

ANALISIS AUDIT OPERASIONAL FUNGSI PEMASARAN

(Studi Kasus pada PT. Pardic Jaya Chemicals)

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana

pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

YOSHI SURYO DHANTI

NIM. 115030200111059



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS

KONSENTRASI MANAJEMEN KEUANGAN

MALANG

2015

MOTTO

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanah kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah maha mendengar lagi maha melihat” (QS. An-Nisa :58)

I would rather hated for who I am, than love for who I am not – Kurt Cobain

Man Jadda Wa Jadda





Karya tulis ini saya persembahkan untuk :
Orang tua teristimewa di seluruh dunia Mama dan Bapak,
dan adik laki-laki saya satu-satunya Arif Suryo Saputro.
Mereka yang selalu mendukung segala sesuatunya untuk
kebahagiaan saya.
Semoga karya tulis ini bisa menjadi salah satu
kebahagiaan untuk mereka.

Terimakasih kepada orang-orang yang sangat membantu saya selama ini :

1. Bapak paling hebat, teman sekaligus mentor kehidupan yang paling juara di seluruh dunia, Bapak Parjiyo. Mama paling pengertian, sabar dan penyayang teman curhat segala hal, yang ditelapak kakinya terdapat surgaku dan surga adikku, Mama Suryi. Terimakasih kalian telah menyayangi, mencintai, dan mendukung anak kalian ini dengan sepenuh hati.
2. Adik laki-laki saya yang paling sulit ditebak. Terimakasih telah menginstal ulang laptop saya yang lemot ini. Sangat mempermudah saya untuk mengerjakan skripsi ini.
3. Agung Wibawa, terimakasih atas segala support yang sudah diberikan kepada saya sampai penelitian ini selesai. Terima kasih sudah bersedia menjadi pelampiasan keluh kesah saya saat penyusunan skripsi ini. O apr upi.
4. Alnur Aulia Ahmad, Amalia Reza Intani, Handayani, Nida Safiyanti, Indra Bagas Pramasta, Kevin Martin Siregar, Muklisoh Amalia dan Reyhan Kusuma. You all rock ! terimakasih untuk selalu ada dikala saya sedih dan senang. semoga kita menggapai sukses kita masing-masing yaa.
5. Rekan berkembang saya dalam tiga tahun kita bersama selama kuliah ini, Ayu Rohmatul Latifah, Randy Vrilla Triaty, Shabrina Aqmarina, Kevin Andrian, Neno Apriyanto, Iradatul Qudus, Delima Danur Dara Hapsari, Erry Ramadhan Trimuty, Miftah Khoirudin, Zaim Thohari, Rizky Arfian Dewantara, Imam Rochsidi, Sutan Indra Hanif, Ratih Kusuma Dewi, Finta Cahya Putri, Eftin Ula Kurnia, Vina Adila, Lasma Rohana dan yang lainnya. I Love You Full.
6. The Kaktus 6A Family, Ibu kos baik hati, Retno Megawati, Hesti Ramadhani, Tyska Aulia Azizah, Sarah Octavia L., Azizah Noya A., Indhira Hesti, Putri, Disty Ayu, Midali Yuna, Made Dewi, mbak Hanggi Rarastiti, mbak Mira Ramadhani, dan Nenin Al-Alaz. Terimakasih sudah membuat kosan selalu berwarna.
7. Bapak Rizky, Bapak Wilopo, Ibu Tika dan Pak Brilly, Terimakasih selama ini telah dengan baik hati memberikan segala masukan dan semangat untuk saya.
8. Keluarga besar HIMABIS 2012-2014. Tanpa kalian saya bukan apa-apa.
9. Keluarga Besar RSC 2012. Terimakasih kalian semua sudah mengenalkan kepada saya apa itu karya tulis.
10. Keluarga besar BEM FIA 2013. Terutama pengurus harian, puput, tio, kevin, lofie, mbak sara, mas nug, kak alfian, mas eko dan yang tidak bisa saya sebutkan namanya. Terimakasih telah mengenalkan saya dunia politik.
11. Irene Puspita, teman satu angkatan yang saya baru kenal akhir-akhir ini karena judul skripsi kita hampir mirip. Terimakasih sudah mau membantu saya dalam mengerjakan skripsi ini.

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Analisis Pelaksanaan Audit Operasional Fungsi Pemasaran
(Studi Kasus pada PT. Pardic Jaya Chemicals)

Disusun oleh : Yoshi Suryo Dhanti

NIM : 115030200111059

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Ilmu Administrasi Bisnis

Prodi : Administrasi Bisnis

Malang, 30 Maret 2015

Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota



Drs. Dwi Atmanto, M.Si
NIP. 195511021983031002



Jaswadi, DBA., Ak., CA.
NIP. 197711081999031003

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi Fakultas Ilmu
Administrasi Universitas Brawijaya, pada :

Hari : Senin

Tanggal : 13 April 2015

Jam : 08.30 WIB

Skripsi atas nama : Yoshi Suryo Dhanti

Judul : Analisis Audit Operasional Fungsi Pemasaran (Studi
Kasus pada PT. Pardic Jaya Chemicals)

Dan Dinyatakan LULUS

Majelis Penguji

Ketua



Drs. Dwi Atmanto, M.Si
NIP. 195511021983031002

Anggota



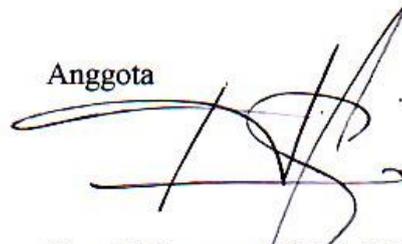
Jaswadi, DBA., Ak., CA.
NIP. 197711081999031003

Anggota



Drs. R. Rustam Hidayat, M.Si
NIP. 195709091983031001

Anggota



Drs. Muhammad Saifi, M.Si.
NIP. 195707121985031001

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya di dalam makalah skripsi ini tidak terlibat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 29 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, 30 Maret 2015



RINGKASAN

Yoshi Suryo Dhanti, 2015, **Analisis Audit Operasional Fungsi Pemasaran (Studi Kasus pada PT. Pardic Jaya Chemicals)**, Komisi Pembimbing, Ketua : Drs. Dwi Atmanto, M.Si., Anggota : Jaswadi DBA., Ak., CA., (... + vii halaman).

Pemasaran merupakan salah satu fungsi yang sangat vital pada suatu perusahaan. Pencapaian fungsi pemasaran dapat menjadi suatu alat ukur kesuksesan perusahaan, untuk mengontrol ketercapaian suatu fungsi pemasaran perusahaan diwajibkan melakukan audit operasional atas fungsi pemasaran. Audit tersebut merupakan suatu proses sistematis dan objektif yang dilakukan untuk mengidentifikasi kelemahan suatu organisasi atau perusahaan dengan tujuan untuk mengevaluasi kelemahan tersebut demi mencapai efisiensi, efektivitas, dan ekonomisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan audit operasional pada fungsi pemasaran PT. Pardic Jaya Chemicals, dan pengaruhnya terhadap pencapaian fungsi pemasaran.

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif melalui metode pengumpulan data wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan adalah audit pendahuluan, *review* dan pengujian pengendalian manajemen, audit terinci, pelaporan, dan tindak lanjut.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan dapat diketahui bahwa audit operasional fungsi pemasaran yang dilakukan oleh auditor belum mencakup kepada keseluruhan ruang lingkup pemasaran, oleh karena itu audit operasional yang dilakukan oleh auditor tidak berpengaruh terhadap pencapaian pemasaran.

Apabila audit operasional fungsi pemasaran dilakukan dengan memperhatikan seluruh lingkup pemasaran maka diperoleh hal sebagai berikut : Terdapat inefisien pada penetapan target penjualan dan penggunaan tenaga kerja penjualan dan pemasaran. Hal ini dibuktikan dari realisasi penjualan selama tahun 2010-2014 tidak pernah mencapai target *quantity*; Efektivitas fungsi pemasaran yang diukur dari pencapaian target *quantity* dan profit yang diperoleh selama tahun 2010-2014 belum efektif. Hal tersebut dikarenakan pencapaian penjualan yang tidak pernah mencapai target *quantity* dan profit yang diperoleh tidak mengalami kenaikan yang signifikan ($\geq 5\%$ dari profit tahun sebelumnya); Ekonomisasi penggunaan biaya pemasaran pada fungsi pemasaran selama tahun 2010-2014 dapat dikatakan ekonomis. Hal tersebut dibuktikan dari nilai ekonomis biaya pemasaran yang digunakan $\leq 100\%$.

Audit operasional fungsi pemasaran harus dilakukan secara menyeluruh oleh perusahaan, mencakup pada ruang lingkup pemasaran, dengan tujuan untuk meningkatkan pencapaian dan kinerja fungsi pemasaran secara efisien, efektif dan ekonomis.

SUMMARY

Yoshi Suryo Dhanti, 2015, **Analysis Operational Audit of Marketing Function (Study in PT. Pardic Jaya Chemicals)**, Name of Major Advisor : Drs. Dwi Atmanto, M.Si., Name of Minor Advisor : Jaswadi, DBA., Ak., CA. (...+vii Pages)

Marketing is one function that very important in a company. Marketing's performance can be a used to measure company success, therefore to maintain the performance, company are required to conduct marketing audit. The audit is a systematic and objective process done to indentify an organization or company weakness with the purpose to evaluate the weakness to attain of efficiency, effectiveness, and economic.

This research attempts to examine the implementation of operational audit on marketing function in PT. Pardic Jaya Chemicals, and it's effect on marketing performance. Type of this research is descriptive research with qualitative approach with data collection through interviews, observation and documentation. Data analysis using preliminary audit, review of management control, detailed auditing, reporting, and follow-up.

Based on the research findings, it can be known that marketing audit conducted by an internal auditor did not include whole aspects of marketing. Hence the marketing audit conducted by the auditors did not encourage attainment of marketing performance.

If the marketing were operational audit function by taking into the whole aspects of marketing obtained a thing follows : there are inefisien for the determinantion of sales' target and the labor used in sales and marketing. This is proven by the realization of sales during the year 2010-2014 never reached quantity; effectiveness marketing function measured in terms of quantity and attainment of profit that was gained during the 2010-2014 not effective, because sales' performance never reach the quantity target and profit obtain did not increas significantly ($\geq 5\%$ from the previous year profit); economic used of the marketing cost in marketing function during 2010-2014 can be said economic. This is evidenced by economic value of marketing cost used $\leq 100\%$.

Operational audit of marketing should be done throughly whole of marketing's aspect by the company, with the purpose to improve the attainment and performance of marketing function by efficiently, effective, and economical.

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT. Atas rahmat, bantuan, dan hidayah yang telah diberikan kepada saya selama menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Analisis Audit Operasional Fungsi Pemasaran (Studi Kasus pada PT. Pardic Jaya Chemicals)”**.

Karya tulis ini merupakan tugas akhir saya dalam menempuh pendidikan sarjana ilmu administrasi bisnis pada fakultas ilmu administrasi bisnis universitas brawijaya malang. Saya menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan berjalan dengan lancar tanpa bantuan dan dorongan dari berbagai pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini, saya ingin menyampaikan ucapan terimakasih yang sebanyak-banyaknya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS. Selaku dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Ibu Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si selaku ketua jurusan Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Bapak Dr. Drs. Wilopo, MAB selaku ketua prodi Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya
4. Bapak Rizki Yudhi Dewantara, S.Sos., MPA selaku sekretaris prodi Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya
5. Bapak Drs. Dwi atmanto, M.Si. selaku ketua komisi pembimbing yang dengan sabar dan sepenuh hati membimbing saya dalam mengerjakan skripsi ini sampai selesai.
6. Bapak Jaswadi, DBA., Ak., CA. selaku anggota komisi pembimbing yang masukannya selalu saya jadikan motivasi untuk membangun diri.
7. Seluruh dosen Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang telah mendidik dan selalu memberikan semangat saya selama kuliah.
8. Kepala departemen quality dan ISO bapak soni sonjaya dan Kepala departemen sales dan pemasran bapak romanus beserta seluruh jajaran yang memperbolehkan saya melakukan penelitian di PT. Pardic Jaya Chemicals.
9. Teman-teman satu angkatan administrasi bisnis 2011.
10. Dan seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Kritik dan saran yang sifatnya membangun sangat peneliti harapkan untuk kesempurnaan skripsi ini. Semoga karya ini dapat bermanfaat dan memberikan kontribusi yang baik pada pihak yang membutuhkan.

