdasarkan ketentuan yang berlaku.
- c. Membuat rencana kunjungan dalam satu tahun ke lokasi mitra binaan.
- d. Mengevaluasi dan memantau kinerja mitra binaan, berdasarkan laporan triwulan, pembayaran angsuran dan lain-lain.
- e. Melaksanakan teknis penyaluran bantuan modal kerja, pelatihan, pendidikan, pemagangan, pameran, promosi berdasarkan petunjuk atasan.
- f. Mengusulkan solusi dan pemecahan masalah mitra binaan yang mengalami kemacetan angsuran.

- g. Melakukan pembukuan terhadap segala transaksi yang terjadi pada Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi di Kantor Wilayah.
- h. Mengawasi pelaksanaan tugas pekerjaan di bidang Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi.

10. Fungsional Manajemen Risiko

Fungsional Manajemen Risiko mempunyai fungsi merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi risiko yang akan, sedang dan telah terjadi dalam rangka meminimalisasi risiko dan meningkatkan kinerja perusahaan.

Untuk dapat menyelenggarakan fungsi tersebut, Fungsional Manajemen Risiko mempunyai tugas:

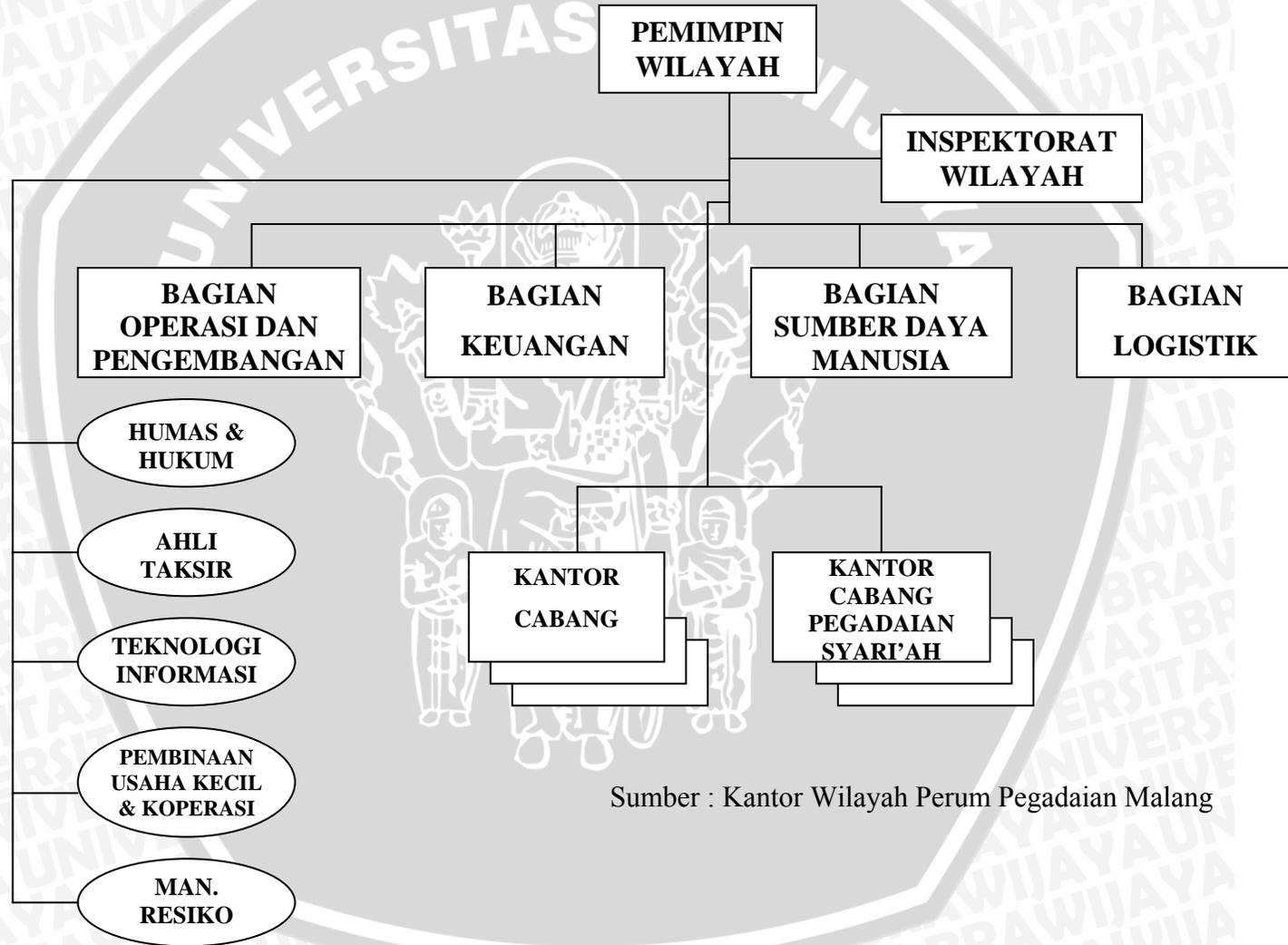
- a. Merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan rencana jangka panjang serta rencana kerja dan anggaran Fungsional Manajemen Risiko.
- b. Merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi risiko yang akan, sedang dan telah terjadi yang ditimbulkan oleh perubahan/penyempurnaan/pengembangan sistem dan prosedur dalam pelaksanaan operasional sebagai akibat adanya perubahan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.
- c. Merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi risiko yang akan, sedang dan telah terjadi ditimbulkan oleh perubahan/penyempurnaan/pengembangan sistem dan prosedur dalam pelaksanaan pengelolaan keuangan yang berpotensi menimbulkan kerugian perusahaan.
- d. Merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi risiko yang akan, sedang dan telah terjadi yang ditimbulkan oleh perubahan/penyempurnaan/

- pengembangan sistem dan prosedur dalam pelaksanaan pengelolaan bidang SDM, logistik, yang berpotensi menimbulkan kerugian perusahaan.
- e. Melakukan koordinasi dengan unit kerja lain dalam melakukan pengujian ketaatan terhadap standar baku dan kebijakan perusahaan atas persetujuan Pemimpin Wilayah.
 - f. Melakukan pengkajian dan evaluasi serta memberikan saran/pertimbangan dalam upaya mewujudkan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*).
 - g. Menyusun laporan pertanggungjawaban pelaksanaan program kerja dan anggaran fungsional manajemen risiko kepada Pemimpin Wilayah.



Gambar 4.1

Struktur Organisasi Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang



Sumber : Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang

4.1.6 Personalia dan Jam Kerja Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang

4.1.6.1 Jumlah Kayawan

Sumber Daya Manusia/tenaga kerja mempunyai peranan penting dalam menunjang kelancaran bisnis perusahaan. Hampir keseluruhan karyawan Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang berpendidikan minimal SMA dan berpengalaman di bidangnya. Jumlah karyawan Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang yang terlibat aktif dalam kegiatan proses produksi sebanyak 60 orang. Untuk melihat lebih jelas tentang jumlah karyawan serta klasifikasi bagian akan disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.1

Daftar Jumlah Karyawan Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang

Tahun 2007

No.	SMA		D3		S1		S2		S3		Jumlah		
	L	P	L	P	L	P	L	P	L	P	L	P	Total
	20	5	3	-	22	8	2	-	-	-	47	13	60

Sumber : Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang

Dari tabel 4.1 tahun 2007 dapat diketahui bahwa jumlah karyawan tetap sebanyak 60 orang. Apabila diklasifikasikan jumlah karyawan laki-laki sebanyak 47 orang sedangkan karyawan perempuan sebanyak 13 orang.

4.1.6.2 Jam dan Hari Kerja

Demi kelancaran dan kedisiplinan dalam bekerja di Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang terdapat pembagian jam kerja dan hari kerja sebagai berikut :

Senin – Jum'at : 07.30 – 16.30

Istirahat : 12.00 – 13.00

Sabtu – Minggu : Libur

4.1.7 Fungsi Pemasaran Perusahaan

Di Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang fungsi pemasaran dilaksanakan di bawah naungan bagian Operasional dan Pengembangan (OPP).

Bagian OPP dipimpin oleh seorang Manajer yang mempunyai fungsi merencanakan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan pelaksanaan kegiatan Operasional dan Pengembangan usaha inti, usaha lain dan usaha syari'ah serta melakukan pemasarannya. Untuk melaksanakan fungsi tersebut Manajer operasi dan pengembangan mempunyai tugas :

- a. Merencanakan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan penyusunan rencana kerja dan anggaran bagian operasi dan pengembangan.
- b. Merencanakan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan dan mengawasi kegiatan pembinaan operasional usaha inti dan usaha lain serta usaha syari'ah.
- c. Merencanakan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan dan mengawasi kegiatan penelitian dan pengembangan usaha inti dan usaha lain serta usaha syari'ah.
- d. Merencanakan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan dan mengawasi kegiatan promosi usaha inti dan usaha lain serta usaha syari'ah.
- e. Merencanakan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan serta mengawasi penyusunan dan penyajian laporan statistik usaha inti dan usaha lain serta usaha syari'ah.

Manajer operasi dan pengembangan dibantu oleh :

1. Asisten Manajer Usaha Inti, mempunyai tugas antara lain :
 - a. Merencanakan dan melaksanakan rencana kerja dan anggaran sub bagian usaha inti.
 - b. Merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan dan mengawasi kegiatan pembinaan operasional.
 - c. Merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan dan mengawasi kegiatan penelitian dan pengembangan usaha inti dan pemasarannya.
 - d. Merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan dan mengawasi kegiatan promosi usaha inti.
 - e. Merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan dan mengawasi kegiatan pengolahan data statistik usaha inti.
2. Asisten Manajer Usaha Lain, mempunyai tugas antara lain :
 - a. Merencanakan dan menyelenggarakan penyusunan rencana kerja dan anggaran sub bagian usaha lain.
 - b. Merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan dan mengawasi kegiatan pembinaan operasional sub bagian usaha lain.
 - c. Merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan dan mengawasi kegiatan penelitian dan pengembangan usaha lain dan pemasarannya.
 - d. Merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan dan mengawasi kegiatan promosi usaha lain.
 - e. Merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan dan mengawasi kegiatan pengolahan data statistik usaha lain.

3. Asisten Manajer Usaha Syari'ah, mempunyai tugas antara lain :
 - a. Merencanakan dan menyelenggarakan penyusunan rencana kerja dan anggaran sub bagian usaha syari'ah.
 - b. Merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan dan mengawasi kegiatan pembinaan operasional sub bagian usaha syari'ah.
 - c. Merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan dan mengawasi kegiatan penelitian dan pengembangan usaha syari'ah dan pemasarannya.
 - d. Merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan dan mengawasi kegiatan promosi usaha syari'ah.
 - e. Merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan dan mengawasi kegiatan pengolahan data statistik usaha syari'ah.

4.2 Pembahasan Masalah

Sub bab ini akan menyajikan pembahasan mengenai hasil audit operasional atas fungsi pemasaran Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang. Pembahasan ini merupakan rangkuman dari hasil berbagai teknik audit seperti pengamatan fisik, wawancara dan analisa dari kuisioner yang diberikan oleh penulis. Agar hasil dari audit operasional atas fungsi pemasaran pada Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang ini mudah dipahami, maka penganalisaan data dilakukan berdasarkan ruang lingkup audit. Ruang lingkup audit operasional atas fungsi pemasaran yang dilakukan oleh penulis meliputi lingkungan pemasaran, strategi pemasaran, organisasi pemasaran, sistem pemasaran, produktivitas pemasaran dan berbagai fungsi pemasaran yang lain seperti produk, kegiatan pemasaran, promosi dan periklanan serta tenaga pemasaran. Dalam tiap-tiap

proses tersebut akan diuraikan prosedur auditnya, hasil analisa yang meliputi *criteria*, *causes* dan *effect* serta rekomendasi.

4.2.1 Lingkungan Pemasaran

Prosedur audit :

1. Melakukan pengamatan secara langsung
2. Mencari data tertulis mengenai laporan kinerja Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang
3. Kuisisioner pada manajemen
4. Wawancara dengan pihak manajemen
5. Kegiatan analisa yaitu dengan melakukan perbandingan antara *criteria*, *causes* dan *effect*.

a. Lingkungan Eksternal Perusahaan

1. Ekonomi

Criteria :

Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang harus mampu mengantisipasi setiap perubahan yang terjadi dalam lingkungan ekonomi baik secara makro maupun mikro sehingga tetap mampu bersaing dan bertahan di dunia bisnis. Perubahan ekonomi seringkali mengguncang roda kinerja perusahaan, terutama perubahan tingkat inflasi yang secara otomatis akan berpengaruh pada nilai tukar rupiah serta naiknya harga barang di tengah masyarakat. Tak hanya itu saja, kebijakan pemerintah dalam menetapkan suku bunga kredit serta naiknya harga bahan bakar minyak turut mempengaruhi jalannya dunia bisnis.

Causes :

Sejak terjadinya krisis 1998 yang mengakibatkan inflasi luar biasa dan menurunnya nilai tukar rupiah, secara perlahan Indonesia mampu bangkit dengan memperoleh kepercayaan negara-negara lain untuk berinvestasi dan menstabilkan kembali keadaan ekonomi negara. Namun hal itu seakan tidak menjadi pengalaman berharga, pada Oktober 2005 pemerintah secara signifikan mengurangi subsidi bahan bakar minyak yang menyebabkan harga BBM naik lebih dari 100 %. Hal ini tentu saja berdampak pada naiknya tingkat inflasi dan suku bunga kredit. Keadaan tersebut berpengaruh juga terhadap pendapatan operasional Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang seperti terlihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2

**Pengaruh Tingkat Inflasi terhadap Pendapatan Operasional
Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang**

Tahun	Tingkat Inflasi	Pendapatan Operasional
2005	17,11 %	Rp 70.161.503.800
2006	6,60 %	Rp 96.683.476.830

Sumber : Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang

Effect :

Naiknya harga bahan bakar minyak mengakibatkan tingginya tingkat inflasi dan otomatis berpengaruh juga pada naiknya harga barang-barang serta menurunkan daya beli masyarakat. Pada Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang hal ini menyebabkan naiknya biaya operasional.

Berdasarkan tabel 4.2 dapat dilihat bahwa tingkat inflasi yang tinggi pada angka 17,11 % menyebabkan pendapatan yang diterima Rp. 70.161.503.800. Saat keadaan ekonomi mulai stabil dengan tingkat inflasi 6,60 % yang mengindikasikan daya beli dan pola konsumsi masyarakat mulai membaik, pendapatan meningkat tajam menjadi Rp. 96.683.476.830

Rekomendasi :

Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang harus terus mewaspadai dan mengantisipasi setiap perubahan yang terjadi dalam lingkungan ekonomi di masa depan yang tidak menentu. Adanya rencana pemerintah yang akan perlahan mengurangi subsidi BBM dan otomatis menyebabkan lonjakan harga BBM adalah salah satu perubahan yang dapat terjadi. Dampaknya pun sangat luas, dengan tingkat inflasi yang akan naik, nantinya berpengaruh juga terhadap harga barang di tengah masyarakat. Mempersiapkan diri mengatasi gejolak ekonomi menjadi salah satu tantangan yang harus dihadapi, sehingga dapat menyesuaikan diri dengan kondisi dan dampak yang ditimbulkan.

2. Teknologi

Criteria :

Dalam era serba instan, teknologi menjadi salah satu patokan untuk bisa bertahan sekaligus mencari pasar yang lebih luas lagi. Teknologi memungkinkan perusahaan bergerak lebih cepat dan dinamis mengikuti arah pasar yang sedang terjadi. Namun disisi lain, teknologi juga membuat

persaingan semakin ketat dengan munculnya pemain-pemain baru maupun pemain lama dengan modal besar dan produk yang serupa. Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang harus mampu untuk cepat beradaptasi dengan perubahan teknologi yang terus berkembang agar memudahkan pelayanan terhadap nasabah dan pelaksanaan kegiatan operasional.

Causes :

Untuk meningkatkan efektifitas pelayanan terhadap nasabah dan kelancaran kegiatan operasional, Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang telah menerapkan sistem komputerisasi dalam setiap aspek usahanya. Pengiriman laporan keuangan dari Kantor Cabang ke Kantor Wilayah kini semakin cepat dan akurat melalui *e-mail* dan penyampaian informasi yang membutuhkan waktu singkat melalui *web*. Terdapat terobosan baru dengan menggunakan KTA (Kartu Tanda Anggota) yang secara otomatis bisa menyimpan data nasabah dan barang yang digadai. Dengan nomor dari kartu ini pula nantinya akan diundi untuk mendapatkan hadiah dalam dua periode setahun. Untuk pelayanan yang lain pada nasabah, Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang berkoordinasi dengan Kantor Cabang dibawahnya menyediakan tempat penyimpanan yang aman untuk barang yang digadaikan, dalam dunia perbankan disebut SDB (*Save Deposit Box*).

Effect :

Dengan adanya sistem yang telah dijalankan secara komputerisasi pada kegiatan operasionalnya, maka layanan terhadap nasabah bisa dengan

efektif terlaksana serta semakin menegaskan kepercayaan dari nasabah. Pengiriman laporan keuangan setiap bulan lebih cepat dengan tingkat keakuratan yang baik. Informasi tentang Perum Pegadaian bisa langsung diakses oleh masyarakat umum melalui situs yang disediakan baik dari Kantor Pusat hingga Kantor Wilayah. Dengan adanya nomor pada KTA yang nantinya akan diundi dengan hadiah-hadiah besar, akan semakin membuat nasabah termotivasi mendapatkan kredit gadai serta memperluas jaringan ke masyarakat.

Rekomendasi :

Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang harus terus beradaptasi terhadap perkembangan teknologi yang sangat pesat untuk terus meningkatkan kepuasan pelanggan yang pada umumnya menginginkan proses yang cepat, aman namun mudah dijangkau. Selain itu dengan teknologi yang semakin berkembang, memungkinkan untuk meminimalkan *human error* pada kegiatan operasional. Alih teknologi tidak hanya mengandalkan dari pemerintah saja, namun akan lebih baik jika banyak belajar dari luar negeri atau bahkan dari para pesaing sekalipun. Sumber Daya Manusia yang terampil dan kreatif dalam mengembangkan teknologi adalah juga merupakan faktor penting dalam keberhasilan mencapai tujuan.

3. Kebijakan Pemerintah

Criteria :

Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang merupakan Badan Usaha Milik Negara. Bidang usahanya berada dalam lingkup tugas dan kewenangan

Menteri Usaha BUMN. Kebijakan pemerintah dalam mempengaruhi kegiatan operasional antara lain :

1. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 103 tahun 2000 tentang Perusahaan Umum Pegadaian.
2. Surat Keputusan Direksi PERUM Pegadaian nomor : 1095/SDM.200322/2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja PERUM Pegadaian.
3. Surat Keputusan Menteri Negara BUMN nomor Kep-117/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktik *Good Corporate Governance* pada Badan Usaha Milik Negara.

Causes :

Untuk menjalankan kegiatan operasional agar berjalan secara terorganisir, berkompeten dan diakui masyarakat sebagai lembaga yang mampu untuk menjadi alternatif bagi masyarakat untuk mendapatkan kredit secara cepat dan tepat, maka dibutuhkan adanya kebijakan pemerintah yang bisa mengatur jalannya organisasi, diantaranya :

1. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 103 tahun 2000 tentang Perusahaan Umum Pegadaian.

Dengan adanya kebijakan ini, Pegadaian turut meningkatkan kesejahteraan masyarakat terutama golongan menengah ke bawah melalui penyediaan dana atas dasar hukum gadai, dan jasa di bidang keuangan lainnya berdasarkan ketentuan peraturan perundang-

undangan yang berlaku. Selain itu juga menghindarkan masyarakat dari gadai gelap, praktek riba dan pinjaman tidak wajar lainnya.

2. Surat Keputusan Direksi PERUM Pegadaian nomor : 1095/SDM.200322/2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja PERUM Pegadaian.
3. Surat Keputusan Menteri Negara BUMN nomor Kep-117/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktik *Good Corporate Governance* pada Badan Usaha Milik Negara.

Kebijakan ini mengacu bagaimana sikap perusahaan yang seharusnya dilakukan dalam menjalankan kegiatan operasional dan pelayanan yang baik kepada nasabah, yang berlaku baik dari Kantor Pusat hingga ke Kantor Cabang.

Effect :

Pengaruh kebijakan pemerintah terhadap Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang adalah :

1. Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang turut meningkatkan kesejahteraan masyarakat terutama golongan menengah ke bawah melalui penyediaan dana atas dasar hukum gadai, dan jasa di bidang keuangan lainnya berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Selain itu juga menghindarkan masyarakat dari gadai gelap, praktek riba dan pinjaman tidak wajar lainnya.
2. Terdapat deskripsi dan tata kerja yang nyata bagaimana struktur organisasi dan pembagian tugas masing-masing bagian dari Kantor

Wilayah hingga Kantor Cabang. Hal ini memudahkan setiap individu untuk melaksanakan tanggung jawabnya demi kelancaran usaha dan pelayanan maksimal kepada nasabah.

3. Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang telah berusaha maksimal dalam menjalankan fungsinya sebagai lembaga pemerintah yang membantu kesejahteraan masyarakat. Hal ini dibuktikan dengan melaksanakan tanggung jawab kepada masyarakat dalam memberikan informasi secara transparan, berdiri sendiri tanpa tekanan pihak lain, akuntabilitas, keadilan kepada setiap pihak serta tanggung jawab kepada hukum yang berlaku.

Rekomendasi :

Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang harus dapat menganalisa setiap kebijakan pemerintah yang menguntungkan dan merugikan, sehingga dapat mengambil tindakan untuk menyesuaikan kebijakan perusahaan dengan kebijakan pemerintah, yang pada akhirnya dapat memberikan keuntungan pada Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang itu sendiri.

4. Demografi dan Perubahan Sosial

Criteria :

Pertumbuhan penduduk yang terus meningkat dan tingkat migrasi yang tinggi di Jawa Timur merupakan pasar yang cukup besar untuk terus digali. Dengan adanya perubahan demografi dan sosial yang terjadi di masyarakat, Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang harus mampu mengantisipasi segala kemungkinan yang terjadi, sehingga dapat

menyesuaikan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dengan perubahan yang ada.

Causes :

Masyarakat selalu menuntut untuk diberikan pelayanan yang lebih baik, produk dan kualitas yang lebih terjamin, namun dengan harga yang terjangkau. Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang terus mengembangkan layanan dan kualitas produknya untuk bisa memenuhi keinginan masyarakat secara luas. Bentuk peningkatan tersebut adalah memberikan pelayanan kepada nasabah yang lebih ramah dengan slogan Pelanggan NOW (Nomor Wahid). Selain itu melalui diversifikasi produk yang tak hanya sebatas pada gadai barang namun merambah kepada jasa taksiran, penyaluran uang pinjaman dengan surat-surat berharga, pinjaman kepada pengusaha mikro dengan sistem angsuran, gadai syari'ah dengan prinsip-prinsip Islam. Tentunya semua produk tersebut hanya dikenai biaya yang sangat ringan dan tidak memberatkan masyarakat dalam prosesnya, karena sejak awal tujuan Perum Pegadaian yang lebih condong untuk kesejahteraan masyarakat kecil.

Effect :

Walaupun telah menyediakan layanan produk baru, namun dalam pelaksanaannya belum dapat berjalan efektif karena belum menyebar ke masyarakat secara luas. Hal ini dikarenakan kurangnya promosi produk-produk baru tersebut ke masyarakat dan anggapan masyarakat bahwa Pegadaian hanya sebatas pada gadai barang saja. Padahal lebih dari itu,

Pegadaian memiliki produk yang sangat beragam dan memberikan kemudahan bagi masyarakat untuk mengembangkan usahanya, antara lain: Jasa Titipan, Jasa Taksiran, KREASI, KRASIDA (Kredit Angsuran Sistem Gadai), Gadai Syari'ah, Kredit Tunda Jual Komoditas Pertanian (Gadai Gabah), KRISTA (Kredit Usaha Rumah Tangga), KRESNA (Kredit Seba Guna), Properti dan Jasa Lelang. Salah satu cara Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang untuk lebih mempopulerkan produk barunya ialah membatasi jumlah barang yang dijaminkan dengan minimal harga tertentu, namun lebih memaksimalkan uang pinjaman yang keluar tidak hanya dari gadai barang saja, tetapi juga dari produk-produk lain. Untuk lebih jelasnya, disajikan dalam tabel 4.3 berikut.

Tabel 4.3

**Perbandingan Jumlah Nasabah dengan Kredit yang Disalurkan
Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang**

Tahun	Jumlah Nasabah (orang)	% pertum buhan	Kredit yang Disalurkan			
			Barang Jaminan (potong)	% pertum buhan	Uang Pinjaman (Rupiah)	% pertum buhan
2005	1.366.866	10%	1.776.300	2%	718.279.093.000	33,5%
2006	1.518.740		1.813.371		959.606.647.000	

Sumber : Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang

Rekomendasi :

Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang harus lebih menekankan pada mutu produk dan layanan kepada nasabah agar masyarakat tertarik menggunakan produk dan jasa yang diberikan. Kemudahan dalam

bertransaksi, diversifikasi produk yang beragam, ketepatan waktu dan keamanan dalam menggadaikan barang, keramahan petugas merupakan banyak hal yang bisa dilakukan untuk menarik nasabah lebih luas lagi. Disamping itu hal yang tak kalah penting adalah promosi yang harus secara aktif dilakukan melalui media cetak, elektronik maupun acara-acara yang banyak mengundang khalayak ramai.

b. Lingkungan Internal Perusahaan

1. Pasar

Criteria :

Dalam menganalisa pasar untuk mencari potensi pangsa yang lebih besar, segmentasi pasar merupakan salah satu cara efektif yang dapat dilakukan. Segmentasi pasar memungkinkan Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang untuk merinci siapa saja yang menjadi target dalam menggunakan produk dan jasanya. Disini juga dapat ditentukan berapa besar pendapatan operasional, anggaran biaya pemasaran maupun laba yang diperoleh untuk periode selanjutnya melalui jumlah nasabah perusahaan. Dalam hal ini Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang menetapkan hanya orang dewasa saja yang menjadi segmentasi pasarnya ditinjau dari semua bidang pekerjaan dan tingkatan ekonomi masyarakat.

Causes :

Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang menetapkan hanya melakukan segmentasi pasar kepada orang dewasa saja. Dewasa disini adalah orang yang setidaknya telah berusia 18 tahun yang dibuktikan dengan

menyerahkan *fotocopy* Kartu Tanda Penduduk saat melakukan transaksi. Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang menjangkau semua golongan masyarakat dengan jenis pekerjaan dan tingkat ekonomi yang beragam. Tujuannya bahwa perusahaan ingin agar produk dan jasanya tidak hanya dinikmati kalangan tertentu saja, namun juga untuk membantu kesejahteraan rakyat melalui peningkatan taraf hidup masyarakat menengah kebawah dengan produk-produknya. Seperti dijabarkan dalam tabel 4.4 berikut ini.