Malang, April 2015

Peneliti

DAFTAR ISI

MOTTO	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iii
TANDA PERSETUJUAN	v
TANDA PENGESAHAN	vi
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	vii
RINGKASAN	viii
SUMMARY	ix
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	6
D. Kontribusi Penelitian	6
E. Sistematika Penulisan	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Audit	9
1. Pengertian Audit	9
2. Jenis-Jenis dan Tipe Auditor	10
B. Konsep Audit Operasional	13
1. Pengertian Audit Operasional	13
2. Jenis-jenis dan Pelaksana Audit Operasional	14
3. Tujuan dan Manfaat Audit Operasional	15
4. Karakteristik Audit Operasional	17
5. Kriteria Evaluasi Audit Operasional	18
6. Tahapan Audit Operasional	20
7. Standar Audit Operasional	22
C. Teori Efisiensi, Efektivitas, dan Ekonomisasi	23
D. Konsep Dasar Pemasaran	24
1. Pengertian Pemasaran	24
2. Konsep Inti Pemasaran	24
3. Ruang Lingkup Pemasaran	27
4. Perencanaan dan Pengendalian Pemasaran	29
E. Audit Operasional atas Fungsi Pemasaran	30
1. Pengertian Audit Operasional atas Fungsi Pemasaran	30
2. Tujuan dan Manfaat Audit Pemasaran	32
3. Lingkup dan Frekuensi Audit Pemasaran	33

4. Tahapan Audit Pemasaran	34
5. Karakteristik Audit Efektif	40

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	42
B. Fokus Penelitian	43
C. Lokasi Penelitian	44
D. Jenis dan Sumber Data	44
E. Metode Pengumpulan Data	45
F. Instrumen Penelitian	46
G. Metode Analisis Data	48
H. Kerangka Pemikiran	53

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan	54
1. Sejarah Singkat Perusahaan	54
2. Visi dan Misi Perusahaan	56
3. Sumber Daya Manusia	56
4. Struktur Organisasi dan <i>Job Description</i> Perusahaan	57
5. Proses Manajemen	61
6. Fungsi Pemasaran PT. Pardic Jaya Chemicals	64
B. Penyajian Data	65
1. Audit Operasional Fungsi Pemasaran pada PT. Pardic Jaya Chemicals	65
2. Respon Manajemen terhadap Rekomendasi Audit	71
3. Peranan Audit Operasional atas Pencapaian Fungsi Pemasaran	73
C. Analisis Data dan Interpretasi	74
1. Audit Operasional Fungsi Pemasaran pada PT. Pardic Jaya Chemicals	74
2. Respon Manajemen terhadap Rekomendasi Audit	131
3. Peranan Audit Operasional atas Pencapaian Fungsi Pemasaran	131

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	131
B. Saran	135

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

No	Judul Tabel	Halaman
1.	Target <i>Quantity</i> dan Pencapaian Penjualan	4
2.	Perbedaan Audit Keuangan dengan Audit Operasional	17
3.	Penjualan Ekspor dan Domestik	77
4.	Pesaing PT. Pardic Jaya Chemicals	79
5.	Target <i>Quantity</i> dan Pencapaian Penjualan Tahun 2010-2014	86
6.	Performa Bisnis Tahun 2010-2014	88
7.	Produk PT. Pardic Jaya Chemicals	89
8.	Harga dan Biaya Produksi	92
9.	Presentase Kenaikan (Penurunan) Profitabilitas	111
10.	Penilaian Tingkat Efektivitas	117
11.	Ekonomisasi Fungsi Pemasaran	120



DAFTAR GAMBAR

No	Nama Gambar	Halaman
1.	Kerangka Pikir	53
2.	Struktur Organisasi	62
3.	Struktur Organisasi Bagian <i>Sales and Marketing</i>	84



DAFTAR LAMPIRAN

No	Judul Lampiran
1.	Daftar Pertanyaan Wawancara
2.	Temuan Auditor
3.	<i>Standard Operational Procedure</i> (SOP) Perusahaan
3.	Surat Keterangan Riset
4.	Curriculum Vitae



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Proses pemasaran berawal dari keinginan untuk pemenuhan kebutuhan manusia. Berawal dari pemenuhan kebutuhan manusia tersebut, kegiatan pemasaran semakin hari semakin berkembang. Berkembangnya kegiatan pemasaran dan juga sebagai pemenuh kebutuhan manusia inilah yang mendorong terbentuknya konsep pemasaran. Menurut Kotler dan Keller (2009:12) konsep pemasaran bertujuan memberikan kepuasan terhadap keinginan dan kebutuhan pembeli atau konsumen. Seluruh kegiatan dalam perusahaan yang menganut konsep pemasaran seharusnya diarahkan untuk memenuhi tujuan tersebut. Meskipun orientasi pembeli dibatasi oleh tujuan laba dan pertumbuhan, tetapi konsep pemasaran perlu dilaksanakan. Pelaksanaan konsep pemasaran tersebut akan sangat membantu perusahaan pemasar dalam manajemen pemasaran produknya.

Manajemen pemasaran adalah salah satu kegiatan utama yang dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidup, berkembang, dan mendapatkan laba. Kegiatan pemasaran perusahaan harus juga memberikan kepuasan kepada konsumen jika menginginkan usahanya berjalan terus, atau konsumen mempunyai pandangan lebih baik terhadap perusahaan. Hal itu menjelaskan bahwa aktifitas pemasaran merupakan salah satu aktivitas yang utama

dalam perusahaan dan seharusnya diberikan perhatian penuh agar perusahaan dapat mencapai kinerja maksimal.

Dalam pelaksanaannya, manajemen pemasaran digerakkan oleh beberapa fungsi pemasaran. Fungsi pemasaran merupakan kegiatan yang dilakukan dalam bisnis yang terlibat dalam menggerakkan barang dan jasa dari produsen sampai ke tangan konsumen. Kegiatan fungsi pemasaran ini juga terjadi pada perusahaan manufaktur, seperti PT. Pardic Jaya Chemicals.

PT. Pardic Jaya Chemicals merupakan perusahaan pelopor sintesis resin di Indonesia. Perusahaan ini didirikan pada tahun 1976 dan mulai memproduksi pada tahun 1978. Perusahaan ini merupakan perusahaan *joint venture* antara *Dainippon ink* dan *Chemicals, Inc.* yang merupakan produsen resin sintesis di Jepang. Resin sintesis adalah suatu campuran bahan non metalik buatan, biasanya dari senyawa organik yang dapat dibentuk menjadi berbagai macam bentuk kebutuhan komersial, misalnya bahan pakaian, bahan bangunan peralatan rumah tangga dan elektronik dan berbagai keperluan manusia lainnya. (Miraok, 2012)

PT. Pardic Jaya Chemicals pertama didirikan hanya satu *plant* yang dinamakan *Plant A* yang beroperasi pada tahun 1978 menghasilkan Produk *Alkyd* dan *Textile* dengan kapasitas produksi keseluruhan 24.000 ton per tahun. Setelah berjalan dua tahun produk ditambah dengan *Polyester*, setahun kemudian jenis resin yang dihasilkan bertambah menjadi *Melamine*, *Acrylic*, *Polyurethane* dan *Emulsion Resin*. Tahun 1989 dilakukan ekspansi reaktor yaitu penambahan 2 reaktor besar digunakan untuk proses pembuatan *Alkyd* dan *Polyester* dengan kapasitas 40 ton. Reaktor tersebut mulai beroperasi tahun 1991 dengan tujuan untuk meningkatkan

kapasitas produksi *Alkyd* dan *Polyster* karena pada saat itu bidang otomotif sangat berkembang. Kebutuhan pada bidang eksterior dan interior mulai meningkat seiring dengan kemajuan zaman dan selera pasar.

PT. Pardic Jaya Chemicals pada tahun 2007 menghentikan produksi produk *water base* yang menggunakan bahan dasar air dan produk *Polyurethane* (PU), hal ini sedikit banyak mempengaruhi kenyamanan pelanggan yang terbiasa menggunakan produk *water base* PT. Pardic Jaya Chemicals yang dapat mempengaruhi *trust*, *commitment*, dan loyalitas pelanggan terhadap perusahaan. Dalam hal ini, keahlian dan kepiawaian para tenaga penjual dan bagian promosi sangatlah diperlukan untuk memasarkan berbagai produk baru kepada pelanggan. Selain harus pandai berpromosi, para tenaga penjual dan bagian promosi juga harus menguasai dan memahami produk yang mereka jual untuk dapat menjawab pertanyaan konsumen, sebab konsumen ingin mengetahui secara detail mengenai produk yang akan dibeli. Selama melakukan usahanya, perusahaan terus melakukan inovasi terhadap produk dan melakukan penjualan secara efektif dan efisien.

PT. Pardic Jaya Chemicals merupakan industri kimia berpola B2B (*business to business*) yang berada pada kondisi pasar dengan persaingan yang cukup ketat, dimana penjualan belum tentu menjadi hasil dari adanya suatu hubungan atau *Relationship*. Hubungan atau *relationship* adalah bentuk aktivitas *marketing* yang paling banyak dilakukan untuk menjalankan bisnis pola ini. Menjual produk industri cukup sulit jika hanya mengandalkan kualitas produk saja karena pesaing PT. Pardic Jaya Chemicals juga mampu memproduksi produk yang sejenis. Perbandingan jumlah produk 70% komoditi dan 30% premium produk. Pendekatan

yang lebih *personal* dan *customized* lebih kuat dari pada pendekatan massal seperti B2C (*business to consumer*) kepada para pelanggan, dengan tetap menjaga etika perusahaan.

Jumlah pesaing yang cukup banyak, baik dari dalam maupun luar negeri, dimana perusahaan pesaing saling menawarkan keunggulan produknya. Hal ini juga dialami oleh PT. Pardic Jaya Chemicals, beberapa pesaing menawarkan produk sejenis dengan harga yang lebih murah. Sehingga ada beberapa produk yang berkurang jumlah produksinya bahkan ada yang tidak produksi sama sekali karena tidak ada permintaan dari pelanggan dengan alasan harga yang terlalu tinggi. Berdasarkan itu pula, target *quantity* penjualan yang ditentukan oleh PT. Pardic Jaya Chemicals tidak dapat digapai secara maksimal. Berikut peneliti sampaikan target *quantity* dan pencapaian target *quantity* rentan waktu tahun 2010-2014 :

Tabel 1. Target *quantity* dan Pencapaian Penjualan

Tahun	Target <i>Quantity</i>	Pencapaian
2010	13.555 ton	13.028 ton
2011	14.791 ton	14.538 ton
2012	16.331 ton	14.725 ton
2013	17.323 ton	14.858 ton
2014	16.959 ton	14.924 ton

Sumber :PT. Pardic Jaya Chemicals Data diolah, 2014

Dapat dilihat bahwa pencapaian penjualan produk tahun 2010 kurang 527 ton dari target *quantity* yang ditentukan, tahun 2011 kurang 253 ton dari target *quantity* yang ditentukan, tahun 2012 kurang 1.607 ton dari target *quantity* yang ditentukan, tahun 2013 kurang 2.465 ton dari target *quantity* yang ditentukan, sedangkan pada tahun 2014 kurang 2.035 ton dari target *quantity* penjualan yang ditentukan. Walau

demikian, pencapaian dari tahun 2011-2014 selalu mengalami kenaikan tetapi tidak memenuhi target *quantity* yang ada.

Melihat fenomena yang terdapat pada PT. Pardic Jaya Chemicals, peneliti akan menganalisis pelaksanaan audit operasional atas fungsi pemasaran pada PT. Pardic Jaya Chemicals. Dilihat dari pencapaian yang dicapai oleh perusahaan yang tidak pernah mencapai target *quantity* dalam lima tahun terakhir. Berdasarkan permasalahan yang ada pada perusahaan seperti yang sudah dijabarkan sebelumnya, maka peneliti akan mengambil topik penelitian mengenai bidang audit operasional khususnya audit pemasaran pada perusahaan industri kimia. Objek penelitian yang penulis kaji yaitu pada PT. Pardic Jaya Chemicals yang berlokasi di Tangerang, Banten. Maka judul penelitian yang penulis ambil adalah **ANALISIS PELAKSANAAN AUDIT OPERASIONAL FUNGSI PEMASARAN (Studi Kasus pada PT. Pardic Jaya Chemicals)**.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan beberapa hal yang sudah dijelaskan dalam latar belakang, maka permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah :

- (1) Apakah audit operasional atas fungsi pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan sudah sesuai dengan tahapan audit yang ada ?
- (2) Bagaimanakah respon manajemen terhadap rekomendasi audit yang diberikan ?
- (3) Apakah audit operasional atas fungsi pemasaran berperan terhadap pencapaian kinerja fungsi pemasaran perusahaan ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diklasifikasikan, maka dapat diklasifikasikan pula tujuan dalam penelitian ini, yaitu :

- (1) Menganalisis tahapan audit operasional untuk mengetahui hasil audit perusahaan atas fungsi pemasaran.
- (2) Mengetahui respon manajemen terhadap rekomendasi yang diberikan.
- (3) Menganalisis peranan audit operasional terhadap pencapaian fungsi pemasaran.

D. Kontribusi Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah kontribusi teoritis dalam lingkup akademis berupa literatur atas peran dan manfaat audit operasional, serta dapat dijadikan acuan penelitaian mengenai audit operasional atas fungsi pemasaran.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

Menambah wawasan pengetahuan mengenai audit operasional pada fungsi pemasaran, serta menjadi sarana dalam menerapkan ilmu yang telah didapat selama perkuliahan kedalam organisasi nyata atau perusahaan untuk mengetahui sejauh mana teori-teori yang dipelajari dapat diterapkan untuk mengatasi masalah yang dihadapi oleh perusahaan.

b. Bagi Perusahaan

Diharapkan penelitian ini dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi fungsi pemasaran melalui audit operasional atas fungsi pemasaran, serta sebagai masukan bagi perusahaan untuk mengambil kebijakan perusahaan di bidang pemasaran.

c. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini dapat dijadikan referensi yang bermanfaat dan dapat menjadi bahan kajian yang mendalam bagi peneliti yang ingin melakukan penelitian pada topik dan permasalahan ini.

E. Sistematika Penulisan

Terdapat lima bab yang berurutan dan saling berkaitan dalam skripsi ini.

Berikut ini uraian singkat pokok-pokok bahasan yang akan dibahas pada tiap bab :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang dalam menentukan judul penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori-teori dan pendapat para ahli yang terkait dengan penelitian, mencakup *auditing*, audit operasional, fungsi pemasaran, audit pemasaran, dan teori efisiensi, efektivitas, dan ekonomisasi.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan metode penelitian yang digunakan, yaitu penelitian pendekatan kualitatif yang bersifat deskriptif. Fokus dari penelitian ini meliputi prosedur, pelaksanaan dan rekomendasi audit operasional fungsi pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan. Lokasi penelitian dilakukan pada PT. Pardic Jaya Chemicals. Bab ini juga menjelaskan mengenai sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, dan metode analisis data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan tentang penyajian data dan analisis data yang diperoleh. Penyajian data meliputi gambaran umum perusahaan dan hal-hal yang terkait dengan penelitian.

BAB V : PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan mengenai hasil dari pembahasan dan saran-saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan di masa yang akan datang dalam mengambil suatu keputusan

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Audit

1. Pengertian Audit

Audit merupakan suatu proses penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Audit dilakukan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan yang kemudian diberikan evaluasi dengan tujuan untuk memperbaiki kualitas perusahaan.

Menurut Arens, Elder dan Beasley (2010:4) definisi *auditing* adalah Proses pengumpulan dan pengevaluasian bahan bukti tentang informasi yang dapat diukur mengenai suatu entitas ekonomi untuk menentukan dan melaporkan kesesuaian informasi yang dimaksud dengan kriteria-kriteria yang dimaksud yang dilakukan oleh seorang yang kompeten dan independen.

Konrath dalam Agoes (2007:1) mendefinisikan *auditing* sebagai suatu Proses sistematis yang kemudian secara objektif mendapatkan dan mengevaluasi bukti mengenai asersi tentang kegiatan-kegiatan dan kejadian-kejadian ekonomi untuk meyakinkan tingkat keterkaitan antara asersi tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan dan mengomunikasikan hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

Sedangkan pengertian audit menurut Tunggal (2014:2) adalah merupakan pendekatan yang logis, mempunyai maksud dan terstruktur untuk pengambilan keputusan. Auditing mencakup pengumpulan bukti-bukti

tersebut merupakan informasi yang akan mempengaruhi proses keputusan auditor. Meskipun bukti sifatnya tidak konklusif, proses pengumpulan dan penilaian bukti harus objektif.

Berdasarkan pengertian-pengertian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa auditing merupakan proses pemeriksaan yang dilakukan secara prosedural untuk menilai dan mengevaluasi kejadian dan kegiatan ekonomi secara objektif, untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara bukti temuan penilaian dengan kriteria yang telah ditetapkan, kemudian menyampaikan hasil-hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan.

2. Jenis-jenis Audit dan Tipe Auditor

Jenis-jenis audit menurut Agoes (2012:10-13) bila ditinjau dari luasnya pemeriksaan, audit bisa dibedakan menjadi dua jenis yaitu :

(1) Pemeriksaan Umum

Suatu pemeriksaan umum atas laporan keuangan yang dilakukan oleh Kantor Akuntan Publik (KAP) independen dengan tujuan untuk bisa memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan secara keseluruhan. Pemeriksaan tersebut harus sesuai dengan standar Profesional Akuntan Publik atau Internasional Standard Auditing (ISA) atau Panduan Audit Entitas Bisnis Kecil dan memerhatikan Kode Etik Akuntan Indonesia, Kode Etik Profesi Akuntan Publik serta Standar Pengendalian Mutu.

(2) Pemeriksaan Khusus

Suatu pemeriksaan terbatas (sesuai dengan permintaan *auditee*) yang dilakukan oleh KAP yang independen, dan pada akhir pemerikaannya auditor tidak perlu memberikan pendapat terhadap kewajaran laporan keuangan secara keseluruhan. Pendapat yang diberikan terbatas pada pos masalah tertentu yang diperiksa, karena prosedur audit yang dilakuan juga terbatas.

Sedangkan bila ditinjau dari jenis pemeriksaannya, audit bisa dibedakan atas:

(1) Manajemen Audit (*Audit Operasional*)

Suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditentukan oleh manajemen, untuk mengetahui apakah kegiatan operasi tersebut sudah dilakukan secara efektif, efisien dan ekonomis.

(2) Audit Ketaatan (*Compliance Audit*)

Pemeriksaan yang dilakukan untuk mengetahui apakah perusahaan sudah mentaati peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan yang berlaku baik yang ditetapkan oleh pihak intern perusahaan (manajemen, dewan komisaris) maupun pihak eksternal (Pemerintah, BAPEPAM, Direktorat Jendral Pajak, Bank Indonesia, dan lain sebagainya). Pemeriksaan dapat dilakukan baik oleh KAP maupun bagian internal audit.

(3) Audit Intern (*Internal Audit*)

Pemeriksaan yang dilakukan oleh bagian internal audit perusahaan, baik terhadap laporan keuangan dan catatan akuntansi perusahaan, maupun ketaatan terhadap kebijakan manajemen yang telah ditentukan.

(4) *Computer Audit*

Pemeriksaan oleh KAP terhadap perusahaan yang memproses data akuntansinya dengan menggunakan *Electronic Data Processing (EDP) System*.

Sedangkan Rahayu dan Suhayati (2010:4), membagi audit menjadi tiga jenis, yaitu :

(1) Audit Laporan Keuangan

Audit laporan keuangan bertujuan untuk menentukan apakah laporan keuangan telah disajikan wajar, sesuai dengan kriteria-kriteria tertentu.

(2) Audit operasional

Audit operasional dilakukan untuk menyatakan bahwa apakah tujuan yang ditentukan dalam beberapa aspek kesatuan usaha efektif atau efisien dan untuk merekomendasikan perbaikan.

(3) Audit Kepatuhan

Audit kepatuhan bertujuan untuk menentukan apakah auditee telah mengikuti kebijakan, prosedur, dan peraturan yang telah ditentukan oleh pihak yang otoritasnya lebih tinggi.

Selain Jenis-jenis audit, dalam pelaksanaannya *auditing* juga dilakukan oleh beberapa tipe auditor. Rahayu dan Suharyati (2010:13) menyampaikan bahwa ada tiga tipe auditor, yaitu :

(1) Auditor Independen (Akuntan Publik)

Auditor profesional yang berasal dari kantor akuntan publik yang bertanggung jawab atas audit laporan keuangan historis *auditee*-nya.

(2) Auditor Pemerintah

Auditor pemerintah adalah auditor yang berasal dari lembaga pemeriksa pemerintah, untuk melakukan audit atas keuangan negara pada instansi-instansi atau perusahaan-perusahaan yang sahamnya dimiliki pemerintah.

(3) Auditor Internal

Auditor internal adalah pegawai dari suatu organisasi/perusahaan yang bekerja di organisasi tersebut untuk melakukan audit bagi kepentingan manajemen perusahaan yang bersangkutan, dengan tujuan untuk membantu manajemen organisasi untuk mengetahui kepatuhan para pelaksana operasional organisasi terhadap kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

B. Konsep Audit Operasional

1. Pengertian Audit Operasional

Menurut Caler dan Crochett yang dalam Tunggal (2012:13) pengertian audit operasional adalah suatu proses sistematis dalam mengevaluasi efektivitas, efisiensi, dan ekonomisasi suatu organisasi, dibawah kontrol

manajemen dan dilaporkan kepada pihak-pihak yang bersangkutan dengan hasil rekomendasi yang mengevaluasi untuk peningkatan kinerja perusahaan.

Bayangkara (2008:2) mengartikan audit operasional sebagai tahap evaluasi terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan. Sedangkan Boynton, Jhonson, dan Kell (2003:7) mengartikan audit operasioanl sebagai suatu kegiatan yang berkaitan untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti-bukti mengenai efisiensi dan efektivitas kegiatan operasi dalam hubungannya untuk mencapai tujuan tertentu.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli yang sudah dipaparkan, maka dapat disimpulkan bahwa audit operasional merupakan kegiatan yang dilakukan secara sistematis oleh organisasi atau perusahaan untuk menilai tingkat efektivitas dan efisiensi suatu organisasi atau perusahaan.

2. Jenis-jenis Audit Operasional dan Pelaksana Audit Operasional

Menurut Arens dan Loebbecke (2000: 799-800) Terdapat tiga kategori audit operasional : fungsional, organisasional dan penugasan khusus. Dalam setiap kasus, sebagian audit tersebut cenderung mencakup evaluasi pengendalian intern untuk efisiensi dan efektivitas.

(1) Fungsional

Fungsi merupakan suatu alat penggolongan kegiatan suatu perusahaan, seperti fungsi penagihan atau fungsi produksi. Seperti yang tersirat dalam namanya, audit fungsional berkaitan dengan sebuah fungsi atau lebih dalam suatu organisasi.

(2) Organisasional

Audit operasional atas suatu organisasi menyangkut keseluruhan unit organisasi, seperti departemen, cabang atau anak perusahaan. Penekanan dalam suatu audit organisasi adalah seberapa efisien dan efektif fungsi-fungsi saling berinteraksi.

(3) Penugasan Khusus

Penugasan audit operasional khusus timbul atas permintaan manajemen. Penugasan khusus dilakukan untuk menentukan penyebab tidak efektifnya suatu sistem.

3. Tujuan dan Manfaat Audit Operasional

Audit operasional bertujuan untuk mengaudit operasional perusahaan dengan memperhatikan tingkat efisiensi, efektivitas dan ekonomisasi yang diterapkan dalam operasional perusahaan. Manfaat dari audit operasional sendiri adalah untuk meningkatkan kualitas efisiensi, efektivitas dan ekonomisasi yang dijalankan oleh perusahaan. Menurut Agoes (2013:172), tujuan audit operasional secara umum adalah :

- (1) Menilai kinerja (*performance*) dari manajemen dan berbagai fungsi perusahaan.
- (2) Menilai berbagai sumber daya (manusia, mesin, dana, dan harta lainnya) yang dimiliki perusahaan telah digunakan secara efisien dan ekonomis.
- (3) Menilai efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuan (*objective*) yang telah ditetapkan oleh manajemen.

- (4) Dapat memberikan rekomendasi pada top manajemen untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam penerapan 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.

4. Karakteristik Audit Operasional

Ruang lingkup audit operasional memiliki kesamaan dengan ruang lingkup audit keuangan, tetapi terdapat perbedaan penting antara audit keuangan dengan audit operasional. Perbedaannya terletak pada tekanan pemeriksaan operasionalnya tidak hanya berkisar pada masalah keuangan saja. Lebih jelasnya perbedaan antara audit operasional dengan audit atas laporan keuangan adalah sebagai berikut :

Tabel 2. Perbedaan Audit Keuangan dengan Audit Operasional

No	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> (sesuai dengan kebutuhan manajemen)
5.	Orientasi Waktu	Retrospektif	Berorientasi ke masa depan
6.	Metode	Penekanan pada keterampilan	Penekanan pada keterampilan interdisipliner
7.	Realisasi	Aktual	Potensial
8.	Persyaratan pelaporan	Secara normal laporan bentuk pendek untuk menyertai laporan keuangan	Laporan yang komperhensif termasuk tujuan ruang lingkup, pendekatan, temuan, dan rekomendasi
9.	Penerima	Pemegang saham eksternal pemerintah publik	Manajemen intern

Sumber : Tunggal, 2003

Tunggal (2003:69) menyatakan bahwa terdapat beberapa karakteristik penting dalam audit operasional, yaitu :

a. Proses yang sistematis

Audit operasional merupakan suatu audit yang dilaksanakan secara terstruktur dan terorganisir. Dalam hal ini termasuk perencanaan dan penilaian secara objektif mengenai objek yang diperiksa.

b. Efisiensi dan efektivitas

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

c. 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.

d. Orientasi ke depan

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

5. Kriteria Evaluasi Audit Operasional

Tunggal (2003) Kesulitan utama yang dihadapi dalam audit operasional adalah menentukan kriteria untuk mengevaluasi apakah efisiensi dan efektivitas telah tercapai. Salah satu pendekatan untuk menyusun kriteria bagi auditor operasional adalah dengan menetapkan tujuannya, yaitu menentukan

apakah beberapa aspek unit usaha terkait dapat dibuat lebih efektif dan efisien, dan untuk merekomendasikan perbaikan.

Pertama, perusahaan harus menentukan kriteria spesifik. Kriteria yang lebih khusus biasanya diperlukan sebelum audit operasional dimulai. Setelah kriteria spesifik ditentukan, ada beberapa sumber yang dapat dimanfaatkan auditor operasional dalam mengembangkan kriteria-kriteria spesifik tersebut, hal ini mencakup :

a. Kinerja Historis

Seperangkat kriteria yang sederhana dapat didasarkan pada hasil aktual (hasil audit) dari periode sebelumnya. Kriteria ini digunakan untuk membandingkan apakah yang telah dilakukan menjadi lebih baik atau lebih buruk.

b. Kinerja yang Dapat Diperbandingkan

Sebagian besar unit atau bagian yang menjalani audit operasional tidak bersifat khusus, terdapat banyak unit atau bagian yang sama di suatu organisasi. Dalam hal ini, data kinerja dari kesatuan yang dapat diperbandingkan merupakan sumber yang sangat baik untuk mengembangkan kriteria.

c. Standar Rekayasa

Kriteria berdasarkan standar rekayasa mungkin dan layak untuk dikembangkan dalam beberapa jenis penugasan audit operasional, misalnya studi waktu dan gerak untuk menentukan tingkat keluaran produksi. Kriteria ini seringkali memakan waktu dan biaya yang besar dalam

pengembangannya, karena memerlukan banyak tenaga ahli, akan tetapi hal tersebut sangat efektif untuk memecahkan permasalahan operasional yang utama, sehingga biaya yang dikeluarkan akan berharga.

d. **Diskusi dan Kesepakatan**

Terkadang, kriteria objektif sangat sulit didapat dan sangat memakan biaya, tetapi adakalanya kriteria dapat dikembangkan melalui diskusi dan kesepakatan yang sederhana. Pihak yang terlibat dalam proses ini harus meliputi manajemen kesatuan yang diperiksa, auditor operasional dan kesatuan atau orang yang akan mendapatkan laporan tentang temuan yang didapat.

6. Tahapan Audit Operasional

Tahapan audit operasional menurut tunggal (2003:15-19) terdapat tujuh tahapan :

a. **Usul dan Pengenalan**

Auditor harus mengenali tujuan organisasi secara keseluruhan agar dapat menilai setiap aktivitas, unit, atau fungsi dalam organisasi, sehingga berdasarkan hal tersebut diperoleh 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.

b. **Survey Pendahuluan**

Auditor melakukan pendahuluan atas aktifitas 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 laporan yang dipercayai oleh manajemen untuk memonitor kinerja.

c. Penelaahan yang Lebih Rinci

Aktivitas atau area fungsional untuk audit yang detail diidentifikasi yang kemudian mulai menetapkan kriteria kinerja. Puncaknya adalah merumuskan dan mendisain suatu program kerja yang rinci atau audit yang lebih mendalam.

d. Pengujian Detail

Dalam tahap ini kemitakhiran, kelengkapan, dan akurasi data yang ditentukan. Hal ini bertujuan untuk mengidentifikasikan 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.

e. 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.

f. 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.

g. 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 melakukan hal tersebut.