Tabel 4.4
Jumlah Nasabah Menurut Profesi
Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang

Profesi	2005 (orang)	2006 (orang)	% pertumbuhan
Petani	464.290	549.186	15%
Nelayan	8.477	9.214	8%
Industri	2.673	3.038	12%
Pedagang	253.897	282.108	10%
Karyawan	213.862	256.308	16%
Lain-lain	410.667	418.885	2%
Jumlah	1.366.866	1.518.740	10%

Sumber : Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang

Effect :

Dengan adanya kebijakan dari Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang yang menetapkan segmentasi pasar dengan menjangkau golongan masyarakat dan profesi yang beragam, maka *positioning* perusahaan di mata masyarakat menjadi lebih kuat sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Hal ini terbukti dengan peningkatan jumlah nasabah dari berbagai

golongan profesi baik dari kalangan menengah kebawah seperti petani, nelayan dan karyawan maupun industri dan pedagang yang memiliki tingkatan ekonomi ke atas. Dampaknya pendapatan operasional perusahaan ikut mengalami peningkatan disertai dengan kredit yang disalurkan berupa barang jaminan dan uang pinjaman. Seperti yang disajikan dalam tabel 4.5 berikut.

Tabel 4.5

Pendapatan Operasional dan Kredit yang Disalurkan

Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang

Tahun	Pendapatan Operasional (Rupiah)	% pertumbuhan	Kredit yang Disalurkan			
			Barang Jaminan (potong)	% pertumbuhan	Uang Pinjaman (Rupiah)	% pertumbuhan
2005	70.161.503.800	27,4%	1.776.300	2%	718.279.093.000	33,5%
2006	96.683.476.830		1.813.371		959.606.647.000	

Sumber : Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang

Rekomendasi :

Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang harus tetap mempertahankan segmentasi pasar yang ada. Tetap menjadi alternatif mudah bagi masyarakat dalam menyediakan kredit yang cepat dan tepat untuk memperoleh dana yang dibutuhkan. Pandangan masyarakat bahwa Pegadaian lebih condong mengutamakan kesejahteraan masyarakat menengah kebawah adalah kekuatan tersendiri untuk mendapatkan loyalitas nasabah. Dengan begitu target yang ditetapkan untuk pendapatan

operasional, kredit yang disalurkan, laba/rugi usaha maupun jumlah nasabah dapat tercapai. Hal yang tidak kalah penting adalah bagaimana untuk meningkatkan kegiatan pemasaran dengan pangsa yang bisa dijangkau, namun kurang efektif selama ini, mengingat Jawa Timur adalah salah satu propinsi dengan perkembangan otonomi daerah yang sangat pesat.

2. Pesaing

Criteria :

Pesaing terdekat perusahaan adalah mereka yang mengejar pasar sasaran yang sama dengan strategi yang sama. Meskipun Pegadaian masih mendominasi terhadap bidang bisnis yang mereka jalankan, namun tak dapat dipungkiri, secara perlahan muncul para pesaing dengan wajah baru maupun wajah lama dengan produk baru yang menarik masyarakat dengan pangsa pasar yang beragam. Mulai dari badan-badan swasta, koperasi milik pemerintah maupun swasta hingga bank-bank dengan modal besar yang ikut terjun dalam persaingan memperebutkan pangsa pasar gadai maupun kredit. Maka dari itu, Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang harus melakukan strategi bersaing yang cermat dalam menyiasati persaingan ketat, dengan terus memantau perkembangan para pesaingnya serta kemungkinan ancaman datangnya pendatang baru.

Causes :

Untuk menghadapi persaingan yang ketat dan memenangkan persaingan, maka Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang menerapkan strategi

bersaing dengan melihat juga apa yang ditawarkan pesaing, memperbaiki yang kurang efektif dan berusaha menjaga apa yang menjadi keunggulan. Langkah-langkah yang diambil dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan adalah sebagai berikut :

a. Diversifikasi Produk

Pegadaian kini tak hanya sebatas pada gadai barang saja, masih banyak produk dan jasa yang ditawarkan dalam rangka meningkatkan kepuasan nasabah dan menjangkau pasar baru, diantaranya:

1. Jasa Titipan
2. Jasa Taksiran
3. KREASI
4. KRASIDA (Kredit Angsuran Sistem Gadai)
5. Gadai Syari'ah
6. Kredit Tunda Jual Komoditas Pertanian (Gadai Gabah)
7. KRISTA (Kredit Usaha Rumah Tangga)
8. KRESNA (Kredit Seba Guna)
9. Properti
10. Jasa Lelang.

b. Peningkatan Layanan

Pelayanan terhadap nasabah menjadi prioritas utama dalam menjaga *image* Pegadaian di mata masyarakat. Dengan slogan baru PELANGGAN NOW (Nomor Wahid) diharapkan kedepannya kepuasan pelanggan menjadi salah satu keunggulan, sesuai dengan

budaya perusahaan INTAN. Hal tersebut dimaksudkan untuk mempertahankan sekaligus meningkatkan jumlah nasabah. Pelayanan kepada nasabah disini dapat berupa keramahan petugas, adanya cek fisik barang sebelum digadaikan, proses transaksi yang mudah, cepat dan murah serta tanggung jawab terhadap barang apabila mengalami kerusakan selama digadaikan.

Effect :

Karena statusnya yang menjadi dominan dan kuat di tengah persaingan dengan perusahaan sejenis, maka tak sedikit ide bahkan produk Pegadaian yang akhirnya dibajak oleh perusahaan lain. Tak sedikit para pesaing saat ini akhirnya menggunakan jasa gadai sebagai produk utamanya atau hanya sebagai produk sampingan. Tentu saja pelayanan yang diberikan oleh para pesaing juga tak kalah berkualitas dengan yang diberikan Pegadaian. Namun strategi bersaing yang ditetapkan perusahaan baik melalui diversifikasi produk maupun peningkatan kualitas layanan, memiliki keunikan dan keunggulan tersendiri untuk merebut pasar dibandingkan para pesaingnya. Hal tersebut dapat menjadi pedoman dalam melaksanakan kegiatan operasional dan dapat segera mengambil langkah-langkah penting dalam mencapai tujuan pemasaran yang ditetapkan.

Rekomendasi :

Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang perlu melakukan identifikasi terhadap pesaing dan internal perusahaan melalui analisis *SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat)*. Analisis tersebut untuk mengetahui

bagaimana peluang yang harus dimanfaatkan, apa saja yang menjadi ancaman perusahaan, kelemahan yang harus dievaluasi dan apa keunggulan yang harus dipertahankan. Strategi bersaing yang ditetapkan dalam diversifikasi produk yang beragam dan peningkatan pelayanan harus benar-benar dijalankan semua bagian dalam perusahaan. Tak kalah penting adalah penempatan karyawan yang mampu bekerja cekatan dan teliti pada bagian yang berkaitan langsung dengan masyarakat dan penggunaan teknologi.

4.2.2 Strategi Pemasaran

Prosedur Audit :

1. Mencari data tertulis mengenai laporan kinerja serta visi dan misi Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang
2. Kuisioner pada manajemen
3. Wawancara dengan pihak manajemen
4. Kegiatan analisa yaitu dengan melakukan perbandingan antara *criteria*, *causes* dan *effect*.
 - a. Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan

Criteria :

Sejalan dengan perkembangan lingkungan masa depan, pimpinan dan seluruh *staf* Pegadaian bertekad mewujudkan komitmen yang tertuang dalam visinya, yaitu pada tahun 2010 menjadi perusahaan yang modern, dinamis dan inovatif dengan usaha utama gadai. Dari maksud dan tujuan perusahaan tersebut, Perum Pegadaian merumuskan misi perusahaan, yakni ikut membantu

program pemerintah dalam upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat golongan menengah kebawah melalui kegiatan utama berupa penyaluran kredit gadai dan melakukan usaha lain yang menguntungkan.

Causes :

Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang slalu berusaha untuk bisa mencapai visinya dalam tahun 2010 menjadi perusahaan yang modern, dinamis dan inovatif dengan usaha utama gadai. Hal ini ditanamkan secara menyeluruh ke setiap bagian perusahaan, mulai dari Kantor Pusat hingga Kantor Cabang. Untuk mewujudkan suatu perusahaan yang modern dan dinamis, diperlukan juga suatu tantangan untuk terus mengembangkan teknologi yang dapat diterima masyarakat. Alih teknologi tersebut secara tidak langsung juga memberi pengetahuan kepada masyarakat melalui bentuk pelayanan dan produk yang lebih memudahkan masyarakat dalam proses transaksi. Sehingga misi perusahaan untuk ikut membantu program pemerintah dalam upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat golongan menengah kebawah juga pada akhirnya bisa menjangkau lebih luas lagi.

Effect :

Dengan ditetapkannya visi dan misi perusahaan secara jelas untuk kedepannya, maka kegiatan operasional Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang dapat dijalankan sesuai dengan pedoman yang ada dan mengacu pada tujuan yang akan dicapai untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Hal ini dibuktikan dengan peningkatan layanan kepada nasabah, diversifikasi produk yang memberikan banyak pilihan dan fasilitas untuk masyarakat,

teknologi yang terus dikembangkan dan perluasan segmentasi pasar ke area yang lebih luas dengan beragam profesi. Namun untuk mencapai tujuan tersebut, bukan hal yang mudah dilakukan. Masih terbatasnya tenaga muda yang kreatif dan inovatif untuk terus mengikuti perkembangan teknologi adalah hal yang perlu diperhatikan. Tak sedikit pegawai Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang berusia tua dengan tingkat pendidikan SMA serta kurang efisiennya sumber daya manusia tersebut dalam mengakses teknologi terkini.

Rekomendasi :

Secara garis besar, visi dan misi Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang sudah terlaksana dengan baik dilihat dari segi peningkatan jumlah konsumen hingga pendapatan operasional perusahaan. Namun akan lebih baik lagi, jika hal tersebut didukung dengan kerjasama semua karyawan untuk dapat memahami dan mampu memberikan layanan yang berkualitas kepada pelanggan sesuai visi dan misi perusahaan yang telah ditetapkan. Untuk mencapai visinya, tenaga muda yang penuh dengan ide kreatif, inovatif dalam menghadapi perubahan serta adaptasi dengan teknologi yang selalu berubah adalah alternatif yang bisa dilakukan Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang.

b. Strategi Pemasaran

Criteria :

Dalam menghadapi persaingan dengan para pendatang baru maupun wajah lama dengan strategi yang beragam dan memberikan ancaman tersendiri bagi

perusahaan, maka Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang perlu melakukan strategi pemasaran yang cepat dan tanggap. Para pesaing pun tak segan untuk membajak ide yang dilakukan perusahaan, baik dari produk yang ditawarkan hingga sumber daya manusia yang khusus dicetak untuk eksistensi perusahaan kedepannya. Strategi pemasaran yang dilakukan Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang sejauh ini mencakup wilayah-wilayah strategis di masyarakat. Meningkatkan mutu layanan baik terhadap nasabah maupun barang yang digadaikan, menjadi sponsor dalam acara-acara yang mendapat animo besar masyarakat, pemasangan spanduk dan baliho di tempat strategis, promosi melalui media cetak maupun elektronik serta menjalin kerjasama dengan mitra-mitra kerja.

Causes :

Dengan segmentasi pasar yang menjangkau semua golongan profesi dan tingkat ekonomi, maka strategi pemasaran pun harus dilakukan secara detail dan mencakup area luas dalam masyarakat. Strategi pemasaran yang dilakukan Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang adalah :

1. Meningkatkan mutu layanan baik terhadap nasabah maupun barang yang digadaikan. Perusahaan ikut bertanggung jawab bila barang yang digadaikan terjadi kerusakan.
2. Menjadi sponsor dalam acara-acara yang mendapat animo besar masyarakat. Hal ini disesuaikan dengan kondisi dan profesi masyarakat, misalnya jika masyarakat desa yang masih memegang teguh adat, maka

perusahaan menjadi sponsor acara tradisional tersebut setelah terjadi kesepakatan.

3. Pemasangan spanduk, pamflet dan baliho di tempat strategis. Tempat-tempat yang mudah dilihat dan dibaca orang.
4. Promosi melalui media cetak maupun media elektronik, termasuk mengadakan penyuluhan dan pembelajaran ke masyarakat dan Perguruan Tinggi.
5. Menjalinkan kerjasama dengan mitra-mitra kerja, baik dari BUMN, pihak swasta, koperasi maupun secara individu.

Effect :

Setelah strategi pemasaran diterapkan oleh Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang dengan segmentasi pasar yang luas dan menjangkau golongan masyarakat dan profesi yang beragam, terdapat hasil yang menjanjikan untuk eksistensi perusahaan di masa depan. Salah satunya dikarenakan kedudukan perusahaan yang telah dominan dan mendapat *image* baik di mata masyarakat. Seperti yang tersaji dalam tabel 4.6 berikut.

Tabel 4.6

**Dampak Penerapan Strategi Pemasaran pada
Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang**

Keterangan	Sebelum Penerapan Strategi Pemasaran (2005)	Setelah Penerapan Strategi Pemasaran (2006)	% pertumbuhan
Pendapatan Operasional (Rp)	70.161.503.800	96.683.476.830	27,4 %
Jumlah Nasabah (orang)	1.366.866	1.518.740	10 %

Barang Jaminan (potong)	1.776.300	1.813.371	2 %
Uang Pinjaman (Rp)	718.279.093.000	959.606.647.000	33,5 %
Laba Usaha (Rp)	10.559.113.134	34.642.483.094	228 %

Sumber : Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang

Rekomendasi :

Walaupun masih mendominasi dalam dunia gadai, khususnya di Jawa Timur, namun Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang harus tetap mewaspadaai gempuran dari para pesaing yang banyak bermunculan. Apalagi kemungkinan besar bahwa pada tahun 2008, pemerintah akan mensahkan undang-undang tentang gadai. Akibatnya Pegadaian tidak lagi menjadi satu-satunya perusahaan yang memiliki hak gadai. Dengan melakukan analisis *SWOT* (*Strength, Weakness, Opportunity, Threath*) diharapkan dapat mengetahui bagaimana peluang yang harus dimanfaatkan, apa saja yang menjadi ancaman perusahaan, kelemahan yang harus dievaluasi dan apa keunggulan yang harus dipertahankan. Nantinya strategi pemasaran tersebut digunakan untuk mempertahankan atau bahkan meningkatkan pendapatan operasional, kredit yang disalurkan, jumlah nasabah hingga laba usaha perusahaan.

4.2.3 Organisasi Pemasaran

Prosedur Audit :

1. Melakukan pengamatan secara langsung
2. Mencari data tertulis mengenai organisasi pemasaran Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang
3. Kuisisioner pada manajemen

4. Wawancara dengan pihak manajemen
5. Kegiatan analisa yaitu dengan melakukan perbandingan antara *criteria*, *causes* dan *effect*.

- a. Struktur Organisasi Pemasaran

Criteria :

Bagian pemasaran merupakan unit kerja tersendiri pada Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang yang berada di bawah koordinasi bagian Operasional dan Pengembangan. Bagian Operasional dan Pengembangan dipimpin oleh seorang Manajer yang mempunyai fungsi merencanakan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan pelaksanaan kegiatan Operasional dan Pengembangan usaha inti, usaha lain dan usaha syari'ah serta melakukan pemasarannya. Dalam melaksanakan tugasnya, Manajer Operasional dan Pengembangan dibantu oleh Asisten Manajer Usaha Inti, Asisten Manajer Usaha Lain, Asisten Manajer Usaha Syari'ah.

Causes :

Dalam melaksanakan kegiatan operasional, setiap karyawan bagian Operasional dan Pengembangan memiliki tugas dan wewenang yang berbeda sesuai dengan jabatan yang dipegangnya. Pada fungsi pemasaran Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang terdapat pembagian tugas dan wewenang yang jelas, sehingga apapun tugas yang diberikan kepada karyawan dapat dipertanggungjawabkan kepada Manajer. Beberapa tahun yang lalu, bagian pemasaran berdiri sendiri setara dengan bagian lain dalam perusahaan. Namun, dikarenakan tidak efisien dan biaya yang dikeluarkan terlalu besar

mengingat bagian pemasaran mampu dikoordinasi oleh bagian lain, maka pada akhirnya pemasaran dilebur ke dalam bagian Operasional dan Pengembangan.

Effect :

Setiap karyawan bagian Operasional dan Pengembangan telah mengetahui tugas dan tanggung jawabnya masing-masing, sehingga setiap karyawan mengerjakan tugas sesuai dengan apa yang diamanahkannya. Adanya pembagian kerja yang jelas, menyebabkan tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan lancar. Namun peleburan bagian pemasaran ke dalam bagian Operasional dan Pengembangan yang tidak hanya mengurus masalah pemasaran saja, terkadang membuat suasana kerja menjadi bercampur. Data dan arsip pemasaran disimpan dalam satu lemari dengan data bagian Operasional dan Pengembangan lainnya, seperti data program pengembangan pendidikan, surat-surat dan memo, arsip pengiriman laporan dari cabang hingga data mengenai perhitungan taksiran barang. Hal ini kadang kala membuat kesulitan mencari data-data tentang pemasaran saat dibutuhkan oleh karyawan.

Rekomendasi :

Adanya pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas pada masing-masing karyawan, perlu dipertahankan untuk membentuk kondisi kerja yang kondusif serta kelancaran kegiatan operasional Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang. Bagian pemasaran memang sebaiknya dilebur ke dalam Bagian Operasional dan Pengembangan jika ditinjau dari efisiensi waktu dan biaya

yang dikeluarkan. Bagian Operasional dan Pengembangan sebaiknya harus memperbaiki bagaimana metode/cara yang baik dalam mengarsip data, sehingga memudahkan karyawan dalam mencari data-data yang diperlukan untuk kelancaran kegiatan operasional.

b. Efisiensi Fungsi dari Struktur Organisasi Pemasaran

Criteria :

Suatu fungsi dalam organisasi akan dapat berjalan dengan efisien jika :

1. Terdapat pemisahan tanggung jawab dan wewenang antara pejabat dan pelaksana.
2. Komunikasi antar departemen dapat berjalan dengan lancar.

Causes :

Dalam pelaksanaan kegiatan pemasaran, terdapat pembagian tanggung jawab dan wewenang yang jelas antara Manajer Operasional dan Pengembangan dengan karyawan Operasional dan Pengembangan khususnya bagian pemasaran. Setiap karyawan bagian Operasional dan Pengembangan bertanggung jawab kepada Manajer sesuai dengan tugas yang dilimpahkan. Komunikasi intern pada Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang berjalan dengan baik, hal ini disalurkan melalui rapat koordinasi yang dilakukan setiap hari jum'at selama satu minggu sekali. Dalam rapat tersebut, bagian Operasional dan Pengembangan yang membawahi kegiatan pemasaran dengan bagian lain, meninjau ulang kegiatan yang telah dilakukan. Apabila diperlukan, melakukan tindakan perbaikan pada kegiatan yang kurang menguntungkan perusahaan. Setiap triwulan sekali dilakukan evaluasi

terhadap kegiatan operasional yang terjadi baik di Kantor Cabang maupun Kantor Wilayah dengan melihat banyak faktor dari laporan kinerja yang dikirim dari Kantor Cabang. Kegiatan yang dianggap berjalan sesuai target dipertahankan bahkan ditingkatkan dengan memberi rangsangan berupa *reward*, namun kegiatan yang kurang menguntungkan dievaluasi untuk dicarikan jalan keluar yang tepat atau bahkan bisa dikenai sanksi.

Effect :

Adanya pemisahan tugas dan wewenang fungsi pemasaran pada Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang menyebabkan tugas berjalan dengan lancar karena setiap karyawan bagian Operasional dan Pengembangan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan deskripsi jabatan. Adanya komunikasi yang baik menyebabkan informasi penting yang dibutuhkan Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang dapat diperoleh dengan mudah sehingga apabila terjadi permasalahan dapat diselesaikan dengan cepat. Evaluasi yang diterapkan perusahaan setiap triwulan dengan menerapkan sistem *carrot and stick*, memotivasi para karyawan untuk lebih maksimal lagi dalam bekerja dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Rekomendasi :

Komunikasi secara intensif sebaiknya tidak hanya dilakukan dalam bagian Operasional dan Pengembangan saja, namun juga antar bagian dalam Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang sehingga informasi dapat disajikan dengan tepat waktu dan apabila terjadi permasalahan dapat diatasi dengan cepat. Sangat baik sekali memberikan *reward* kepada karyawan yang berprestasi

baik berupa bonus, kenaikan gaji atau jabatan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan. Hal itu juga akan merangsang karyawan bagian lain untuk termotivasi dalam bekerja sehingga meminimalkan inefisiensi kinerja yang dapat merugikan perusahaan.

4.2.4 Sistem Pemasaran

Prosedur Audit :

1. Melakukan pengamatan secara langsung
 2. Mencari data tertulis mengenai laporan kinerja Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang
 3. Kuisisioner pada manajemen
 4. Wawancara dengan pihak manajemen
 5. Kegiatan analisa yaitu dengan melakukan perbandingan antara *criteria*, *causes* dan *effect*.
- a. Sistem Informasi Pemasaran

Criteria :

Sistem informasi pemasaran harus dapat memenuhi kebutuhan informasi mengenai perkembangan pasar dan kondisi lingkungan industri gadai. Selain itu dapat mengembangkan informasi yang dibutuhkan dan mendistribusikan informasi tersebut dengan cepat, tepat waktu dan akurat kepada Manajer Operasional dan Pengembangan. Informasi tersebut digunakan untuk mengetahui peluang dan ancaman yang ada, sehingga dapat segera mengambil keputusan yang tepat. Sistem informasi pemasaran yang baik harus dilengkapi dengan sistem pelaporan intern, riset pemasaran serta intelijen pemasaran.

Causes :

Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang melakukan penelitian dan pengembangan pemasaran secara berkelanjutan. Setiap petugas pemasaran melakukan riset pasar mengenai posisi perusahaan di tengah industri yang sedang dijalani. Hasil riset tersebut dilaporkan kepada Manajer Operasional dan Pengembangan secara lisan dan tulis, selanjutnya dilaporkan pada Inspektorat Wilayah untuk kemudian dibahas secara rutin dalam rapat koordinasi. Hasil riset pemasaran berupa analisis penjualan, *survey* terhadap pelanggan maupun pesaing, *survey* terhadap harga-harga barang yang berlaku di pasar serta penyusunan laporan hasil riset pemasaran. Sistem pencatatan intern dalam Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang telah berjalan dengan baik. Pencatatan intern tersebut meliputi laporan pendapatan operasional, biaya pemasaran dengan komponennya masing-masing, laporan jumlah nasabah dengan golongan profesi dan golongan barang yang digadaikan, laporan kredit yang disalurkan berupa barang jaminan dan uang pinjaman, laporan pelunasan kredit yang disalurkan serta laporan perkembangan laba/rugi usaha, yang semuanya disajikan setiap bulan. Sedangkan kegiatan intelijen pemasaran Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang didapat melalui berita dari surat kabar, publikasi perdagangan, laporan keuangan pesaing, pembicaraan dengan pelanggan, mengumpulkan iklan pesaing serta pameran dagang yang mengundang khalayak ramai.

Effect :

Dengan menganalisa informasi, Manajer Operasional dan Pengembangan dapat memanfaatkan peluang yang ada dan mengantisipasi berbagai ancaman di depan mata. Adanya sistem informasi pemasaran juga dapat membantu Manajer dalam mengambil keputusan atau kebijakan dalam lingkungan pemasaran yang cepat sekali berubah. Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang dapat memilih pasar yang lebih menjanjikan, mengembangkan tawaran yang lebih menarik dan melaksanakan rencana pemasaran secara efektif melalui riset pemasaran yang dilakukan. Sebab di era persaingan informasi seperti sekarang, perusahaan yang memiliki banyak informasi akan menikmati keunggulan kompetitif. Sistem pelaporan intern yang dilakukan perusahaan dengan laporan secara detail setiap bulan, memudahkan untuk menilai bagaimana kinerja Kantor Cabang dan Kantor Wilayah dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Kegiatan intelijen pemasaran yang dilaksanakan perusahaan dengan melihat berbagai sisi, mempercepat kinerja perusahaan untuk mengetahui posisi perusahaan serta sampai sejauh mana strategi dan pangsa pasar pesaing saat ini.

Rekomendasi :

Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang harus tetap melakukan penelitian pasar untuk mengetahui posisi perusahaan di pasar. Hasil penelitian diperlukan untuk menetapkan langkah-langkah penting yang harus diambil perusahaan dalam mempertahankan keberadaannya dalam persaingan. Hasil penelitian sebaiknya diberikan pada masing-masing bagian untuk nantinya

dapat diberikan saran terhadap kinerja perusahaan kedepannya. Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang sebaiknya membentuk pusat informasi pemasaran internal sebagai sarana mengumpulkan informasi dan menyebarkan intelijen pemasaran. Untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas intelijen pemasaran, maka perusahaan dapat melatih dan mendorong *staf* pemasaran pada Kantor Cabang untuk menemukan dan melaporkan perkembangan baru, sebab tenaga pemasaran adalah "mata" dan "telinga" perusahaan. Selain itu untuk mengukur keakuratan dan pergerakan data, harus selalu mengupdate data/informasi yang dibutuhkan.

b. Sistem Pengendalian Pemasaran

Criteria :

Pengendalian pemasaran dapat dilakukan dengan menetapkan target pemasaran yang dapat berupa target pendapatan operasional, biaya pemasaran, serta kredit yang disalurkan. Disamping itu pengendalian pemasaran dapat dilakukan dengan evaluasi kinerja dan pelaporan rutin secara periodik atas kegiatan pemasaran.

Causes :

Setiap tahun Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang dibebani target pemasaran yang berupa pendapatan operasional, biaya pemasaran, serta kredit yang disalurkan. Target tersebut harus dicapai selama tahun anggaran yang ditetapkan melalui ujung tombak di 77 cabang yang tersebar di sebagian wilayah Jawa Timur. Setiap bulan Kantor Cabang harus membuat laporan pemasaran secara rutin untuk mengetahui perkembangan dari kegiatan

pemasaran yang dilakukan. Jika kegiatan pemasaran berjalan sesuai dengan target yang ditetapkan, akan ada *reward* untuk setiap karyawan yang berprestasi baik berupa bonus, kenaikan gaji atau jabatan agar dapat terus memacu kinerja dalam perusahaan. Jika kegiatan pemasaran tidak dapat mencapai target yang ditetapkan, maka dilakukan evaluasi terhadap kinerja Kantor Cabang ataupun Kantor Wilayah untuk memperbaiki kesalahan yang terjadi.

Effect :

Penetapan target pemasaran oleh Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang, digunakan sebagai pedoman untuk memaksimalkan kinerja perusahaan. Selain itu sebagai pengendalian pelaksanaan kegiatan operasional pemasaran, sehingga kinerja perusahaan lebih terarah. Untuk lebih jelas mengenai target dan realisasi pemasaran yang telah dicapai, disajikan dalam tabel 4.7 berikut.

Tabel 4.7

Target dan Realisasi Pendapatan Operasional, Kredit yang Disalurkan dan Laba/Rugi Usaha Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang

Keterangan	2005		% target terhadap realisasi	2006		% target terhadap realisasi
	Target	Realisasi		Target	Realisasi	
Pendapatan Operasional (Rp)	67.784.275.000	70.161.503.800	103 %	105.861.642.000	96.683.476.830	91 %
Uang Pinjaman (Rp)	659.952.176.000	718.279.093.000	109 %	861.934.911.000	959.606.647.000	111 %
Barang Jaminan (potong)	1.946.240	1.776.300	91 %	2.813.371	1.813.371	85 %
Laba Usaha (Rp)	22.594.758.330	10.559.113.134	46,7 %	35.287.214.000	34.642.483.094	98 %

Sumber : Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang

Berdasarkan tabel 4.7 diketahui bahwa kinerja Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang dalam mencapai target belum bisa dikatakan maksimal. Artinya kegiatan pemasaran yang dilakukan belum efektif mengingat tahun 2005 perusahaan berhasil melampaui target pendapatan operasional yang ditetapkan sebesar 103 % atau Rp. 70.161.503.800. Dengan penetapan target yang lebih besar untuk tahun 2006, perusahaan hanya memperoleh pendapatan operasional 91 % dari target yang ditetapkan yaitu sebesar Rp. 96.683.476.830. Menyinggung soal barang jaminan yang mengalami penurunan, Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang memang telah menetapkan kebijakan untuk tahun-tahun kedepannya akan lebih mengurangi barang jaminan yang digadaikan, tetapi meningkatkan uang pinjaman yang disalurkan kepada nasabah. Sementara itu pencapaian realisasi laba usaha tahun 2005 yang hanya 46,7 % dari target yang ditetapkan, disebabkan banyak faktor antara lain naiknya harga BBM pada Oktober 2005 yang berdampak pada tingkat inflasi yang tinggi, turunnya daya beli dan konsumsi masyarakat. Terbukti saat keadaan ekonomi mulai stabil pada tahun 2006 laba usaha yang diperoleh berhasil mencapai 98 % dari target, walaupun bisa dibilang tidak efektif karena tidak mencapai target yang ditetapkan.