7. Standar Audit Operasional

Menurut Gororpe dalam Tunggal (2000:5) standar standar yang digunakan dalam proses audit operasional dapat dikelompokkan sebagai berikut :

- a. Undang-undang dan peraturan pemerintah
- b. Standar-standar perusahaan, meliputi :
 - (1) Strategi, rencana dan program yang telah disetujui
 - (2) Kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan
 - (3) Struktur organisasi yang sudah disetujui

- (4) Anggaran perusahaan
 - (5) Tujuan yang ditetapkan
- c. Standar dan praktek industri
 - d. Prinsip organisasi dan manajemen
 - e. Praktek manajemen yang sehat, proses, dan teknik yang digunakan oleh perusahaan yang maju
 - f. Apabila tidak ada standar perusahaan yang tertulis maka dapat digunakan pemikiran dan falsafah pimpinan sebagai standar untuk penilaian

Standar tersebut akan dijadikan tolok ukur atau pedoman untuk menilai atau membandingkan hasil operasional fungsi/unit tertentu dengan standar yang ditetapkan dan jika terjadi penyimpangan maka dicarikan penyebab serta solusinya (saran atau rekomendasi).

C. Teori Efisiensi, Efektivitas, dan Ekonomisasi

Efisiensi adalah aktivitas yang berhubungan dengan bagaimana perusahaan melakukan operasinya, sehingga tercapai pengoptimalisasian sumber daya yang dimiliki. Menurut Bayangkara (2008:13) efisiensi merupakan ukuran proses yang menghubungkan antara input dan output dalam operasional perusahaan.

Istilah efektivitas sering kali digunakan sebagai bentuk perbandingan. Penilaian efektivitas sulit dijelaskan secara rinci, sehingga penilaiannya seringkali digambarkan dalam besaran yang kualitatif. Menurut Mohyi (2012:197) istilah efektivitas berasal dari kata efektif yang berarti tepat, sedangkan efektivitas sendiri berarti tingkat ketepatan pencapaian suatu tujuan (sasaran). Keefektifitasan sesuatu berarti

merupakan tingkat ketepatan dalam mencapai tujuan (sasaran) atau sesuatu yang diinginkan dengan aktivitasnya dalam sumber daya-sumber daya yang ada.

Sedangkan, ekonomisasi berhubungan dengan bagaimana perusahaan dalam mendapatkan sumber daya yang akan digunakan dalam setiap aktivitas. “ekonomisasi merupakan ukuran input yang digunakan dalam berbagai program yang dikelola” (Bayangkara, 2008:13).

D. Konsep Dasar Pemasaran

1. Pengertian Pemasaran

American Marketing Association (AMA) dalam Kotler dan Keller (2009:5) mengartikan pemasaran sebagai suatu fungsi organisasi dan serangkaian proses untuk menciptakan, mengomunikasikan, dan memberikan nilai kepada pelanggan dan untuk mengelola hubungan pelanggan dengan cara yang menguntungkan organisasi dan pemangku kepentingannya.

Definisi lain dikemukakan oleh Siagian (2001:151), pemasaran adalah kegiatan yang mencakup penilaian kebutuhan konsumen, penelitian pemasaran, pengenalan pasar sasaran, pengembangan produk, penentuan harga jual dan distribusi produk.

Atas dasar beberapa pengertian tersebut, maka dapat diartikan pemasaran sebagai kegiatan suatu kelompok atau individu untuk memberikan nilai kepada pelanggan atas produk yang diciptakan dan mempertahankan produk tersebut.

2. Konsep Inti Pemasaran

Konsep pemasaran bertujuan memberikan kepuasan terhadap keinginan dan kebutuhan pembeli/ konsumen. Seluruh kegiatan dalam perusahaan yang

menganut konsep pemasaran harus diarahkan untuk memenuhi tujuan tersebut. Meskipun orientasi pembeli dibatasi oleh tujuan laba dan pertumbuhan, tetapi konsep itu perlu dilaksanakan. Menurut Kotler dan Keller (2009:12-15) sebelum memahami fungsi pemasaran, kita perlu memahami konsep inti pemasaran, yaitu :

a. **Kebutuhan, Keinginan dan Permintaan**

Memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan tidak selalu mudah.

Sebagian pelanggan memiliki kebutuhan yang tidak sepenuhnya mereka sadari, atau mereka tidak dapat mengartikulasikan kebutuhan ini. Terkadang mereka menggunakan kata-kata yang membutuhkan interpretasi. Pemasar harus menyelidiki kebutuhan dan keinginan konsumen lebih lanjut dengan membedakan lima tipe kebutuhan :

- (1) Kebutuhan yang dinyatakan
- (2) Kebutuhan yang sebenarnya
- (3) Kebutuhan yang tidak dinyatakan
- (4) Kebutuhan kesenangan
- (5) Kebutuhan rahasia

b. **Pasar Sasaran, *Positioning*, dan Segmentasi**

Seorang pemasar jarang dapat memuaskan semua orang dalam satu pasar, sehingga seorang pemasar perlu untuk menentukan pasar sasaran (segmen pasar). Setelah mengidentifikasi segmen pasar, pemasar lalu memutuskan segmen mana yang memberikan peluang terbesar. Segmen itulah yang akan menjadi pasar sasarannya. Untuk setiap segmen, perusahaan

mengembangkan suatu penawaran pasar yang diposisikannya didalam benak pembeli sasaran sebagai keuntungan utama.

c. Penawaran dan Merek

Perusahaan memenuhi kebutuhn dengan mengajukan sebuah proposi nilai (*revenue proposition*), yaitu serangkaian keuntungan yang mereka tawarkan kepada pelanggan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Proporsi nilai yang sifatnya tidak berwujud itu dibuat menjadi berwujud dengan suatu penawaran. Penawaran dapat berupa suatu kombinasi produk, jasa, informasi dan pengalaman. Sedangkan Merek merupakan suatu penawaran dari sumber yang diketahui.

d. Nilai dan kepuasan

Penawaran akan berhasil jika memberikan nilai dan kepuasan pada pembeli sasaran. Pembeli memilih penawaran yang berbeda-beda berdasarkan presepsinya akan penawaran yang memberikan nilai terbesar. Nilai mencerminkan sejumlah manfaat, baik yang berwujud maupun yang tidak berwujud, dan biaya yang dipersepsikan oleh pelanggan. Nilai adalah kombinasi kualitas, pelayanan, dan harga, yang disebut juga tiga elemen nilai pelanggan.

e. Saluran Pemasaran

Untuk mencapai pasar sasaran, pemasar menggunakan tiga jenis saluran pemasaran. Saluran komunikasi menyampaikan dan menerima pesan dari pembeli sasaran. Saluran distribusi untuk menggelar, menjual, atau

menyampaikan produk fisik atau jasa kepada pelanggan atau pengguna.

Saluran layanan untuk melakukan transaksi dengan calon pembeli.

f. Rantai Pasokan

Rantai pasokan (*supply chain*) adalah saluran yang lebih panjang yang membentang dari bahan mentah hingga komponen sampai produk akhir yang dihantarkan ke pembeli akhir.

g. Persaingan

Persaingan mencakup semua penawaran dan produk distribusi yang ditawarkan oleh pesaing baik yang aktual maupun yang potensial, yang memungkinkan pertimbangan oleh seorang pembeli.

h. Lingkungan Pemasaran

Lingkungan pemasaran terdiri dari lingkungan tugas dan lingkungan luas. Lingkungan tugas mencakup para pelaku yang terlibat dalam produksi, distribusi, dan promosi penawaran. Lingkungan luas terdiri dari atas enam komponen : lingkungan demografis, lingkungan ekonomi, lingkungan fisik, lingkungan teknologi, lingkungan politik-hukum, dan lingkungan sosial budaya.

3. Ruang Lingkup Pemasaran

Menurut Kotler dan Amstrong (2012:62) Dalam bauran pemasaran terdapat seperangkat alat pemasaran yang dikenal dengan istilah 4P, yaitu *product* (produk), *price* (harga), *place* (tempat atau saluran distribusi), dan *promotion* (promosi), yang apabila dijabarkan sebagai berikut :

a. Produk

Produk berkaitan dengan upaya mengembangkan produk yang tepat bagi pasar yang diharapkan. Produk dapat berupa barang fisik, jasa, ataupun kombinasi barang dan jasa.

b. Saluran

Komponen terpenting dari saluran pemasaran adalah pendistribusian, pengecer, dan pedagang besar. Peranan saluran merupakan sasaran yang dapat melakukan penyesuaian masalah kuantitas dan keanekaragaman produk untuk mencapai pasar yang diharapkan. Sistem saluran terjadi karena adanya perencanaan dan penetapan tujuan-tujuan yang direncanakan sehingga dapat mendorong tercapainya goal sistem saluran yang diperlukan. Seorang manajer pemasaran harus membuat keputusan tertentu mengenai sampai seluas mana pasar yang diharapkan dapat terjangkau dalam suatu sistem geografis tertentu.

c. Promosi

Promosi dibutuhkan oleh perusahaan untuk mengomunikasikan produk yang mereka hasilkan kepada pelanggannya. Promosi adalah kegiatan untuk mengomunikasikan kelebihan-kelebihan produk yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut.

d. Harga

Suatu perusahaan mungkin menetapkan harga dengan orientasi pada penjualan, yang mungkin didasarkan pada perkembangan penjualan, perkembangan daerah pemasaran, ataupun memperoleh pesanan baru. Sedangkan tujuan penetapan harga lainnya mungkin pula dapat didasarkan upaya memenangkan persaingan-persaingan dan lain-lain pemikiran.

4. Perencanaan dan Pengendalian Pemasaran

Perencanaan pemasaran merupakan suatu proses yang terus menerus untuk menentukan kejadian dan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. “Perencanaan pemasaran adalah suatu metode dimana manajer pemasaran mengadakan evaluasi alternatif strategi yang ada, mengadakan perubahan bahwa hal tersebut akan tercapai profit dan optimis, dalam jangka panjang dan diterapkan dalam pelaksanaan yang sukses” (Effendy, 1996:67).

Perencanaan yang efektif dibuat berdasarkan faktor-faktor yang tersedia dari dalam dan luar perusahaan, yang untuk selanjutnya dengan berbagai pertimbangan dan penilaian fakta-fakta tersebut diolah dan disesuaikan dengan sumber dana yang dimiliki perusahaan ke arah pertumbuhan yang sehat.

Setelah perencanaan dilaksanakan, maka pelaksanaan tersebut harus dikendalikan. Dengan adanya pengendalian, pengusaha atau manajer pemasaran dapat mengetahui seberapa jauh rencana tersebut telah berhasil dilaksanakan. Tujuan utama pengendalian pemasaran adalah menilai seberapa jauh tujuan-tujuan yang ditetapkan telah tercapai, hambatan apa

yang ditemui, serta faktor penunjang apa yang telah dikerjakan dan dicapai serta berapa jumlah biaya yang telah dikeluarkan. Pengendalian yang efektif harus bertumpu pada dasar yang kuat dari perencanaan manajemen. Pengukuran efektivitas pengendalian dilakukan dengan membandingkan hasil-hasil aktual dengan standar yang telah ditetapkan dalam perencanaan.

Maksud pengendalian perencanaan adalah untuk memonitor, menilai serta melakukan pengecekan atas usaha-usaha pemasaran yang telah dilakukan agar sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Pengendalian pemasaran dapat dibedakan menjadi tiga bagian, yaitu :

a. Pengendalian rencana tahunan

Meliputi kegiatan perbandingan antara rencana tahunan dengan pelaksanaan yang terjadi pada tahun yang bersangkutan.

b. Pengendalian profitabilitas

Meliputi usaha-usaha untuk menentukan kemampuan memperoleh laba berdasarkan rencana dibandingkan dengan pelaksanaan perusahaan dari produk yang dipasar, daerah, saluran distribusi, pada tahun yang bersangkutan.

c. Pengendalian strategis

Meliputi usaha-usaha membandingkan apakah situasi dapat menopang, sudah tepat atau kurang tepat dengan hasil yang diperoleh perusahaan.

E. Audit Operasional atas Fungsi Pemasaran

1. Pengertian Audit Operasional atas Fungsi Pemasaran

Menurut Kotler dalam Tunggal (2000:23) audit pemasaran merupakan pengujian yang komperhensif, sistematis, independen, dan periodik atau berkala dari suatu perusahaan atau unit usaha lingkungan pemasaran, tujuan strategi aktifitas dengan maksud untuk menentukan area masalah dan peluang serta merekomendasikan suatu rencana tindakan untuk memperbaiki kinerja perusahaan. Menurut Tunggal (2003:36), ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja suatu pasar dipengaruhi secara signifikan dan langsung, yaitu ; posisi pasar organisasi, sifat dari peluang dan ancaman lingkungan organisasi dan kemampuan organisasi dalam mengatasi sebuah masalah.

Audit fungsi pemasaran dapat digunakan oleh manajemen sebagai alat untuk menemukan adanya penurunan kinerja pemasaran. Fungsi utama audit operasional atas fungsi pemasaran adalah untuk menguji dan menilai tujuan dari kebijakan pemasaran, serta penelaahan dan peluang-peluang yang dapat didapatkan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Dengan adanya audit pemasaran, perusahaan dapat meningkatkan fungsi pemasaran dengan melibatkan kebijakan penting dalam bauran pemasaran untuk mencapai tujuan pemasaran. Kebijakan tersebut meliputi ; kebijakan produk, kebijakan harga, kebijakan promosi, dan kebijakan saluran distribusi.