Rekomendasi :

Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang harus menyusun target pemasaran yang realistis agar dapat dicapai dalam kegiatan pemasaran yang telah ditetapkan. Target yang ditetapkan harus disesuaikan dengan keadaan internal dan eksternal perusahaan yang terjadi saat ini, agar target tidak dinilai terlalu

tinggi atau terlalu rendah oleh setiap bagian dalam perusahaan. Kebijakan perusahaan dalam mengurangi barang jaminan yang digadaikan oleh nasabah harus dikendalikan dengan baik dengan nilai batasan minimal harga yang wajar. Hal ini untuk mengantisipasi menurunnya jumlah nasabah akibat tidak lagi bisa menggadaikan barang dalam nominal kecil, sehingga citra perusahaan untuk mengangkat taraf hidup masyarakat kecil akan dipertanyakan lagi.

4.2.5 Produktivitas Pemasaran

Prosedur Audit :

1. Melakukan pengamatan secara langsung
2. Mencari data tertulis mengenai laporan kinerja Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang
3. Kuisioner pada manajemen
4. Wawancara dengan pihak manajemen
5. Kegiatan analisa yaitu dengan melakukan perbandingan antara *criteria*, *causes* dan *effect*.
 - a. Profitabilitas Pemasaran

Criteria :

Perubahan profitabilitas kegiatan pemasaran dapat dilihat dari peningkatan *trend* pendapatan operasional, laba/rugi usaha serta kredit yang disalurkan Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang, seperti pada tabel 4.8 berikut ini.

Tabel 4.8

Realisasi Pendapatan, Laba/Rugi Usaha dan Kredit yang Disalurkan

Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang

Keterangan	2005	2006	% pertumbuhan
Pendapatan Operasional (Rp)	70.161.503.800	96.683.476.830	27,4 %
Barang Jaminan (potong)	1.776.300	1.813.371	2 %
Uang Pinjaman (Rp)	718.279.093.000	959.606.647.000	33,5 %
Laba Usaha (Rp)	10.559.113.134	34.642.483.094	228 %

Sumber : Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang

Causes :

Berdasarkan tabel 4.8 diketahui bahwa semua elemen dari kegiatan pemasaran berjalan dengan baik, yang dibuktikan dengan adanya peningkatan dari sisi pendapatan operasional tahun 2006 sebesar 27,4% dengan nilai Rp. 96.683.476.830 dari tahun 2005 yang sebesar Rp. 70.161.503.800. Sementara itu kredit yang disalurkan berupa barang jaminan juga mengalami peningkatan walaupun hanya 2 % pada tahun 2006 sebanyak 1.813.371 potong. Uang pinjaman kepada nasabah menunjukkan peningkatan signifikan sebesar 33,5 % dengan nominal Rp. 959.606.647.000 pada tahun 2006. Di sisi lain, meningkatnya pendapatan operasional yang ditunjang juga dengan naiknya kredit yang disalurkan, secara otomatis menambah laba perusahaan yang secara drastis naik 228 % di tahun 2006 menjadi Rp. 34.642.483.094 dari tahun sebelumnya yang hanya Rp. 10.559.113.134.

Effect :

Dari peningkatan semua elemen yang dihasilkan pada kegiatan pemasaran seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.8, menunjukkan bahwa kinerja perusahaan berjalan secara efisien dan efektif. Karyawan pada setiap bagian di Kantor Cabang yang menjadi ujung tombak, maupun karyawan di Kantor Wilayah itu sendiri telah bekerja secara maksimal untuk mencapai tujuan yang ditetapkan perusahaan. Selain didukung kinerja perusahaan yang baik, hal ini juga tak lepas dari keadaan eksternal, khususnya keadaan ekonomi yang lebih stabil di tahun 2006. Pada Oktober 2005 kebijakan pemerintah untuk menaikkan harga BBM, akhirnya mempengaruhi tingkat profitabilitas perusahaan, karena dampaknya yang sangat luas mulai dari naiknya biaya operasional perusahaan hingga turunnya daya beli dan konsumsi masyarakat.

Rekomendasi :

Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang harus terus meningkatkan kinerja pemasaran agar profitabilitas perusahaan bisa berada dalam *trend* positif untuk eksistensi perusahaan kedepannya. Tercapainya peningkatan profitabilitas pemasaran sangat didukung oleh bagaimana kegiatan pemasaran itu dijalankan. Bagian pemasaran yang dalam hal ini berada dibawah naungan bagian Operasional dan Pengembangan perlu untuk menetapkan program-program dalam kegiatan pemasaran baik jangka pendek maupun untuk jangka panjang. Hal ini dimaksudkan sebagai pedoman dalam menjalankan tanggung jawabnya serta memacu kinerja karyawan untuk mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan.

b. Efektivitas Biaya Pemasaran

Criteria :

Biaya pemasaran Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang terdiri dari biaya promosi, biaya iklan, biaya *signboard*, biaya *sponsorship* dan biaya representase. Penggunaan biaya pemasaran harus seefisien mungkin agar tidak melebihi anggaran yang telah ditetapkan. Perusahaan tidak menetapkan anggaran biaya pemasaran yang tetap setiap tahun, pengeluaran biaya pemasaran disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan.

Causes :

Biaya pemasaran Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang yang terjadi selama tahun 2005-2006 dapat dilihat pada tabel 4.9 berikut.

Tabel 4.9

**Realisasi Biaya Pemasaran Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang
(dalam rupiah)**

Keterangan	2005	2006	% pertumbuhan
Biaya Promosi	339.847.800	319.115.450	- 6 %
Biaya Iklan	56.169.550	66.334.500	18 %
Biaya <i>Signboard</i>	224.171.700	66.663.300	- 70 %
Biaya <i>Sponsorship</i>	7.512.500	24.865.000	230 %
Biaya Representase	714.350	9.055.800	1167,7 %
Jumlah	628.415.900	486.034.050	- 22,6 %

Sumber : Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang

Berdasarkan tabel 4.9 dapat dilihat adanya komponen biaya pemasaran yang mengalami kenaikan maupun penurunan yang sangat beragam. Biaya promosi mengalami penurunan sebesar 6 % dengan nominal Rp. 319.115.450 pada tahun 2006. Hal ini dikarenakan kebijakan perusahaan yang menilai lebih efektif untuk mempromosikan produk dan jasanya melalui iklan, yang tersebar di berbagai media cetak, radio maupun spanduk dan pamflet yang tepampang di berbagai tempat strategis. Seperti dapat dilihat bahwa biaya iklan naik 18 % atau sebesar Rp. 66.334.500 pada tahun 2006 dibanding dengan tahun 2005 yang hanya sebesar Rp. 56.169.550. Biaya *signboard* yang secara signifikan mengalami penurunan dikarenakan pada tahun 2005 banyak papan baru yang dipasang atau perbaikan dari papan lama. Sementara untuk tahun 2006 biaya *signboard* hanya sebatas pada biaya perawatan saja. Untuk memperkenalkan produk baru yang dimiliki perusahaan, Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang menilai lebih efektif mempromosikan lewat representase ke perusahaan atau Perguruan Tinggi. Hal ini ditunjukkan dengan peningkatan anggaran biaya representase yang sangat besar mencapai 1167,7% di tahun 2006 dengan nilai Rp. 9.055.800 dibandingkan tahun 2005 yang hanya Rp. 714.350.

Effect :

Berdasarkan data biaya pemasaran perusahaan selama tahun 2005-2006, maka hasil perhitungan rasio dari tiap-tiap komponen biaya pemasaran dibandingkan dengan data pendapatan operasional selama tahun 2005-2006 disajikan pada tabel 4.10 berikut.

Tabel 4.10

**Rasio Komponen Anggaran Biaya Pemasaran Terhadap Realisasi
Pendapatan Operasional Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang
(dalam Rupiah)**

Rasio Biaya	2005	2006
Biaya Promosi	0,5	0,38
Biaya Iklan	0,11	0,2
Biaya <i>Signboard</i>	0,36	0,06
Biaya <i>Sponsorship</i>	0,02	0,11
Biaya Representase	0,02	0,02
Jumlah	1,01	0,77

Sumber : Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang

Biaya yang dianggarkan untuk pemasaran Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang selama tahun 2005 adalah sebesar 1,01 % dari total pendapatan operasional yaitu Rp. 719.873.000. Sedangkan untuk tahun 2006, perusahaan menganggarkan biaya pemasaran hanya sebesar 0,77 % dari pendapatan operasional, meskipun secara nominal mengalami peningkatan menjadi Rp. 740.619.000. Hal ini dikarenakan tahun 2005 dengan total anggaran tersebut, realisasi biaya pemasaran yang terjadi hanya 87 % yaitu sebesar Rp. 628.415.000. Maka dari itu untuk tahun 2006 perusahaan memiliki kebijakan untuk menurunkan anggaran biaya pemasaran hanya sebesar 0,77 % dari pendapatan operasional. Dari anggaran itu, realisasi biaya pemasaran justru hanya 66 % dari yang dianggarkan, yaitu sebesar Rp. 486.034.050. Kantor

Wilayah Perum Pegadaian Malang menilai bahwa posisi mereka sudah kuat di tengah masyarakat dibandingkan dengan para pesaing yang rata-rata adalah pemain baru, sehingga perusahaan berani untuk menganggarkan biaya pemasaran dikisaran 1 % saja.

Rekomendasi :

Anggaran biaya pemasaran yang hanya berkisar 1 % dari pendapatan operasional per tahun, ada baiknya perusahaan meningkatkan anggaran tersebut yang disertai dengan realisasi nyata perusahaan dalam mempromosikan produknya. Perusahaan dapat mengalokasikannya untuk promosi dan periklanan produk dan jasa baru ke ruang lingkup yang lebih luas. Bisa juga anggaran tersebut untuk meningkatkan mutu sistem informasi perusahaan, mengingat salah satu strategi perusahaan adalah analisa pasar konsumen sehingga lebih baik jika perusahaan memiliki pusat informasi yang memadai. Perusahaan harus mempertahankan sistem yang digunakan untuk pembuatan anggaran biaya pemasaran secara bulanan, karena dengan begitu kegiatan promosi dan periklanan dapat lebih terkontrol, efisien dan efektif.

4.2.6 Fungsi Pemasaran Lain

Prosedur Audit :

1. Melakukan pengamatan secara langsung
2. Mencari data tertulis mengenai laporan kinerja Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang
3. Kuisisioner pada manajemen
4. Wawancara dengan pihak manajemen

5. Kegiatan analisa yaitu dengan melakukan perbandingan antara *criteria*, *causes* dan *effect*.

a. Produk

Criteria :

Adapun jenis layanan yang diberikan oleh Kantor Wilayah Perum Pegadaian

Malang adalah sebagai berikut :

Bisnis Inti :

1. KCA (Kredit Cepat Aman)

Bisnis Non Inti :

1. Jasa Titipan

2. Jasa Taksiran

3. KREASI

4. KRASIDA (Kredit Angsuran Sistem Gadai)

5. Gadai Syari'ah

6. Kredit Tunda Jual Komoditas Pertanian (Gadai Gabah)

7. KRISTA (Kredit Usaha Rumah Tangga)

8. KRESNA (Kredit Seba Guna)

9. Properti

10. Jasa Lelang.

Causes :

Untuk memberikan suatu produk yang memenuhi kebutuhan dan kepuasan

nasabah serta dapat memberikan nilai jasa yang baik, maka Kantor Wilayah

Perum Pegadaian Malang selalu mengusahakan hal berikut :

1. Kesesuaian dengan kebutuhan akan produk
2. Harga yang kompetitif
3. Kualitas dan reabilitas
4. Penyelesaian yang tepat waktu
5. Tanggung jawab apabila terjadi kerusakan barang yang digadaikan.

Effect :

Besarnya kredit yang disalurkan Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang terhadap produk-produknya kepada nasabah dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.11
Target dan Realisasi Jumlah Kredit yang Disalurkan
Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang

Keterangan	2005		% target terhadap realisasi	2006		% target terhadap realisasi
	Target	Realisasi		Target	Realisasi	
Uang Pinjaman (Rp)	659.952.176.000	718.279.093.000	109 %	861.934.911.000	959.606.647.000	111 %
Barang Jaminan (potong)	1.946.240	1.776.300	91 %	2.813.371	1.813.371	85 %

Sumber : Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang

Dari tabel 4.11, dapat dilihat bahwa kredit yang disalurkan berupa uang pinjaman antara tahun 2005 dan 2006 selalu bisa melampaui target yang ditetapkan. Hal itu membuktikan bahwa tingkat kepercayaan dan kepuasan masyarakat terhadap produk dan jasa yang diberikan oleh Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang telah sesuai dengan yang diharapkan. Untuk kredit yang disalurkan berupa barang jaminan yang selalu tidak dapat mencapai target yang ditetapkan dalam kurun waktu dua tahun tersebut, perusahaan

memiliki pertimbangan untuk lebih membatasi barang yang digadaikan dalam nominal kecil, namun memaksimalkan barang gadai ke nominal yang lebih besar. Hal ini dikarenakan keuntungan yang diterima jauh lebih besar terhadap barang gadai dengan nilai tinggi, meskipun resiko yang ditanggung juga semakin besar.