Taghian dan Shaw (2008) menegaskan bahwa tidak ada benchmark yang baku untuk kondisi fungsi pemasaran setiap perusahaan. Auditor harus menentukan cara terbaik untuk memperlakukan berbagai tekanan di perusahaan yang berbeda ke dalam elemen manajemen pemasaran yang

serupa. Analisis berbagai biaya pada aktivitas pemasaran yang kemudian akan dihubungkan dengan kondisi pasar saat ini.

Pada pelaksanaannya, audit pemasaran dibedakan menjadi dua tipe dasar. Jenis audit pemasaran menurut Tunggal (2000:24) , yaitu :

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

2. Tujuan dan Manfaat Audit Pemasaran

Bayangkara (2008:116) berpendapat bahwa tujuan utama dari audit pemasaran adalah untuk mengidentifikasi ancaman-ancaman yang terdapat dalam pasar yang dihadapi perusahaan dan merencanakan perbaikan yang diperlukan dalam mengatasi ancaman-ancaman tersebut.

Audit pemasaran juga memiliki manfaat bagi perusahaan yang diaudit. Menurut Tunggal (2000:17), ada tiga manfaat potensial dari audit pemasaran :

- (1) Digunakan untuk menganalisis lingkungan eksternal dan situasi internal perusahaan.
- (2) Menilai kinerja masa lalu dan aktivitas yang sedang berlangsung.
- (3) Mengidentifikasi peluang dan ancaman untuk masa yang akan datang.

3. Lingkup dan Frekuensi Audit Pemasaran

Tunggal (2003:42) berpendapat bahwa frekuensi audit yang seharusnya dilakukan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yang terpenting adalah sifat dari usaha, tingkat perubahan lingkungan dan siklus perencanaan (setahun, dua tahun). Sejalan ini memberikan petunjuk definitif yang wajar bahwa organisasi harus melakukan suatu audit penuh pada awal dari setiap siklus perencanaan utama, ditambah dengan yang kurang intensif, akan tetapi lebih sering atas setiap area khusus atau area penting apabila kondisi telah berubah.

Pandangan yang berbeda mengenai frekuensi audit menurut Bureau dalam Tunggal (2003:42) adalah setiap lima tahun sekali secara fisiologis merupakan rentan waktu minimum antar audit. Semakin banyak audit tidak hanya menghilangkan semangat personil pemasaran, akan tetapi menunjukkan bahwa kebijakan rekrutmen organisasi memerlukan penelaahan yang sungguh-sungguh.

Selain frekuensi audit yang akan dijalankan, hal lain yang harus ditentukan adalah ruang lingkup audit pemasaran. Operasional audit atas fungsi pemasaran harus mencakup semua aspek pemasaran mulai dari perencanaan pemasaran sampai pada hasil-hasil yang dicapai serta pemecahan masalah yang mungkin timbul akibat penyimpangan rencana atau tidak berjalannya dengan baik rencana yang telah ditetapkan. Menurut Kotler dalam Tunggal (2003:72) ada 6 komponen audit yang dapat dilakukan untuk menilai efektivitas dan efisiensi pemasaran, yaitu :

- (1) Audit lingkungan pemasaran (*the marketing environment*), yang mencakup analisis kekuatan ekonomi makro yang utama dan kecenderungan dalam tugas organisasi. Ini termasuk pasar, pelanggan, pesaing, distributor, dealer, dan pemasok.
- (2) Audit strategi pemasaran (*marketing strategic audit*) adalah audit terhadap tujuan dan strategi pemasaran untuk melihat apakah sesuai dengan lingkungan pemasaran sekarang dan pada masa yang akan datang.
- (3) Audit organisasi pemasaran (*marketing organization audit*) yaitu audit untuk menilai kemampuan organisasi pemasaran dalam melakukan strategi pemasaran untuk masa depan.
- (4) Audit sistem pemasaran (*marketing system audit*) yaitu audit terhadap kualitas organisasi.
- (5) Audit produktivitas pemasaran (*marketing productivity audit*) yaitu menilai keuntungan berbagai kegiatan pemasaran, efektivitas biaya dan berbagai pengeluaran pemasaran.
- (6) Audit fungsi pemasaran (*marketing function audit*) yaitu menilai secara mendalam mengenai bauran pemasaran yaitu produk, harga, distribusi, penjual, advertensi, promosi dan publisitas.

4. Tahapan Audit Pemasaran

Menurut Bayangkara (2008:21-34) dalam melakukan audit atas fungsi pemasaran, terdapat tahap-tahap yang harus dilakukan antara lain :

a. Audit pendahuluan

Audit pendahuluan dilakukan untuk mendapatkan informasi latar belakang terhadap objek yang diaudit. Selain itu, pada tahap ini dilakukan penelaahan terhadap berbagai pertauran, ketentuan, dan kebijakan berkaitan dengan aktivitas yang diaudit, serta menganalisis berbagai informasi yang telah diperoleh untuk mengidentifikasi hal-hal yang potensial mengandung kelemahan ada perusahaan yang diaudit. Berdasarkan informasi latar belakang ini auditor dapat menentukan sasaran audit sementara (*tentative audit objective*).

b. *Review* dan pengujian pengendalian manajemen

Pada tahapan ini auditor melakukan *review* dan pengujian terhadap pengendalian manajemen objek audit, dengan tujuan untuk menilai efektivitas pengendalian manajemen dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Dari hasil pengujian ini, auditor dapat lebih memahami pengendalian yang berlaku pada objek audit sehingga dengan lebih mudah dapat diketahui potensi-potensi terjadinya kelemahan pada berbagai aktivitas yang dilakukan. Jika dihubungkan dengan sasaran audit sementara yang telah dibuat pada audit pendahuluan, hasil pengujian pengendalian manajemen ini dapat mendukung tujuan audit sementara tersebut menjadi sasaran audit yang sesungguhnya (*definitive audit objective*).

c. Pemeriksaan terinci

Pada tahap ini auditor melakukan pengumpulan bukti yang cukup dan kompeten untuk mendukung tujuan audit yang telah ditentukan. Pada tahap

ini juga dilakukan pengembangan temuan untuk mencari keterkaitan antara satu temuan dengan temuan yang lain dalam menguji permasalahan yang berkaitan dengan tujuan audit. Temuan yang cukup, relevan, dan kompeten dalam tahap ini diringkas dan dikelompokkan sesuai dengan tiga elemen sasaran audit, yaitu :

(1) Kriteria (*Criteria*)

Kriteria merupakan standar pedoman norma bagi setiap individu atau kelompok di dalam perusahaan dalam melakukan aktivitasnya.

(2) Penyebab (*Causes*)

Penyebab merupakan tindakan (aktivitas) yang dilakukan oleh setiap individu/kelompok di dalam perusahaan. Penyebab dapat bersifat positif atau sebaliknya negatif, program-program/aktivitas berjalan dengan tingkat efektivitas, efisiensi yang lebih rendah dari standar yang ditetapkan.

(3) Akibat (*effect*)

Akibat merupakan perbandingan antara penyebab dengan kriteria yang berhubungan dengan penyebab tersebut. Akibat negatif menunjukkan program/ aktivitas berjalan dengan tingkat pencapaian yang lebih rendah dari kriteria yang ditetapkan. Sedangkan akibat positif menunjukkan bahwa program/aktivitas telah terselenggara secara baik dengan tingkat pencapaian yang lebih tinggi dari kriteria yang ditetapkan.

d. Pelaporan

Tahapan ini bertujuan untuk mengomunikasikan hal audit termasuk rekomendasi yang diberikan kepada berbagai pihak yang berkepentingan. Hal

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

e. Tindak lanjut

Implementasi tindak lanjut atas rekomendasi yang diberikan auditor merupakan bentuk komitmen manajemen dalam meningkatkan proses dan kinerja perusahaan atas beberapa kelemahan atau kekurangan yang masih terjadi. Auditor tidak memiliki kewenangan untuk memaksa dan menutut manajemen untuk melaksanakan tindak lanjut sesuai dengan rekomendasi yang diberikan.

Selain tahapan umum, terdapat tahapan audit pemasaran yang lebih spesifik lagi. Menurut Grashof dalam Tunggal (2003:50) terdapat lima langkah dalam melakukan audit pemasaran, yaitu :

- a. Aktivitas pra audit, yaitu auditor memutuskan cakupan yang tepat dan fokus dari audit.
- b. Pengumpulan informasi pada area yang mempengaruhi kinerja pemasaran. Informasi tersebut meliputi :
 - (1) Industri
 - (2) Pasar

- (3) Perusahaan
- (4) Produk
- (5) Penetapan harga
- (6) Promosi
- (7) Distribusi

- c. Analisis informasi
- d. Formulasi dan rekomendasi
- e. Pengembangan dan program implementasi

Selain Grashof, Cannon dalam Tunggal (2003:50-51) menjabarkan 5 tahap audit pemasaran yang berbeda, yaitu :

Langkah ke 1 : Mendefinisikan pasar

Mengembangkan :

- (1) Pernyataan tujuan dalam arti manfaat
- (2) Ruang lingkup produk
- (3) Ukuran, tingkat pertumbuhan, tahap kematangan, keperluan strategi utama dengan strategi selektif
- (4) Persyaratan untuk keberhasilan
- (5) Definisi pasar berdasarkan kompetitor/pesaing
- (6) Definisi yang akan digunakan oleh perusahaan

Langkah ke 2 : Menentukan diferensial kinerja

- (1) Menilai kinerja industri dan perbedaan perusahaan
- (2) Menentukan perbedaan produk, aplikasi, geografi dan saluran distribusi
- (3) Menentukan perbedaan menurut kumpulan pelanggan

Langkah ke 3 : menentukan perbedaan dalam program kompetitif

Mengidentifikasi dan menilai perusahaan individual untuk :

- (1) Strategi pengembangan pasar
- (2) Strategi pengembangan produk
- (3) Strategi pembiayaan administratif serta dukungan

Langkah ke 4 : membuat riwayat strategi pesaing

- (1) Membuat riwayat setiap pesaing yang signifikan dan atau tipe yang berbeda dari strategi bersaing
- (2) Membandingkan strategi sendiri dengan pesaing

Langkah ke 5 : menentukan struktur perencanaan strategik

Apabila ukuran dan kompleksitas adalah memadai :

- (1) Menetapkan unit perencanaan sel sel dan menandakan dimensi yang utama dan tambahan
- (2) Melakukan penugasan organisasional terhadap manajer produk, manajer industri dan yang lain.

Berdasarkan beberapa teori mengenai audit operasional atas fungsi pemasaran tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa dalam audit pemasaran yang perlu diidentifikasi secara menyeluruh untuk menilai tingkat efektivitas dan efisiensi suatu fungsi pemasaran adalah ruang lingkup pemasaran, seperti : Lingkungan pemasaran, strategi pemasaran, organisasi pemasaran, sistem pemasaran, produktivitas pemasaran dan fungsi pemasaran.

5. Karakteristik Audit Efektif

Kotler dalam Tunggal (2003:69-71) menyatakan bahwa terdapat empat dimensi yang membuat suatu audit bernilai, yaitu :

a. Komperhensif/menyeluruh

Agar suatu audit bernilai, maka cangkupan auditnya harus terdapat unsur utama dari aktivitas organisasi pemasaran, tidak hanya aktivitas-aktivitas yang tidak berjalan dengan baik, tetapi aktivitas yang nampaknya berjalan lancar juga harus disertakan.

b. Sistematis

Dalam melakukan audit sangat penting untuk mendiagnosa proses secara berurutan. Tiga area proses tersebut meliputi : lingkungan eksternal, sistem pemasaran intern, dan aktivitas pemasaran khusus.

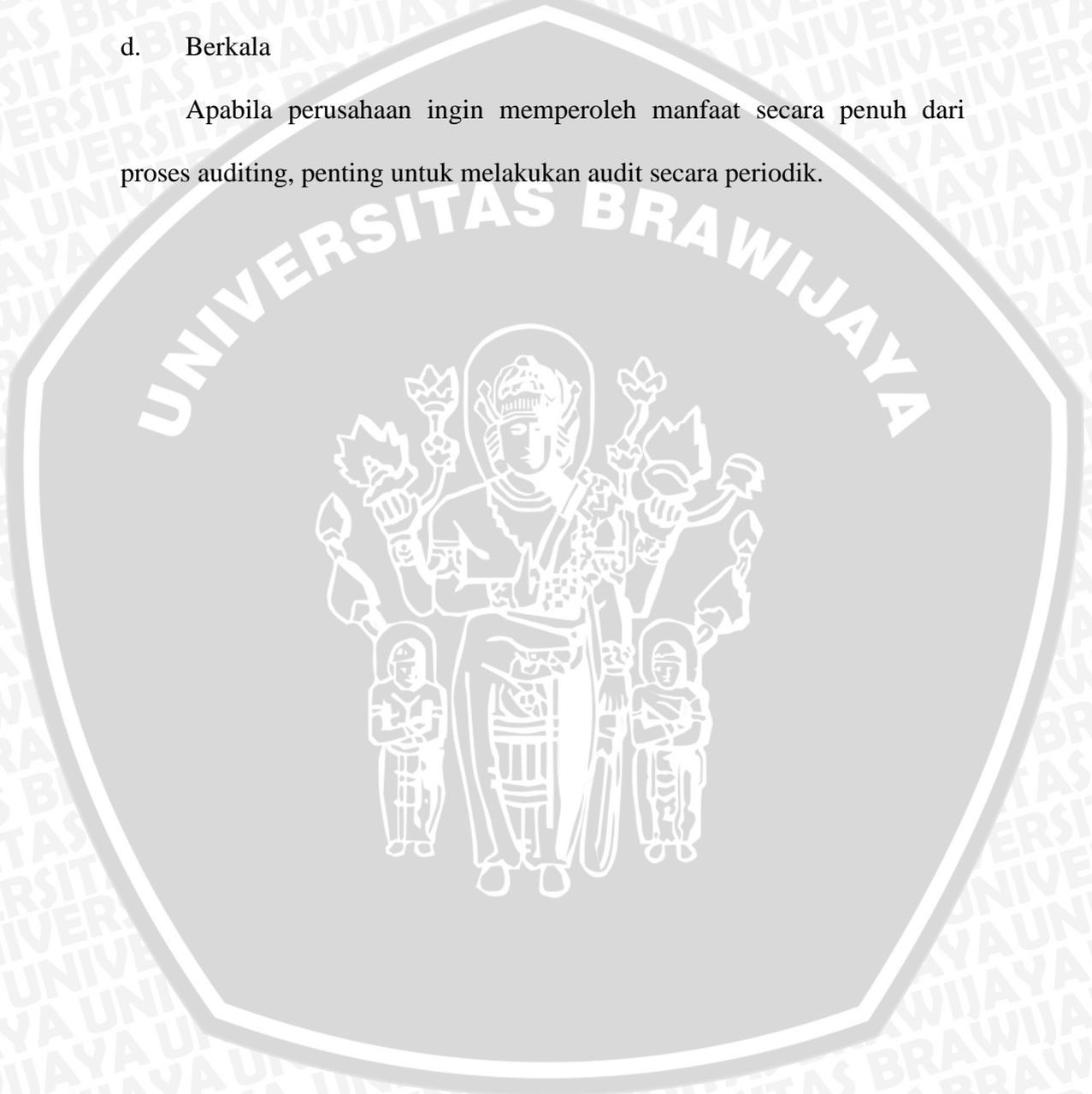
c. Independen

Seperti audit keuangan, audit pemasaran juga dapat dilakukan dengan berbagai macam cara :

- 1) Audit sendiri (*self-audit*), yaitu manajer menggunakan suatu daftar pertanyaan untuk menilai hasil dan metode operasi mereka sendiri.
- 2) Audit manajer dari status yang sama tetapi diambil dari departemen yang berbeda dalam organisasi.
- 3) Audit oleh seorang manajer yang lebih senior dalam departemen atau divisi yang sama.
- 4) Penggunaan dari kantor audit perusahaan (*Company auditing office*).

- 5) Suatu kelompok satuan tugas audit perusahaan (*company task force audit grup*).
 - 6) Audit dilakukan oleh spesialis dari luar.
- d. Berkala

Apabila perusahaan ingin memperoleh manfaat secara penuh dari proses auditing, penting untuk melakukan audit secara periodik.



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif. Menurut Silalahi (2010:27) penelitian deskriptif merupakan penelitian yang menyajikan satu gambar yang terperinci tentang satu situasi khusus, *setting* sosial, atau hubungan. Salah satu bentuk analisis adalah kegiatan menyimpulkan data mentah dalam jumlah yang besar sehingga hasilnya dapat ditafsirkan. Mengelompokkan, atau memisahkan komponen atau bagian yang relevan dari keseluruhan data, juga merupakan salah satu bentuk analisis untuk menjadikan data mudah dikelola. Pengaturan-pengaturan atau manipulasi data dapat memberikan informasi deskriptif yang akan menjawab pertanyaan-pertanyaan dalam definisi masalah. Semua bentuk analisis tersebut mencoba untuk menggambarkan pola-pola yang konsisten dalam data, sehingga hasilnya dapat dipelajari dan ditafsirkan secara singkat dan penuh makna.

Analisis deskriptif yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus. Kuncoro (2003:172) menyatakan bahwa metode studi kasus sering digunakan untuk menemukan ide-ide baru mengenai hubungan antar variabel, yang kemudian diuji lebih mendalam dalam penelitian eksploratif. Perbedaan metode studi kasus dalam studi eksploratif dan studi deskriptif terletak pada hasil akhirnya. Apabila pengujian lebih lanjut diperlukan, maka penelitian tersebut bersifat eksploratif. Namun disini peneliti membatasi penelitian ini hanya

pada analisis deskriptif. Lazimnya, lingkup penelitian studi kasus mencakup bagian tertentu yang difokuskan pada faktor-faktor atau unsur-unsur tertentu dan kejadian secara keseluruhan.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian dibuat untuk membatasi ruang lingkup penelitian, sehingga peneliti mengerucutkan fokus penelitian yang akan diteliti. Menurut Moleong (2013:94) terdapat dua tujuan penentuan fokus penelitian, yaitu :

- (1) Penetapan fokus membatasi studi yang berarti bahwa dengan adanya fokus, maka hal lain yang berada di luar fokus penelitian tidak perlu diteliti.
- (2) Penentuan fokus berfungsi untuk memenuhi kriteria inklusi-eksklusi suatu informasi yang baru diperoleh di lapangan. Dengan arahan dari suatu fokus, peneliti dapat menentukan data yang perlu dikumpulkan dan data yang tidak perlu dimasukkan ke dalam sejumlah data yang sedang dikumpulkan.

Berdasarkan tujuan-tujuan tersebut, maka fokus dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Audit operasional fungsi pemasaran pada PT. Pardic Jaya Chemicals.
 - (1) Audit pendahuluan
 - (2) *Review* dan pengujian pengendalian manajemen
 - (3) Audit terinci
 - (4) Pelaporan
 - (5) Tindak lanjut

- 2) Respon manajemen terhadap rekomendasi Audit.
- 3) Peranan audit operasional atas pencapaian fungsi pemasaran.

C. Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan pada PT. Pardic Jaya Chemical yang bergerak di bidang manufaktur dan memproduksi resin sintetis. PT. Pardic Jaya Chemical terletak di daerah Jl. Gatot Subroto Km 1, Kelurahan Cibodas, Kecamatan Cibodas, Tangerang, Banten. Lokasi penelitian ini dipilih karena terdapat penurunan pencapaian penjualan terhadap target *quantity* penjualan pada tahun 2010-2014.

D. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif, yaitu data yang bersumber dari deskripsi yang luas dan beralasan kukuh, serta memuat penjelasan tentang proses-proses yang terjadi dalam lingkup setempat (objek penelitian). Data objek penelitian antara lain; lingkungan pemasaran, strategi pemasaran, organisasi pemasaran, sistem pemasaran, produktivitas pemasaran, dan fungsi pemasaran. Sedangkan, sumber data dalam penelitian ini ada dua, yaitu:

1. Data Primer

Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan. Data ini meliputi seluruh data dalam area aktivitas audit operasional dan aktivitas pemasaran, yaitu; lingkungan pemasaran, strategi pemasaran,

organisasi pemasaran, sistem pemasaran, produktivitas pemasaran, dan fungsi pemasaran. Dalam hal ini, data penelitian diperoleh dari kepala departemen *Quality* dan ISO selaku koordinator audit perusahaan, dan kepala departemen *Sales* dan *Marketing*.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah disusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan. Dalam penelitian ini data sekunder yang digunakan berupa; target *quantity* penjualan, harga, biaya pemasaran, produktivitas pemasaran struktur organisasi dan jumlah *customer*.

E. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan jembatan yang menghubungkan peneliti dengan fenomena yang ditelitinya. Melalui metode yang dipilih, peneliti dapat mengumpulkan berbagai data yang diperlukan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang ada. Beberapa metode pengumpulan data, sebagai berikut :

1. *Interview* (Wawancara)

Interview dapat diartikan sebagai percakapan dengan tujuan tertentu .

Interview dapat dilakukan tidak hanya antara satu pewawancara dengan satu responden, namun juga melibatkan satu kelompok yang lebih besar dalam waktu yang bersamaan. *Interview* dilakukan kepada pihak-pihak terkait dengan manajemen perusahaan agar data yang diperoleh relevan dengan

permasalahan yang ada pada perusahaan, dalam hal ini *interview* (wawancara) dilakukan pada bagian ISO dan *quality* dan bagian *sales and marketing*.

2. Observasi

Observasi adalah kegiatan dimana peneliti melibatkan dirinya secara langsung pada situasi yang diteliti secara sistematis mengamati berbagai dimensi yang ada termasuk interaksi, hubungan, tindakan, kejadian, dan sebagainya.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan pengumpulan data berupa pengumpulan dokumen-dokumen yang diperlukan dari perusahaan serta catatan-catatan perusahaan.

F. Instrumen Penelitian

Sesuai dengan metode pengumpulan data yang digunakan maka instrumen penelitian yang digunakan adalah:

1. Peneliti sendiri

Dalam kaitannya dengan pengumpulan data yang berhubungan dengan topik penelitian, peneliti merupakan instrumen utama (Sugiyono, 2014: 223). Dalam hal ini, peneliti akan mengamati secara langsung, mencatat, menganalisa, dan mengkaji hal-hal yang berkaitan dengan penelitian.

2. Pedoman wawancara atau *interview guide*

Pedoman wawancara atau *interview guide* merupakan catatan garis besar tentang pokok-pokok yang akan ditanyakan peneliti kepada subjek

penelitian. Pedoman wawancara digunakan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan, sehingga terfokus pada permasalahan yang akan digunakan dalam penelitian ini. *Interview guide* yang peneliti gunakan dalam penelitian ini dibagi menjadi dua, pertama *interview guide* yang diajukan kepada koordinator auditor, dan yang kedua diajukan kepada manager pemasaran.

Dasar yang peneliti gunakan untuk membuat *interview guide* adalah ruang lingkup prosedur audit operasional fungsi pemasaran, dan ruang lingkup pemasaran seperti; prosedur audit operasional fungsi pemasaran, lingkungan pemasaran, strategi pemasaran, organisasi pemasaran, sistem pemasaran, produktivitas pemasaran, dan fungsi pemasaran. Agar lebih jelasnya, dapat dilihat pada lampiran 1.

3. Dokumentasi

Dokumentasi mencakup daftar tentang macam kebutuhan dokumentasi dalam perusahaan yang diperlukan untuk analisis data. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan peralatan penunjang, yaitu alat rekaman.

4. Buku catatan atau *field note*

Buku catatan atau *field note* merupakan catatan lapangan yang digunakan peneliti untuk mencatat apa yang didengar, dilihat, diamati, dan didengar dalam proses pengumpulan data di lapangan.

G. Metode Analisis Data

Metode data penelitian merupakan bagian dari proses pengujian data setelah dilakukan pemilihan dan pengumpulan data penelitian. Menurut Miles dan Huberman dalam Silalahi (2010:339) kegiatan analisis terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan keimpulan atau verifikasi. Terjadi secara bersamaan berarti reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi sebagai sesuatu yang jalin menjalin merupakan proses siklus interaktif pada sebelum, selama, dan sesudah pengumpulan data dalam bentuk sejajar untuk membangun wawasan umum yang disebut analisis. Bahasan dan kesimpulan pada analisis yang akurat akan menghasilkan rekomendasi bagi perusahaan dalam rangka pelaksanaan operasi secara lebih efektif, efisien dan ekonomis.

Analisis data kualitatif menurut Bogdan & Biklen dalam Moleong (2013:248) adalah upaya yang dilakukannya dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensistensiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain. Penjelasan proses analisis data kualitatif dipaparkan oleh Seiddel dalam Moleong (2013: 248), yaitu :

- (1) Mencatat yang menghasilkan catatan lapangan, dengan hal itu diberi kode agar sumber datanya tetap dapat ditelusuri.
- (2) Mengumpulkan, memilah-milah, mengklasifikasikan, mensintesis, membuat ikhtisar, dan membuat indeksnya

- (3) Berpikir, dengan jalan membuat agar kategori data itu mempunyai makna, mencari dan menemukan pola dan hubungan-hubungan, dan membuat temuan-temuan umum.

Dalam metode penelitian analisis data, pengolahan data primer maupun sekunder dilakukan dengan analisis secara teori maupun pemikiran logis dan pemecahan masalah yang ada. Data yang berhasil dikumpulkan selanjutnya dikelola secara sistematis, yang kemudian menghasilkan standar pemeriksaan yang seharusnya dilakukan.

Analisis data dalam penelitian ini peneliti jabarkan menjadi lima tahapan audit pemasaran, yaitu sebagai berikut :

1. Audit Pendahuluan

Tahap ini merupakan tahapan untuk mengumpulkan informasi latar belakang pelaksanaan audit operasional yang dilakukan oleh perusahaan, bagian penjualan dan pemasaran perusahaan, serta peraturan dan kebijakan yang perusahaan gunakan dalam melaksanakan aktivitasnya. Pada tahap ini pula bisa ditentukan sasaran audit sementara (*tentative audit objective*).

2. *Review* dan pengendalian manajemen

Tahap ini merupakan *review* terhadap pengendalian manajemen atas pelaksanaan fungsi pemasaran PT. Pardic Jaya Chemicals. Berdasarkan pengujian ini, dapat diketahui pengendalian yang berlaku pada objek audit sehingga dapat diketahui potensi-potensi kelemahan pada berbagai aktivitas yang dijalankan. Untuk mengukur efektivitas, efisiensi dan ekonomisasinya,

ruang lingkup pengendalian manajemen fungsi pemasaran terdiri dari enam komponen, yaitu :

- (1) Lingkungan pemasaran
- (2) Strategi pemasaran
- (3) Organisasi pemasaran
- (4) Sistem pemasaran
- (5) Produktivitas pemasaran
- (6) Fungsi pemasaran

Hasil dari review dan pengendalian manajemen ini dapat dihubungkan dengan tujuan audit sementara (*tentative audit objective*) untuk kemudian dijadikan sasaran audit yang sesungguhnya (*definitive audit objective*).

3. Pemeriksaan Terinci

Tahap ini merupakan tahap memperoleh bukti yang cukup untuk mendukung tujuan audit yang telah ditetapkan berdasarkan hasil *review* dan pengujian pengendalian manajemen. Pada tahap ini akan dianalisis bukti yang telah ditemukan dengan membuat ringkasan, pengelompokkan bukti, dan rekomendasi sesuai dengan elemen sasaran audit, yaitu :

a. *Criteria*

Merupakan standar bagaimana para individu dalam organisasi melakukan aktivitasnya sebagai pertanggung jawaban atas wewenang yang dilimpahkannya. Standar ini dapat berupa kebijakan yang telah ditetapkan manajemen, kebijakan perusahaan ataupun peraturan pemerintah. *Criteria*

digunakan sebagai tolok ukur atau bahan banding, dengan *criteria* peneliti dapat menentukan apakah suatu kondisi tersebut menyimpang atau tidak.