Rekomendasi :

Peningkatan jumlah kredit yang disalurkan dapat dilaksanakan dengan mengenalkan dan mempromosikan kepada masyarakat produk dan jasa gadai terutama produk dan jasa baru Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang. Selama ini, masyarakat masih cenderung hanya memanfaatkan KCA (Kredit Cepat Aman) sebagai bisnis gadai inti perusahaan, sehingga produk bisnis non inti yang masih baru tidak terealisasi dengan maksimal. Selain itu, bagian pemasaran harus terus melihat kondisi dan peluang pasar yang ada agar terus mampu mengikuti permintaan pasar, mengantisipasi gempuran dari para pesaing, serta apabila memungkinkan dapat mengembangkan produk baru yang lebih baik.

b. Kegiatan Pemasaran

Criteria :

Pelaksanaan kegiatan pemasaran Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang berpedoman pada target yang telah ditetapkan setiap awal periode. Sedangkan untuk pengendalian kegiatan pemasaran Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang melakukan perbandingan antara target dengan realisasi yang telah dicapai.

Causes :

Kegiatan pemasaran pada Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang dilaksanakan dengan melakukan perencanaan pemasaran terlebih dahulu secara terinci. Perencanaan pemasaran bertujuan untuk menganalisa kesempatan pasar atau mengenali bagaimana kebutuhan dan pola perilaku konsumen, melakukan riset dan pemilihan target pasar sehingga data tentang pangsa pasar secara keseluruhan dapat diketahui, dan selanjutnya menentukan strategi dan program pemasaran. Target pemasaran ditetapkan melalui penetapan kegiatan pemasaran yang akan dilakukan untuk periode berikutnya. Target pemasaran yang telah disusun diserahkan kepada Manajer Operasional dan Pengembangan untuk selanjutnya dilaporkan pada Inspektorat Wilayah dalam rapat koordinasi. Penilaian kinerja tidak hanya didasarkan pada pencapaian target yang telah ditetapkan, tetapi juga didasarkan pada tingkat pertumbuhan yang telah dicapai perusahaan.

Effect :

Untuk mengetahui bagaimana kegiatan pemasaran telah berjalan dalam Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang, dapat dilihat dalam tabel 4.7. Berdasarkan tabel 4.7 dapat diketahui bahwa kinerja Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang dalam mencapai target belum bisa dikatakan maksimal. Artinya kegiatan pemasaran yang dilakukan belum efektif mengingat untuk tahun 2005 perusahaan berhasil melampaui target pendapatan operasional yang ditetapkan sebesar 103 % atau Rp. 70.161.503.800. Dengan penetapan target yang lebih besar untuk tahun 2006, perusahaan hanya memperoleh pendapatan

operasional 91 % dari target yang ditetapkan yaitu sebesar Rp. 96.683.476.830. Menyinggung soal barang jaminan yang mengalami penurunan, Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang memang telah menetapkan kebijakan untuk tahun-tahun kedepannya akan lebih mengurangi barang jaminan yang digadaikan, tetapi meningkatkan uang pinjaman yang disalurkan kepada nasabah. Sementara itu pencapaian realisasi laba usaha tahun 2005 yang hanya 46,7 % dari target yang ditetapkan, disebabkan banyak faktor antara lain naiknya harga BBM pada Oktober 2005 yang berdampak pada tingkat inflasi yang tinggi, turunnya daya beli dan konsumsi masyarakat. Terbukti saat keadaan ekonomi mulai stabil pada tahun 2006 laba usaha yang diperoleh berhasil mencapai 98 % dari target, walaupun bisa dibilang tidak efektif karena tidak mencapai target yang ditetapkan.

Rekomendasi :

Penentuan target yang ditetapkan sebaiknya harus realistis, tidak terlalu rendah atau terlalu tinggi, melihat juga pada keadaan eksternal perusahaan misalnya bagaimana potensi ekonomi yang sedang terjadi, karena hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja perusahaan ke depan. Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang perlu meninjau hambatan yang dihadapi dalam mencapai target sebagai pedoman untuk memperbaiki kinerja perusahaan di masa mendatang. Perusahaan harus membuat perencanaan kegiatan pemasaran yang baik dengan program-program yang terkoordinir secara menyeluruh, sehingga bisa dipahami oleh setiap personal bagian pemasaran.

c. Promosi dan Periklanan

Criteria :

Promosi dan periklanan digunakan untuk memasarkan barang/jasa yang diproduksi. Promosi adalah kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk mengkomunikasikan produk/jasa dan meyakinkan konsumen agar membelinya. Promosi cenderung digunakan untuk memperkenalkan produk baru. Faktor-faktor yang diperlukan agar kegiatan promosi dan periklanan perusahaan dapat berjalan lancar secara efektif dan efisien adalah :

1. Promosi yang akan dilakukan bersifat langsung dan fokus pada target pasar yang telah ditetapkan dengan membentuk unit pemasaran di tiap Kantor Cabang.
2. Promosi dilakukan melalui berbagai media secara terpadu dalam upaya membangkitkan kesadaran (*awareness*), minat (*interest*), dan keinginan (*desire*) pelanggan untuk meningkatkan dan memanfaatkan produk dan jasa perusahaan.
3. Mengoptimalkan karyawan perusahaan sebagai tenaga pemasaran produk perusahaan.

Causes :

Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang terdiri dari 77 Kantor Cabang yang tersebar di sebagian wilayah Jawa Timur. Setiap Kantor Cabang dikoordinir dan bertanggung jawab kepada Kantor Wilayah dalam pelaksanaan kegiatan operasionalnya. Untuk kegiatan promosi dan periklanan dilaksanakan oleh Kantor Wilayah, sehingga Kantor Cabang harus mengajukan proposal yang

mencakup karakteristik daerah terhadap pengembangan pasar. Biaya promosi dan periklanan termasuk ke dalam biaya pemasaran. Promosi yang dilakukan oleh Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang meliputi :

1. Menjadi sponsor dalam acara-acara yang mendapat animo besar masyarakat. Hal ini disesuaikan dengan kondisi dan profesi masyarakat, misalnya jika masyarakat desa yang masih memegang teguh adat, maka perusahaan menjadi sponsor acara tradisional tersebut setelah terjadi kesepakatan.
2. Pemasangan spanduk, pamflet dan baliho di tempat strategis. Tempat-tempat yang mudah dilihat dan dibaca orang.
3. Promosi melalui media cetak maupun media elektronik, termasuk mengadakan penyuluhan dan pembelajaran ke masyarakat dan Perguruan Tinggi.
4. Menjalin kerjasama dengan mitra-mitra kerja, baik dari BUMN, pihak swasta, koperasi maupun secara individu.

Tabel 4.12

Anggaran dan Realisasi Biaya Promosi dan Periklanan

Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang

Tahun	Anggaran	Realisasi	Pendapatan Operasional	% biaya dengan pendapatan
2005	439.108.000	396.017.350	70.161.503.800	0,62 %
2006	558.364.000	385.449.950	96.683.476.830	0,58 %

Sumber : Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang

Effect :

Birokrasi dalam mendapatkan anggaran promosi menyebabkan keterbatasan anggaran promosi dan periklanan pada Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang. Hal ini dapat dilihat bahwa pada tahun 2005 anggaran biaya promosi dan periklanan hanya sebesar 0,62 % dari pendapatan operasional. Sedangkan tahun 2006 justru mengalami penurunan hingga hanya sebesar 0,58 % dari pendapatan operasional. Hal ini disebabkan perusahaan menilai tidak perlu melakukan promosi besar-besaran karena kredibilitas perusahaan yang sudah baik di mata masyarakat. Perusahaan membatasi untuk lebih banyak mengeluarkan biaya dalam hal promosi dan iklan produknya. Perusahaan lebih cenderung mengalihkannya untuk menjadi *sponsorship* dalam kegiatan-kegiatan masyarakat dan representase kepada Perguruan Tinggi, penyuluhan kepada masyarakat atau menjadi mitra bisnis dengan berbagai organisasi. Dengan cara seperti itu perusahaan dapat menarik nasabah lebih luas dan menyeluruh ke semua golongan, seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.4.

Rekomendasi :

Adanya baiknya Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang mulai meningkatkan anggaran promosi dan periklanannya. Peningkatan tersebut sebaiknya lebih difokuskan untuk memperkenalkan dan mengembangkan produk dan jasa baru, sehingga masyarakat bisa memanfaatkannya secara maksimal, tidak hanya sebatas pada gadai barang saja yang selama ini identik dengan perusahaan. Menjadi *sponsorship* dan melakukan representase ke Perguruan Tinggi, penyuluhan kepada masyarakat dan membangun mitra kerja

harus tetap dipertahankan perusahaan untuk menjangkau nasabah lebih luas dan menyeluruh, karena program tersebut lebih personal masuk ke masyarakat. Adanya program-program dalam rangka promosi dan iklan tersebut harus dilakukan *monitoring* dalam pelaksanaannya, untuk mengetahui sampai sejauh mana kegiatan tersebut berjalan dengan efektif dan efisien.

d. Tenaga Pemasaran

Criteria :

Aktivitas pemasaran di lapangan dilakukan oleh tenaga-tenaga pemasaran yang dibawah oleh seorang *Supervisor*. Mereka bertugas untuk mencari pelanggan dan melakukan penjualan produk dan jasa. Tenaga pemasaran perusahaan pun berfungsi sebagai orang yang menghubungkan perusahaan dengan nasabah dan menjadi "mata" dan "telinga" perusahaan. Mereka dapat memberikan kepada perusahaan banyak informasi yang dibutuhkan mengenai pelanggan dan yang membangun hubungan dengan pelanggan.

Causes :

Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang memiliki unit pemasaran yang berada di bawah koordinasi Manajer Operasional dan Pengembangan. Manajer Operasional dan Pengembangan dibantu oleh Asisten Manajer Usaha Inti, Asisten Manajer Usaha Lain, Asisten Manajer Usaha Syari'ah. Sebagai penghubung dengan pelanggan, tenaga pemasaran melakukan penyampaian informasi (*communicating*), pemberian pelayanan (*servicing*), serta memberikan masukan kepada pelanggan. Dengan menggunakan pendekatan pemuasan kebutuhan (*need satisfaction approach*), tenaga pemasaran mulai

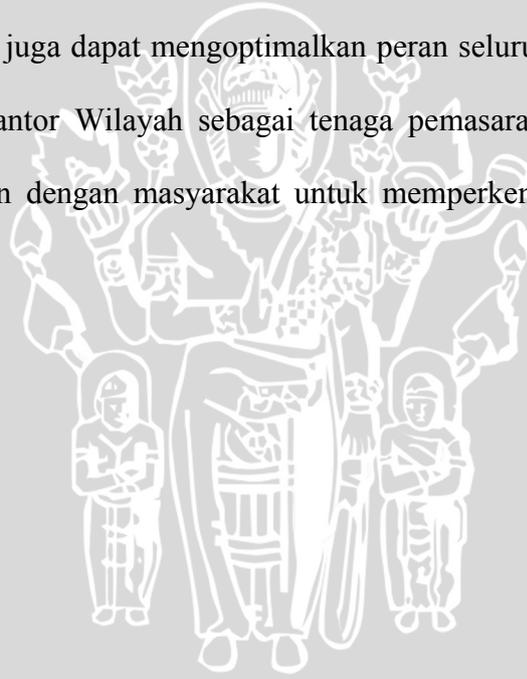
mencari informasi mengenai keinginan pelanggan dengan mengajak pelanggan berbicara lebih banyak. Dari situ mereka akhirnya mengetahui bagaimana produk dan jasa yang diinginkan pelanggan. Nantinya akan dibentuk suatu program pemasaran untuk merealisasikan apa yang dibutuhkan oleh pelanggan.

Effect :

Tenaga pemasaran yang dimiliki Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang bisa dikatakan telah mencukupi, baik dari sisi jumlah tenaga kerja maupun spesifikasi yang dimiliki untuk melakukan kegiatan pemasaran. Tenaga pemasaran berada di bawah naungan bagian Operasional dan Pengembangan Kantor Wilayah. Karyawan bagian tersebut yang mendapat tanggung jawab masalah pemasaran melakukan koordinasi dan negosiasi terhadap kegiatan pemasaran yang dilakukan di area yang menjadi cakupan Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang. Dengan wewenang tersebut, bagian Operasional dan Pengembangan Kantor Wilayah mengerahkan tenaga pemasaran di tiap Kantor Cabang untuk menjual produk dan jasanya kepada masyarakat. Dengan kerjasama antara para tenaga pemasaran di lapangan dengan didukung manajemen yang terkoordinir dengan baik, menyebabkan pelaksanaan kegiatan pemasaran berjalan dengan efektif. Hal ini dapat dilihat dari semakin meningkatnya pendapatan operasional perusahaan, jumlah kredit yang disalurkan baik dari segi barang jaminan maupun uang pinjaman, laba usaha yang diperoleh hingga jumlah nasabah.

Rekomendasi :

Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang harus mempertahankan kinerja tenaga pemasaran yang telah terorganisir dengan baik sehingga dapat melayani segmen pasar secara menyeluruh. Sangat penting adanya penerapan sistem motivasi yang dapat meningkatkan kinerja bagian pemasaran seperti kenaikan gaji atau komisi, pemberian sarana dan prasarana seperti kendaraan bermotor, komputer, telepon, dan lain-lain. Selain itu, Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang juga dapat mengoptimalkan peran seluruh pegawai Kantor Cabang hingga Kantor Wilayah sebagai tenaga pemasaran langsung ketika mereka berhadapan dengan masyarakat untuk memperkenalkan produk dan jasa Pegadaian.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Kegiatan pemasaran merupakan salah satu kegiatan pokok yang dilakukan baik oleh perusahaan jasa, manufaktur, maupun dagang dalam usahanya untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan mencapai tujuan perusahaan untuk memperoleh laba. Pemasaran terdiri dari kegiatan perorangan dan organisasi yang memudahkan dan mempercepat hubungan pertukaran yang memuaskan dalam lingkungan dinamis melalui penciptaan, pendistribusian, promosi, dan penentuan harga barang, jasa dan pelanggan.

Kegiatan pemasaran pada Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang dilakukan dibawah koordinasi Bagian Operasional dan Pengembangan yang dipimpin oleh seorang Manajer. Dalam melaksanakan tugasnya, Manajer Operasional dan Pengembangan dibantu oleh Asisten Manajer Usaha Inti, Asisten Manajer Usaha Lain, dan Asisten Manajer Usaha Syari'ah.

Berdasarkan hasil audit operasional yang telah dilakukan penulis, maka dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan fungsi pemasaran pada Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang belum seluruhnya berjalan secara efektif namun telah dilaksanakan secara efisien.

Pelaksanaan fungsi pemasaran di Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang yang dapat dikatakan efektif, yaitu pada lingkungan pemasaran eksternal

perusahaan dalam mengantisipasi perubahan ekonomi, teknologi, kebijakan pemerintah serta demografi dan perubahan sosial. Lingkungan pemasaran internal juga bisa dikatakan sudah dilaksanakan secara efektif, yaitu dalam segmentasi pasar dan penetapan strategi bersaing. Selain itu strategi pemasaran, organisasi pemasaran, sistem informasi pemasaran, produktivitas pemasaran, produk, kegiatan promosi dan periklanan, serta tenaga pemasaran juga telah dilaksanakan secara efektif. Namun ada beberapa obyek audit yang belum dapat dikatakan efektif yaitu visi, misi, dan tujuan perusahaan, sistem pengendalian pemasaran serta kegiatan pemasaran.

Dari sisi efisiensi, dalam pengertiannya bahwa pelaksanaan kegiatan telah mencapai sasaran (*output*) yang maksimal dengan pengorbanan biaya (*input*) yang minimal, maka dapat disimpulkan bahwa Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang telah mencapai efisiensi. Secara rinci, kesimpulan dari masing-masing obyek audit adalah sebagai berikut :

1. Lingkungan Pemasaran
 - a. Lingkungan Eksternal Perusahaan

➤ Ekonomi

Lingkungan ekonomi eksternal perusahaan yang mempengaruhi kegiatan operasional Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang adalah tingkat inflasi. Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang sudah cukup efektif dalam mengantisipasi perubahan tingkat inflasi. Hal ini dibuktikan dengan meningkatnya pendapatan operasional Kantor

Wilayah Perum Pegadaian Malang dalam kurun waktu dua tahun terakhir.

➤ Teknologi

Penggunaan teknologi Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang bisa dikatakan sudah efektif. Hal ini dapat dilihat dari adanya proses pengiriman laporan keuangan dari cabang ke wilayah yang telah terkomputerisasi, pendataan jumlah nasabah dan barang gadai dengan KTA (Kartu Tanda Anggota), penyampaian informasi melalui *e-mail* dan *web* serta adanya SDB (*Save Deposit Box*).

➤ Kebijakan Pemerintah

Kebijakan-kebijakan pemerintah yang mempengaruhi kegiatan operasional perusahaan dapat dianalisa dan dijalankan secara efektif oleh Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang. Secara garis besar kebijakan tersebut berpengaruh positif terhadap perusahaan terutama menyangkut bagaimana tujuan dan misi perusahaan kepada masyarakat, organisasi dan tata kerja perusahaan, penerapan pelayanan terhadap pelanggan dan kinerja yang profesional.

➤ Demografi dan Perubahan Sosial

Untuk menyikapi perubahan demografi dan perubahan sosial dalam masyarakat, Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang memberikan berbagai produk dan jasa baru, yang dapat dimanfaatkan untuk kesejahteraan masyarakat. Selain itu slogan perusahaan PELANGGAN NOW (Nomor Wahid) menegaskan bahwa pelayanan dan kepuasan

pelanggan menjadi prioritas utama. Upaya ini cukup efektif dalam meningkatkan jumlah nasabah dan kredit yang disalurkan.

b. Lingkungan Internal Perusahaan

➤ Pasar

Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang melakukan segmentasi pasar kepada semua orang dewasa dengan beragam golongan pekerjaan dan tingkat ekonomi. Langkah ini sangat efektif karena perusahaan dapat menjangkau semua golongan masyarakat sehingga dapat meningkatkan pendapatan operasional dan jumlah kredit yang disalurkan.

➤ Pesaing

Strategi bersaing Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang yaitu diversifikasi produk dan peningkatan pelayanan kepada nasabah, menjadi pedoman dalam melaksanakan kegiatan operasional.

2. Strategi Pemasaran

Visi Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang adalah pada tahun 2010 menjadi perusahaan yang modern, dinamis dan inovatif dengan usaha utama gadai. Namun dalam pelaksanaannya kurang efektif, mengingat perusahaan masih banyak mengandalkan sumber daya manusia yang tidak muda lagi. Artinya manajemen perusahaan banyak dijalankan oleh karyawan-karyawan berusia tua dengan tingkat pendidikan SMA yang kurang tanggap beradaptasi dengan perkembangan teknologi yang semakin pesat. Hal ini tentu saja sangat berlawanan dengan visi perusahaan. Strategi pemasaran pada Kantor Wilayah

Perum Pegadaian Malang sudah dijalankan dengan efektif. Hal ini dibuktikan dengan peningkatan pendapatan operasional, jumlah nasabah, kredit yang disalurkan hingga laba usaha.

3. Organisasi Pemasaran

Bagian pemasaran merupakan unit kerja tersendiri pada Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang yang berada di bawah koordinasi bagian Operasional dan Pengembangan. Adanya pemisahan tugas dan wewenang fungsi pemasaran menyebabkan tugas berjalan dengan lancar karena setiap karyawan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan deskripsi jabatan, sehingga organisasi pemasaran dapat berjalan secara efektif. Adanya komunikasi yang baik menyebabkan informasi penting yang dibutuhkan dapat diperoleh dengan mudah sehingga apabila terjadi permasalahan dapat diselesaikan dengan cepat.

4. Sistem Pemasaran

Sistem informasi pemasaran Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang sudah dilaksanakan secara efektif. Hal ini dibuktikan dengan riset pemasaran yang dilakukan secara berkelanjutan untuk mengetahui posisi perusahaan di tengah industri, sistem pencatatan intern dijalankan dengan baik melalui laporan kinerja setiap bulannya serta kegiatan intelijen pemasaran dengan mengakses informasi dari berbagai sumber. Sedangkan untuk sistem pengendalian pemasaran bisa dikatakan belum dijalankan secara efektif, karena target yang ditetapkan untuk pendapatan operasional tahun 2006, barang jaminan 2005-2006 serta laba usaha 2005-2006 tidak terpenuhi.

5. Produktivitas Pemasaran

Jumlah pendapatan operasional, jumlah kredit yang disalurkan, jumlah nasabah serta laba usaha Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang selama kurun waktu dua tahun terakhir selalu mengalami peningkatan. Untuk penggunaan biaya pemasaran selama dua tahun terakhir bisa dikatakan efisien, karena dengan menggunakan biaya yang minimal dapat mencapai target yang ditetapkan. Jumlah dana pemasaran yang dikeluarkan, dapat meningkatkan jumlah nasabah serta jumlah kredit yang disalurkan berupa barang jaminan dan uang pinjaman.

6. Fungsi Pemasaran yang Lain

a. Produk

Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang mempunyai dua jenis produk, yaitu bisnis inti dan bisnis non inti yang pemasarannya sudah dilakukan secara efektif. Hal ini dapat dibuktikan dengan selalu meningkatnya jumlah kredit yang disalurkan baik berupa barang jaminan maupun uang pinjaman.

b. Kegiatan Pemasaran

Pelaksanaan kegiatan operasional Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang berpedoman pada target pendapatan operasional, kredit yang disalurkan, jumlah nasabah serta laba usaha yang harus dicapai. Berdasarkan hasil audit, kegiatan pemasaran Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang belum dapat dikatakan efektif. Hal ini dikarenakan

target yang ditetapkan untuk pendapatan operasional tahun 2006, barang jaminan 2005-2006 serta laba usaha 2005-2006 tidak terpenuhi.

c. Promosi dan Periklanan

Kegiatan promosi dan periklanan pada Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang dilakukan melalui media cetak maupun elektronik, menjadi sponsor dalam kegiatan masyarakat serta menjalin kerjasama dengan mitra-mitra kerja. Kegiatan promosi juga dilakukan secara langsung kepada konsumen dengan cara mengoptimalkan karyawan sebagai tenaga pemasaran produk perusahaan. Kegiatan promosi dan periklanan sudah dilakukan secara efektif, hal ini dibuktikan dengan meningkatnya jumlah nasabah pada Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang

d. Tenaga Pemasaran

Tenaga pemasaran yang dimiliki Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang bisa dikatakan telah mencukupi, baik dari sisi jumlah tenaga kerja maupun spesifikasi yang dimiliki untuk melakukan kegiatan pemasaran. Tenaga pemasaran pada Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang mampu bekerja secara efektif selama dua tahun terakhir. Hal ini dapat dilihat dari semakin meningkatnya pendapatan operasional perusahaan, jumlah kredit yang disalurkan, laba usaha yang diperoleh hingga jumlah nasabah.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dibuat, maka penulis memberikan saran-saran sebagai berikut :

1. Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang harus terus melihat peluang pasar yang ada dengan tetap memperhatikan lingkungan internal dan eksternal perusahaan dalam menetapkan program pemasaran agar diperoleh hasil yang optimal.
2. Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang harus meningkatkan mutu produk gadai dan pelayanannya dengan cara sebagai berikut :
 - Diferensiasi produk melalui pengembangan produk dan jasa yang tidak hanya sebatas pada jasa gadai barang saja. Peningkatan pelayanan melalui kemudahan dalam bertransaksi, keamanan dan ketepatan waktu.
 - Penambahan dan perbaikan fasilitas yang dimiliki, seperti kendaraan bermotor, gedung, tempat penyimpanan barang gadai, fasilitas olahraga, ruang tunggu yang nyaman dengan nomor antri yang teratur dan lainnya.
 - Penerapan komputer terpadu di setiap Cabang hingga Kantor Wilayah untuk kelancaran, keakuratan dan ketepatan waktu proses pelaporan kinerja perusahaan, sehingga pemrosesan data dapat berjalan dengan cepat serta memberikan kemudahan dan kecepatan dalam melayani pelanggan.
 - Keramahan para pegawai, terutama pada loket dalam melayani pelanggan, mampu menanggapi kepentingan pelanggan dan mampu menjawab pertanyaan pelanggan seputar produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan.
 - Peningkatan peranan *customer service* dalam melayani keluhan pelanggan sehingga pelanggan merasa dihargai dan dapat membantu masalah yang dihadapi pelanggan.

3. Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang perlu mengalokasikan anggaran promosi dan periklanan yang lebih besar yang disertai juga dengan realisasi nyata dalam melakukan promosi tersebut melalui berbagai media dan kegiatan. Anggaran tersebut terlebih digunakan untuk memperkenalkan dan menyebarkan produk dan jasa baru. Selain itu perusahaan dapat melakukan pemasaran langsung dengan mengoptimalkan peranan karyawan yang berhubungan langsung dengan masyarakat sebagai tenaga pemasaran.
4. Perluasan pola kemitraan dengan pihak ketiga untuk menambah nilai produk dan memperluas jaringan yang dimiliki perusahaan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dari penelitian yang dilakukan penulis adalah :

1. Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang belum pernah melakukan audit operasional untuk menilai efisiensi dan efektivitas 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 efisiensi dan efektivitas pemasaran sulit dilakukan secara kuantitatif sehingga penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk menilainya. Oleh karena itu, kemungkinan berperannya unsur subyektifitas penulis lebih besar, namun penelitian ini tetap berdasarkan data-data serta bukti yang diperoleh dari hasil penelitian.

Daftar Pustaka

- Alexander Hamilton Institute. 1986. **Management Audit, Modern Business Report**. Alih Bahasa : Moch Hazny. Usaha Nasional. Surabaya
- Anonim. 2000. **Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 103 tahun 2000**, diakses tanggal 22 Desember 2007 dari <http://www.google.com>
- Anonim. 2003. **Menjadikan Pegadaian Sumber Pembiayaan UKM**, diakses tanggal 22 Desember 2007 dari <http://www.pegadaian.co.id>
- Anonim. 2004. **Bisnis Syari'ah Kian Berkibar**, diakses tanggal 22 Desember 2007 dari <http://www.republika.co.id>
- Anonim. 2004. **Lampiran Keputusan Direksi Perum Pegadaian 1095/SDM.200322/2004**. Perum Pegadaian. Jakarta
- Anonim. 2006. **Laporan Kinerja Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang**. Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang. Malang
- Anonim. 2007. **Tingkat Inflasi Indonesia**, diakses tanggal 22 Desember 2007 dari <http://www.bps.go.id>
- Antony, Robert N. John Dearden, Norton M. Bedford. 1992. **Sistem Pengendalian Manajemen**. Jilid 1. Edisi Keenam. Alih Bahasa : Agus Maulana. Binarupa Aksara. Jakarta
- Arens, Alvin A. & James K. Loebbecke. 1999. **Auditing**. Buku Satu. Terjemahan : Amir Abadi Jusuf. Salemba Empat. Jakarta
- Arikunto, Suharsimi. 1993. **Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek**. PT. Rineka Cipta. Jakarta
- Boyd, Harper W., Orville C. Walker, dan Jean Claude Larreche. 2000. **Manajemen Pemasaran : Suatu Pendekatan Strategis Dengan Orientasi Global**. Jilid Satu. Terjemahan : Iman Nurmawan. Erlangga. Jakarta
- Dharmmesta, Basu Swasta. 1984. **Azas-azas Marketing**. Liberty. Yogyakarta
- Herbert, Leo. 1979. **Auditing the Performance Management**. Lifetime Learning Publications. Belmont. California
- Indriantoro, Nur, Bambang & Supomo. 1999. **Metode Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen**. BPFE. Yogyakarta

Kotler, Philip. 1997. **Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Kontrol**. Jilid Satu. Terjemahan : Hendra Teguh dan Ronny A. Rusli. PT. Prehallindo. Jakarta

Kotler, Philip. 2002. **Manajemen Pemasaran**. Edisi Milenium. PT. Prehallindo. Jakarta

Mulyadi & Puradiredja. 1998. **Auditing**. Edisi Kelima. Salemba Empat. Jakarta

Nainggolan, Jefri Lambok P.M. 2006. **Audit Manajemen Untuk Menilai Fungsi Pemasaran Pada PT. Suryainti Permata Tbk**. Skripsi (tidak dipublikasikan). Universitas Brawijaya. Malang

Setyawan, Johny. 1988. **Pemeriksaan Kinerja**. BPFE. Yogyakarta

Setyorini, Aris. 2006. **Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas dan Efisiensi Fungsi Pemasaran Pada PT. Pos Indonesia (Persero)**. Skripsi (tidak dipublikasikan). Universitas Brawijaya. Malang

Siagian, Sondang P. 1999. **Audit Manajemen**. Binarupa Aksara. Jakarta

Siagian, Sondang P. 2001. **Audit Manajemen**. Bumi Aksara. Jakarta

Sutojo, Siswanto. 1983. **Kerangka Dasar Manajemen Pemasaran**. Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta.