Jika dalam suatu perusahaan belum terdapat kriteria yang baik, maka standar audit perusahaan dapat dilihat dari ketercapaian program yang telah ditetapkan oleh perusahaan pada awal periode dan 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 yang diaudit. Semua aktivitas akan dibandingkan dengan *criteria* sehingga akan diketahui apakah kriteria 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 yang bersifat ekonomis, efektif dan efisien.
- (2) Negatif, yaitu yang akibat yang bersifat pemborosan, inefektif dan inefisien.

4. Pelaporan

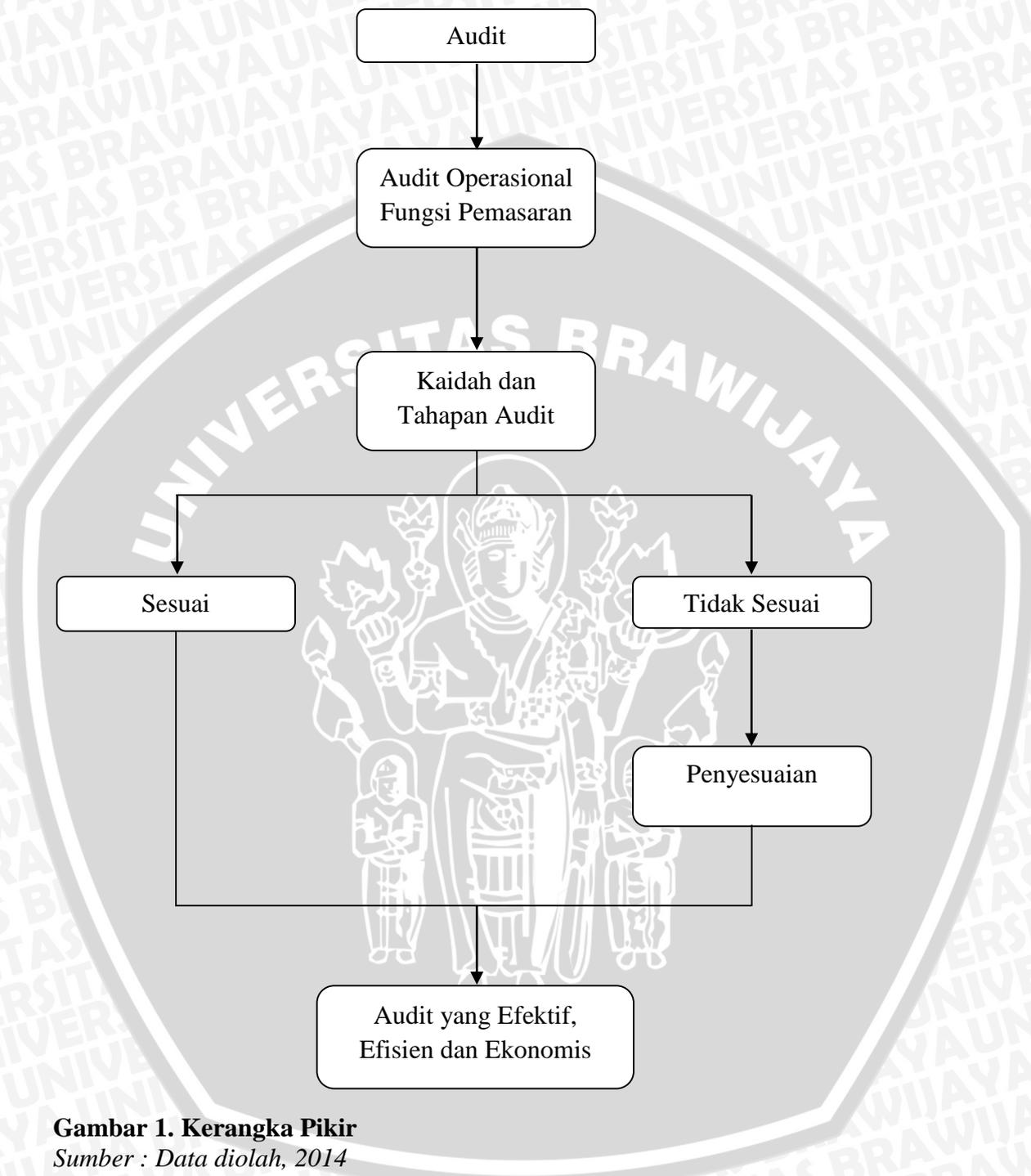
Tahap ini merupakan salah satu media untuk mengomunikasikan atau melaporkan hasil audit yang telah ditemukan termasuk rekomendasi yang telah diberikan kepada pihak yang berkepentingan

5. Tindak Lanjut

Tahap tindak lanjut atas rekomendasi yang diberikan adalah untuk melihat respon manajemen terhadap hasil audit untuk meningkatkan proses dan kinerja perusahaan atas beberapa kelemahan dan kekurangan yang masih terjadi.

Berdasarkan pada kelima tahap yang telah dilakukan tersebut, maka dapat diketahui lebih lanjut perihal fokus terhadap respon manajemen atas rekomendasi audit yang diberikan dan sejauh mana audit operasional fungsi pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan berpengaruh terhadap pencapaian perusahaan.

H. Kerangka Pemikiran



Gambar 1. Kerangka Pikir
Sumber : Data diolah, 2014

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Pardic Jaya Chemicals adalah salah satu perusahaan penghasil resin sintesis di Indonesia dengan kapasitas produksi terpasang sebesar 46.110 ton/tahun, produksi yang dihasilkan merupakan bahan setengah jadi. Bentuk badan hukum perusahaan atau status hukum dari PT. Pardic Jaya Chemicals adalah Penanaman Modal Asing (PMA) dengan izin dari pemerintah.

PT. Pardic Jaya Chemicals pertama didirikan hanya satu *plant* yang dinamakan *plant A* yang beroperasi pada tahun 1978 menghasilkan Produk *alkyd* dan *textile* dengan kapasitas produksi keseluruhan 24.000 ton/tahun. Setelah berjalan dua tahun produk ditambah dengan *polyster*, setahun kemudian jenis resin ditambah menjadi *melamine*, *acrylic*, *polyurethane* dan *emulsion resin*.

Tahun 1989 dilakukan ekspansi reaktor yaitu penambahan 2 reaktor besar digunakan untuk proses pembuatan *alkyd* dan *polyester* yang merupakan bahan baku yang digunakan pada bidang otomotif yang berguna untuk cat, dempul dan lampu mobil dan motor. dengan kapasitas 40 ton. Reaktor tersebut mulai beroperasi tahun 1991. Penambahan reaktor *alkyd* dan *polyester* dengan tujuan untuk meningkatkan kapasitas produksi *alkyd* dan *polyster* karena pada saat itu bidang otomotif sangat berkembang. Selain

digunakan untuk bidang otomotif, *alkyd* dan *polyester* juga digunakan untuk bidang tata ruang. Kebutuhan pada bidang tata ruang dan otomotif yang mulai meningkat seiring dengan kemajuan zaman membuat produk tersebut banyak dibutuhkan oleh *customer* disamping melihat mutu dan kualitas.

Pada tahun 1996 PT. Pardic Jaya Chemicals membangun *plant B & C* dengan peningkatan kapasitas dua kali *plant A*, perencanaan kapasitas sekitar 2.500 ton/bulan sampai dengan 3.200 ton/bulan dengan menggunakan peralatan produksi yang semuanya diimpor dari Jepang. Pada tahun 1997 *plant A* berhenti berproduksi dan *plant B* dan *C* mulai beroperasi. Pada tahun yang sama situasi perekonomian di Indonesia mengalami krisis moneter sehingga dampaknya sangat mempengaruhi perusahaan akibatnya produksi yang direncanakan tidak memenuhi kapasitas secara maksimal.

Di akhir tahun 1997 sampai dengan 1998 situasi perekonomian di Indonesia semakin memprihatinkan dan jumlah produksi turun 40-50% dari kapasitas yang direncanakan. Berdasarkan hal tersebut, pada tahun 1992-1996 PT. Pardic Jaya Chemicals tidak mendapatkan keuntungan dari segi ekonomi

Akhirnya, diawal tahun 2011, tepatnya bulan April 2011, PT. Pardic Jaya Chemicals membuka kembali *plant A* menjadi Produksi 3 yang khusus membuat produk *Bulk Molding Compound (BMC)* sebagai bahan baku pembuatan *Lamp Reflector* untuk lampu mobil dan lampu motor.

2. Visi dan Misi Perusahaan

PT. Pardic Jaya Chemicals mempunyai visi dan misi sebagai berikut :

Visi :

To be the most reliable resin supplier in ASEAN

Misi:

- (1) Cepat tanggap : informasi, komunikasi, dan berpikir untuk perbaikan-perbaikan (*quick response, correct action, communication, information and think*).
- (2) Tidak adanya kecelakaan kerja (*zero accident*).
- (3) Tidak adanya keterlambatan karyawan (*zero absent*).

3. Sumber Daya Manusia Perusahaan

PT. Pardic Jaya Chemicals mempunyai pelanggan sebanyak 130 perusahaan dan lebih kurangnya 50 % rutin mengadakan transaksi setiap bulannya. Target quantity penjualan 15.000 ton pertahun lebih kurangnya 1.200 ton per bulan untuk dalam dan luar negeri. Jumlah karyawan tetap keseluruhannya sebanyak 181 orang yang di pimpin oleh satu Presiden direktur, *general manager* dan dibantu oleh manajer-manajer divisi lain, dimana didalam pelaksanaannya saling berkoordinasi satu sama lain dengan cara melakukan meeting bulanan.

4. Struktur Organisasi dan Job Description PT. Pardic Jaya Chemicals

PT. Pardic Jaya Chemicals telah menetapkan struktur organisasi serta juga tanggung jawab dan wewenangnya untuk masing-masing level organisasi. Berikut merupakan *job description* masing-masing level

organisasi, dan penjelasan struktur organisasi yang dapat dilihat pada gambar

4.1 :

a. Presiden Direktur

- (1) Presiden direktur bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan yang terjadi di perusahaan dan mempunyai wewenang terhadap perusahaan.
- (2) Membawahi direktur dan yang lain.

b. Direktur

Membawahi dan mengawasi sistem kerja masing-masing divisi.

c. Manufacturing

- (1) Membawahi dan mengawasi sistem kerja *Facility/utility*, dan produksi.
- (2) Menerima pekerjaan-pekerjaan dari para pelanggan.
- (3) Selalu memonitor barang yang diterima pelanggan dengan persediaan yang ada.
- (4) Melakukan memo agar segera memproses barang yang diminta pelanggan, apabila barang tersebut sifatnya segera minta dikirim ke *customer*.

d. General

- (1) Menangani bagian ketenagakerjaan.
- (2) Mengadakan training maupun magang untuk meningkatkan keahlian karyawan.
- (3) Mengkoordinasi dan menyiapkan penerimaan dan seleksi pegawai.

- (4) Menilai dan mengevaluasi prestasi dan pelaksanaan kerja karyawan.
- (5) Melakukan pendataan terhadap kehadiran semua karyawan.
- (6) Membuat laporan absensi bulanan yang nantinya akan dipertanggung jawabkan kepada pimpinan divisi, *accounting* dan karyawan.
- (7) Memproses pinjaman karyawan, mengganti biaya pengobatan dan melakukan perhitungan dan pembayaran gaji karyawan.
- (8) Merekrut SDM yang handal, trampil dan siap pakai.
- (9) Mengusulkan promosi karyawan, pengakatan jabatan, mutasi karyawan dan PHK.
- (10) Mengkoordinasi dan menyiapkan perencanaan kebutuhan tenaga kerja.
- (11) Mempertahankan hubungan kerja yang baik dengan para auditor.

e. Controller

- (1) Membawahi dan mengawasi sistem kerja *accounting, finance* dan *collection*.
- (2) Bertanggung jawab untuk mengumpulkan, menyimpan dan mengklasifikasi data akutansi.
- (3) Mengawasi penerapan sistem dan prosedur akutansi.
- (4) Mengulas dan mengevaluasi seluruh rekening dan pajak perusahaan.
- (5) Menyiapkan ketentuan keuangan, pengeluaran, pajak dan laporan manajemen.

f. Marketing and Sales

- (1) Menangani strategi pemasaran dan penjualan.