Tunggal, Amin Widjaja. 1997. **Dasar-Dasar Pemeriksaan Operasional**. PT. Rineka Cipta. Jakarta

Tunggal, Amin Widjaja. 2000. **Audit Manajemen : Suatu Pengantar**. PT. Rineka Cipta. Jakarta

Widjayanto, Nugroho. 1985. **Pemeriksaan Operasional Perusahaan**. Lembaga Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta

Wilson, Aubrey. 1983. **Audit Manajemen Pemasaran : Pedoman Merealisasi Sasaran Pemasaran Dengan Checklist Terarah**. PT. Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta

KUISIONER UNTUK AUDIT MANAJEMEN ATAS FUNGSI PEMASARAN

Petunjuk : Isilah kolom yang tersedia dengan tanda (√) dan isilah kolom keterangan jika diperlukan untuk memperjelas jawaban.

I. UMUM			
Daftar Pertanyaan	Ya	Tidak	Keterangan
1. Apakah terdapat kebijakan tertulis mengenai : <ul style="list-style-type: none"> • Tujuan pemasaran perusahaan • Tanggal revisi terakhir • Strategi pemasaran 			
2. Apakah terdapat pemisahan tugas dan deskripsi jabatan untuk : <ul style="list-style-type: none"> • Manajer pemasaran • Tenaga pemasaran • Apakah kebijakan tersebut merupakan kebijakan terbaru ? 			
3. Apakah Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang mempunyai struktur organisasi yang jelas ?			
4. Apakah terdapat uraian yang jelas tentang hubungan staf perusahaan dan staf divisi ?			
5. Apakah terdapat kebijakan tentang : <ul style="list-style-type: none"> • Kebijakan harga • Metode penentuan harga • Perencanaan pemasaran • Jangka waktu pemasaran • Kebijakan periklanan • Kebijakan produk • Kebijakan pemasaran langsung • Informasi pemasaran 			

II. LINGKUNGAN PEMASARAN

<p>1. Faktor Ekonomi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apakah perubahan ekonomi selama 3 tahun terakhir mempunyai pengaruh yang signifikan di masa depan terhadap kegiatan pemasaran ? • Adakah langkah-langkah untuk mengatasi atau mengambil keputusan dari perubahan tersebut ? Jelaskan ! <p>2. Perusahaan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apakah kegiatan pemasaran yang dilakukan sejalan dengan fungsi lain dalam Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang ? <p>3. Faktor Politik dan Hukum</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apakah terdapat kebijakan pemerintah yang mempengaruhi program pemasaran secara signifikan ? <p>4. Perkembangan Teknologi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apakah perkembangan teknologi mempengaruhi pelayanan yang diberikan Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang pada masyarakat ? • Apakah Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang melakukan penyesuaian terhadap perkembangan teknologi tersebut ? <p>5. Pasar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apakah Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang melakukan segmentasi pasar? • Jika ada segmentasi pasar, adakah segmen pasar yang memberikan keuntungan yang paling tinggi ? • Apakah terdapat faktor yang menyebabkan kenaikan/penurunan setiap segmen pasar ? • Adakah setiap segmen pasar mengalami perubahan dari segi kebutuhan dan keinginan konsumen ? <p>6. Demografi dan Perubahan Sosial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apakah struktur demografi penduduk mempengaruhi kebijakan pemasaran ? • Apakah perubahan gaya hidup dan sikap konsumen mempengaruhi pemasaran produk? 			
---	--	--	--

<p>7. Pesaing</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apakah Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang mengetahui tujuan dan strategi pemasaran setiap pesaing utama ? • Apakah Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang membuat daftar pesaing berdasarkan tingkat kekuatan, kelemahan, dan reputasi mereka ? • Apakah Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang sudah menetapkan langkah-langkah yang dapat diambil untuk memanfaatkan kelemahan pesaing dan melawan kekuatan mereka ? 			
---	--	--	--

III. STRATEGI PEMASARAN

<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah strategi pemasaran telah dituliskan dengan jelas ? 2. Apakah dalam strategi pemasaran memperhatikan langkah-langkah yang diambil oleh pesaing ? 3. Apakah strategi pemasaran didesain untuk mencapai tujuan organisasi ? 4. Apakah tujuan pemasaran telah dirumuskan dengan tepat ? 5. Apakah tujuan pemasaran dirumuskan dengan jelas dalam anggaran pemasaran ? 6. Apakah tujuan pemasaran ditinjau secara periodik untuk menyesuaikan dengan perubahan lingkungan baik internal maupun eksternal ? 7. Apakah Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang mempunyai rencana pemasaran untuk masa depan ? 8. Apakah rencana pemasaran tersebut ditinjau secara periodik ? 9. Apakah manajer pemasaran mempunyai salinan rencana pemasaran ? 			
--	--	--	--



<p>10. Apakah Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang menetapkan langkah-langkah sebagai alat untuk mengantisipasi kegagalan dalam mencapai target pemasaran ?</p>			
<p>11. Apakah Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang melakukan analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimilikinya ?</p>			
<p>12. Apakah Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang sudah membuat rencana untuk mengatasi ancaman yang ada ?</p>			
<p>13. Apakah Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang sudah menetapkan langkah-langkah untuk mengatasi kelemahan yang ada ?</p>			
<p>14. Apakah Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang mempunyai sistem pengendalian manajemen yang baik ?</p>			

IV. ORGANISASI PEMASARAN

<p>1. Apakah Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang telah membentuk strategi pemasaran yang memisahkan tanggungjawab antara pimpinan dan pelaksana ?</p>			
<p>2. Apakah semua fungsi pemasaran di bawah pengarahan seorang pemimpin ?</p>			
<p>3. Apakah pimpinan tersebut harus melaporkannya pada tingkat yang sederajat ?</p>			
<p>4. Apakah wewenang yang diberikan sudah sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan ?</p>			
<p>5. Apakah terdapat sistem operasional yang didesain dengan baik dan berjalan dengan lancar?</p>			
<p>6. Apakah terdapat komunikasi yang efektif dan hubungan kerja yang baik antara :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pemasaran dan customer service • Pemasaran dan administrasi • Administrasi dan customer service 			

V. SISTEM PEMASARAN

<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang melakukan penelitian pasar yang berkaitan dengan konsumen, saluran distribusi dan pesaing ? 2. Apakah penelitian pasar dilakukan secara berkelanjutan ? 3. Apakah sistem informasi pemasaran memberikan data yang memadai, akurat, dan tepat waktu bagi manajemen Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang ? 4. Apakah manajer pemasaran menerima informasi pemasaran tersebut ? 5. Apakah manajer pemasaran menggunakan informasi pemasaran tersebut sebagai dasar dalam mengambil keputusan untuk menghadapi perubahan situasi pemasaran Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang ? 			
---	--	--	--

VI. PRODUKTIVITAS PEMASARAN

<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang menetapkan target laba yang akan diperoleh ? 2. Apakah biaya pemasaran yang dianggarkan sesuai dengan kegiatan pemasaran yang direncanakan ? 3. Apakah Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang membandingkan antara biaya pemasaran yang dianggarkan dan biaya pemasaran aktual untuk menilai tingkat pengeluaran bagian pemasaran ? 4. Apakah informasi hasil pemasaran selalu dilaporkan pada bagian keuangan ? 5. Apakah ada dampak jika informasi hasil pemasaran tidak disampaikan pada manajer/bagian yang bertanggungjawab ? 			
---	--	--	--



<p>6. Apakah harga jual produk selalu diperiksa oleh manajer yang berwenang ?</p> <p>7. Apakah perkiraan biaya pemasaran selalu diperiksa secara periodik ?</p> <p>8. Apakah biaya pemasaran selalu dilaporkan sesuai dengan terlaksananya kegiatan pemasaran?</p> <p>9. Apakah semua bukti terjadinya transaksi diberi nomor ?</p> <p>10. Apakah bukti-bukti tersebut dicek kebenarannya?</p> <p>11. Apakah catatan keuangan perusahaan sudah teratur dan sistematis ?</p>			
---	--	--	--

VII. BERBAGAI FUNGSI PEMASARAN YANG LAIN

<p>1. Produk</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apakah produk yang ditawarkan Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang mempunyai keistimewaan jika dibandingkan dengan produk pesaing ? • Apakah produk Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang mempunyai kekurangan jika dibandingkan dengan produk pesaing ? • Apakah Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang sudah mampu menggambarkan suatu produk yang ideal dari sudut pandang konsumen ? • Apakah Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang mempunyai pendekatan yang terorganisir untuk mengembangkan produk-produk yang baru ? • Apakah Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang secara rutin melakukan pengujian konsep sebelum pengembangan, pengujian pasar, dan analisis keuangan sebelum meluncurkan produk baru ? • Apakah produk yang ada sudah memenuhi tujuan Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang dan pemasaran ? • Apakah terdapat produk baru yang akan 			
--	--	--	--



<p>diluncurkan ?</p> <p>2. Penetapan Harga</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apakah tujuan penetapan harga telah didefinisikan secara jelas dan mengacu pada tujuan Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang dan pemasaran ? • Apakah harga yang ditetapkan sesuai dengan kualitas produk ? • Apakah struktur harga cukup layak jika dibandingkan dengan produk sejenis dari pesaing ? <p>3. Kegiatan Pemasaran Produk</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apakah target pemasaran selalu dibandingkan hasilnya ? • Apakah perbandingan tersebut menghasilkan tindakan korektif ? • Apakah ramalan pemasaran dihubungkan dengan permintaan pasar ? • Apakah rencana pemasaran dibuat dengan membandingkan faktor intern dan ekstern ? • Apakah Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang mempunyai sistem pengendalian yang efektif ? • Apakah Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang melakukan analisis pemasaran ? • Apakah kebutuhan konsumen dipenuhi dengan baik ? <p>4. Kegiatan Promosi dan Periklanan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apakah tujuan promosi dan periklanan didefinisikan secara jelas dan sesuai dengan tujuan Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang dan pemasaran ? • Apakah anggaran promosi dan periklanan ditetapkan berdasarkan metode yang sesuai ? • Apakah Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang dapat memperkirakan tingkat kepercayaan konsumen terhadap promosi yang dilakukan ? • Bagaimana pandangan karyawan bagian pemasaran mengenai efektifitas periklanan dan metode promosi ? • Apakah peran promosi yang dilakukan 			
--	--	--	--

meningkatkan kekuatan dan memperkecil kelemahan Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang ?

- Apakah usaha promosi dilakukan semaksimal mungkin ?
- Apakah media yang dipilih berdasarkan suatu metode yang memadai ?
- Apakah Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang menggunakan sarana promosi :
 - Periklanan melalui media
 - Hubungan masyarakat
 - Strategi penetapan harga
 - Riset pemasaran

5. Tenaga Pemasaran

- Apakah terdapat standar performa yang dinyatakan secara jelas untuk tenaga pemasaran ?
- Apakah jumlah tenaga pemasaran yang dimiliki oleh Kantor Wilayah Perum Pegadaian Malang sudah mencukupi untuk melaksanakan kegiatan pemasaran ?
- Apakah perubahan sistem penggajian mempengaruhi motivasi karyawan bagian pemasaran ?
- Faktor utama apa yang meningkatkan motivasi karyawan bagian pemasaran ?
- Bagaimana cara perekrutan karyawan pemasaran ?
- Apakah terdapat pergantian karyawan bagian pemasaran ?

Lampiran 2

Rekomendasi Pengukuran Profitabilitas Pemasaran Dengan Menggunakan

Operating Profit Margin (OPM)

(dalam Rupiah)

Keterangan	2005	2006
Pendapatan Operasional	70.161.503.800	96.683.476.830
Laba Operasi	10.559.113.134	34.642.483.094

Tahun 2005

$$\begin{aligned} \text{Operating Profit Margin (OPM)} &= \frac{\text{Operating Profit}}{\text{Operating Revenue}} \\ &= \frac{10.559.113.134}{70.161.503.800} \\ &= 15\% \end{aligned}$$

Tahun 2006

$$\begin{aligned} \text{Operating Profit Margin (OPM)} &= \frac{\text{Operating Profit}}{\text{Operating Revenue}} \\ &= \frac{34.642.483.094}{96.683.476.830} \\ &= 36\% \end{aligned}$$