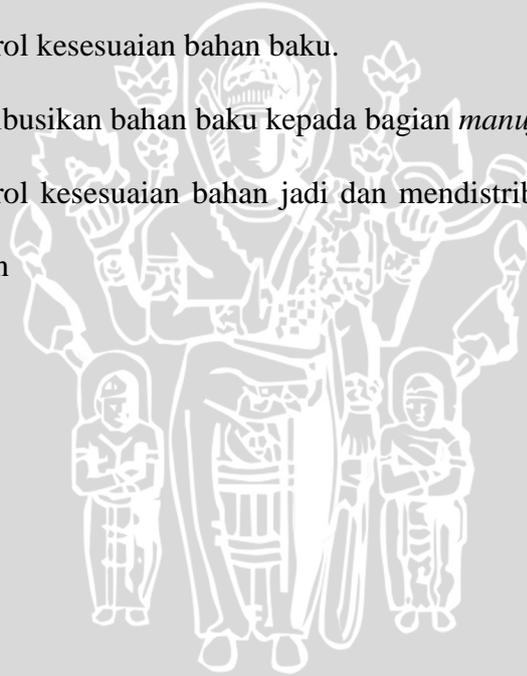
- (2) Sebagai penghubung antara konsumen dengan perusahaan.
- (3) Bertanggung jawab atas konsumen dan kepuasan konsumen.

g. Technical

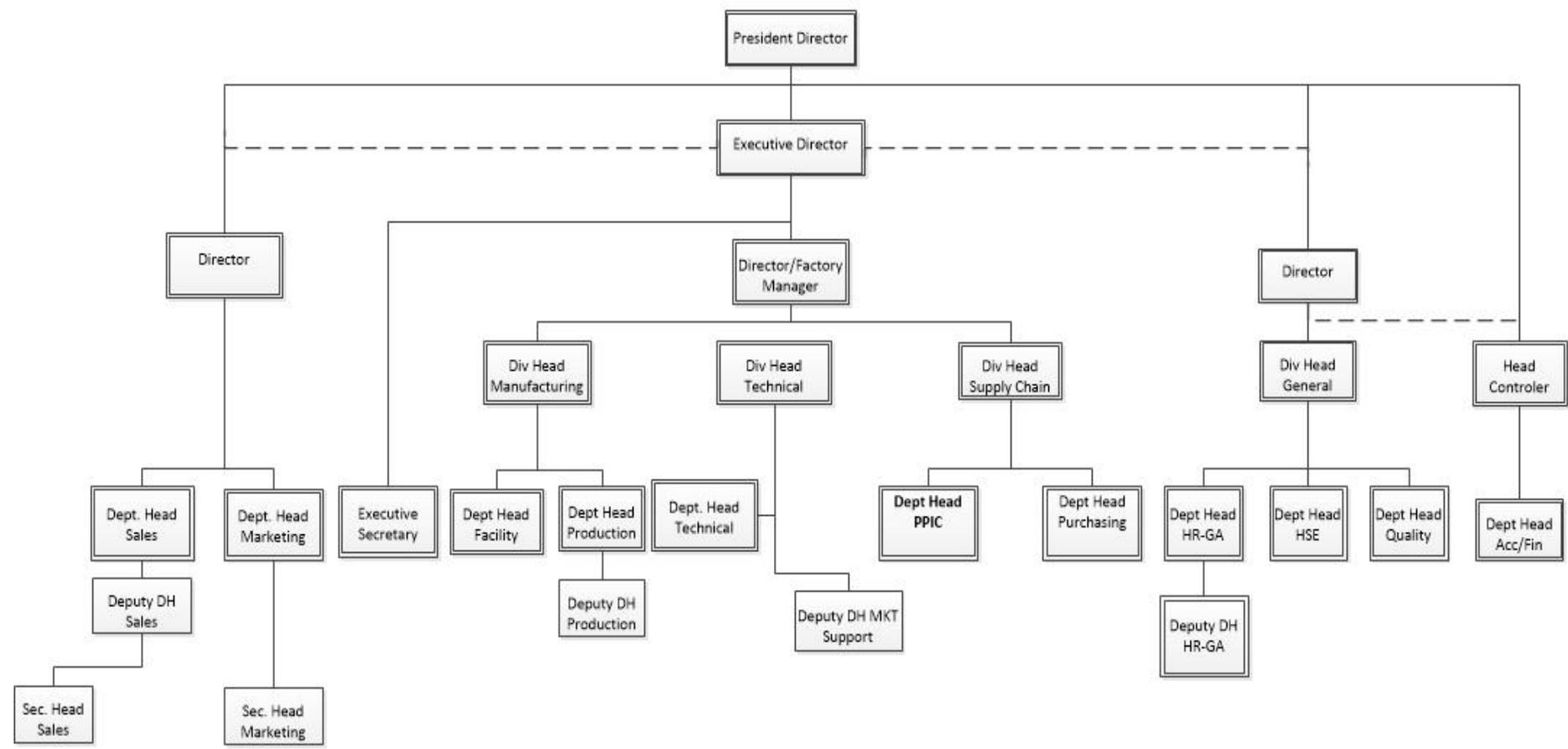
- (1) Menangani kualitas dan inovasi produk.
- (2) Bertanggung jawab atas bahan yang akan digunakan ketika produksi.

h. Supply Chain

- (1) Membawahi kinerja PPIC dan *purcashing*.
- (2) Mencari dan menyediakan bahan baku.
- (3) Mengontrol kesesuaian bahan baku.
- (4) Mendistribusikan bahan baku kepada bagian *manufacturing*.
- (5) Mengontrol kesesuaian bahan jadi dan mendistribusikannya kepada pelanggan



Sruktur Organisasi PT. Pardic Jaya Chemicals



Gambar 2. Struktur Organisasi
Sumber : PT. Pardic Jaya Chemicals (Data Diolah,2015)

5. Proses Manajemen

a. Komitmen Manajemen

Top Management PT. Pardic Jaya Chemicals telah menyatakan komitmennya untuk menjalankan system mutu dan Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) sesuai persyaratan *International Standarditation Organization* (ISO) 9001:2008 dan SMK3 PP/50/2012 seperti yang telah ditunjukkan dalam langkah kongkret sebagai berikut:

- (1) Menjelaskan arti pentingnya memenuhi permintaan *customer* dalam setiap kesempatan dan menjadikan hal tersebut sebagai kebijakan mutu dan K3 perusahaan yang kemudian disosialisasikan kepada seluruh karyawan PT. Pardic Jaya Chemicals.
- (2) Menyusun dan meninjau secara berkala kebijakan mutu dan K3 dan sasaran mutu dan K3 perusahaan sesuai dengan kebutuhan dan harapan *customer* yang selalu berubah sesuai perkembangan waktu.
- (3) Menyediakan sumber daya yang memadai untuk menerapkan sistem manajemen mutu dan K3 yang telah ditetapkan, yang mencakup sumber daya manusia, infrastruktur dan K3 kerja yang sesuai.
- (4) Menunjuk perwakilan manajemen yang selanjutnya disebut sebagai *Management Representative* yang bertanggung jawab untuk menerapkan, memelihara dan meningkatkan sistem manajemen mutu dan K3 ini, dengan didukung oleh semua lapisan karyawan.

- (5) Mengadakan tinjauan manajemen untuk membahas pelaksanaan dan keefektifan sistem mutu dan K3 , seperti yang diatur dalam prosedur tinjauan manajemen.
- (6) Memastikan berjalannya tindakan perbaikan & pencegahan, dan perbaikan terus menerus di setiap proses yang berlangsung dalam perusahaan.
- (7) Memonitor keefektifan dan efisiensi proses realisasi produk dan proses pendukung.

b. Fokus kepada pelanggan

PT. Pardic Jaya Chemicals merancang dan membuat produk sesuai persyaratan pelanggan, peraturan dan perundangan yang berlaku. Untuk itu, sebelum memulai suatu kegiatan perancangan atau pembuatan, PT. Pardic Jaya Chemicals memastikan bahwa persyaratan atau keinginan pelanggan telah dimengerti, seperti misalnya :

- (1) Tuntutan/ kebutuhan pelanggan terhadap produk yang akan dibuat.
- (2) Jumlah yang dibutuhkan.
- (3) Sistem *delivery* dan pembayaran.
- (4) Dan kebutuhan lainnya.

PT. Pardic Jaya Chemicals merencanakan dan mengimplementasikan pemantauan, pengukuran, analisa dan peningkatan proses yang dibutuhkan untuk meningkatkan efektivitas sistem manajemen mutu dan K3. Salah satu cara untuk mengukur efektivitas sistem manajemen mutu dan K3 yaitu memantau informasi yang berhubungan dengan tingkat

kepuasan pelanggan. Metode untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan tersebut diatur pada prosedur kepuasan pelanggan yang mencakup pengumpulan dan analisa data pelanggan.

c. Tinjauan Manajemen

Untuk memastikan kesesuaian dan efektivitas sistem manajemen mutu dan K3, PT. Pardic Jaya Chemicals melaksanakan pertemuan manajemen (Tinjauan Manajemen) secara rutin, yang dihadiri oleh Direktur dan atau Manajer/Kepala Departemen. Tinjauan Manajemen ini dilaksanakan minimal dua kali dalam setahun. Tinjauan ini mencakup peluang perbaikan dan kebutuhan perubahan sistem manajemen mutu dan K3, termasuk kebijakan mutu dan K3 dan sasaran mutu dan K3.

Agenda untuk tinjauan manajemen termasuk :

- (1) Hasil audit
- (2) Umpan balik *customer*
- (3) Kinerja proses dan kesesuaian produk.
- (4) Status tindakan perbaikan dan pencegahan.
- (5) Tindak lanjut dari hasil manajemen *review* sebelumnya.
- (6) Perubahan yang mempengaruhi sistem manajemen mutu dan K3
- (7) Rekomendasi untuk perbaikan.
- (8) Tinjau ulang sasaran mutu perusahaan.

Hasil dari tinjauan manajemen tersebut mencakup keputusan dan tindakan untuk :

- (1) Perbaiki efektivitas sistem manajemen mutu dan K3 dan proses-prosesnya
- (2) Perbaiki produk yang terkait dengan persyaratan customer.
- (3) Kebutuhan sumber daya.

Semua catatan hasil tinjauan manajemen disimpan dan dipelihara oleh dokumen kontrol. Detail aktivitas dan tanggung jawab pelaksanaan tinjauan manajemen diatur didalam *Prosedur Management Review*.

6. Fungsi Pemasaran PT. Pardic Jaya Chemicals

Fungsi pemasaran pada PT. Pardic Jaya Chemicals merupakan fungsi yang baru dalam perusahaan ini. Pada mulanya, perusahaan ini hanya memiliki fungsi penjualan saja, namun seiring berkembangnya bisnis resin sintetis di Indonesia maka PT. Pardic Jaya Chemicals memutuskan untuk membuat fungsi pemasaran pada perusahaan dengan tujuan untuk dapat menyusun strategi pemasaran untuk kembali menguasai pasar. Hal tersebut terlihat jelas pada tabel 1. pencapaian penjualan produk yang tidak mencapai target quantity penjualan selama 5 tahun terakhir.

Fungsi pemasaran ini sudah dibentuk selama dua tahun terakhir yaitu pada tahun 2012, namun struktur organisasi secara nyata baru ada pada satu tahun terakhir ini yaitu pada tahun 2014. Perusahaan memutuskan menggabungkan fungsi pemasaran dengan fungsi penjualan dikarenakan fungsi penjualan lebih mengerti pasar sebelumnya dan diharapkan antara kedua fungsi tersebut dapat saling mengisi untuk mengembangkan pasar dan meningkatkan penjualan. Fungsi pemasaran dan penjualan berada dibawah

kepemimpinan direktur sales and marketing. Bagian sales dan bagian marketing tidak ada yang membawahi satu sama lain, kedudukan mereka sejajar dalam struktur organisasi.

Kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh bagian sales dan marketing belum berjalan secara optimal. Hal tersebut dikarenakan tenaga pemasaran yang minim yaitu hanya berjumlah tiga orang dan belum begitu paham akan pasar resin sintetis yang ada di Indonesia. Sedangkan terdapat enam komponen dalam pemasaran yang harus diperhatikan, yaitu :

- (1) Lingkungan pemasaran
- (2) Strategi pemasaran
- (3) Organisasi pemasaran
- (4) Produktivitas pemasaran
- (5) Fungsi pemasaran

Hal tersebut mengakibatkan tenaga kerja pemasaran merasa tidak sanggup dalam menanganinya secara keseluruhan, sehingga strategi pemasaran yang digunakan masih mengadopsi strategi pemasaran terdahulu. Berdasarkan kelemahan dalam pemasaran tersebut, maka dapat memberikan celah pada kompetitor untuk mengembangkan pasar mereka.

B. Penyajian Data

1. Audit Operasional Fungsi Pemasaran pada PT. Pardic Jaya Chemicals

PT. Pardic Jaya Chemicals melakukan audit dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi perusahaan. Audit pada PT. Pardic Jaya

Chemicals berlandaskan pada peraturan *International Organization for Standarization* (ISO) 9001:2008, dimana suatu perusahaan diharuskan melakukan audit internal sebagai salah satu upaya untuk mengukur kualitas mutu perusahaan. Audit internal yang dilakukan oleh perusahaan didalamnya mencakup audit operasional.

Audit operasional yang dilakukan pada PT. Pardic jaya Chemicals dilaksanakan dengan menggunakan *criteria* yang dijadikan acuan untuk mengukur seberapa efektif suatu kegiatan operasional yang dijalankan. *Criteria* tersebut yaitu : (1) Pencapaian performa; (2) Persyaratan ISO 9001:2008, PP/50/2012 dan OHSAS 18001:2007; (3) persyaratan dan perundang-undangan, dan; (4) prosedur-prosedur.

Berikut adalah tahapan audit yang dilakukan Bidang *Sales and Marketing* sesuai dengan SOP yang dikeluarkan perusahaan:

(a) Audit pendahuluan

Tahap awal dalam pelaksanaan audit PT. Pardic Jaya Chemicals adalah dengan pelaksanaan audit pendahuluan. Tahap awal yakni penyusunan agenda internal audit tahunan. Penyusunan agenda audit internal ini didasarkan pada status dan tingkat kepentingan proses dalam pelaksanaan audit, dan hasil yang tertera pada laporan audit selanjutnya, hal ini dilakukan untuk meninjau ulang hasil audit yang sebelumnya belum efektif terlaksana ataupun perlu jangka panjang dalam penyelesaiannya. Pada penyusunan agenda ini memperhatikan pencapaian performanya serta dampak proses tersebut terhadap *stakeholder* yang berhubungan dengan perusahaan.

Agenda audit yang telah dibentuk oleh bagian *quality* dan ISO selaku koordinator audit yang berada dibawah naungan bagian *general*, selanjutnya diajukannya kepada manajemen untuk didapatkannya persetujuan, pihak manajemen dapat mengajukan masukan untuk kemudian direvisi sebelum disahkannya agenda audit internal. Hasil agenda yang telah disahkan adalah dengan dibentuknya tim auditor dengan kapabilitas dibidang yang akan ditelusuri dengan persyaratan utama yakni tidak diperbolehkan mengaudit areanya sendiri.

Pembentukan jadwal pelaksanaan audit dibuat sedetail mungkin dan disesuaikan dengan kompleksitas proses, audit yang dilakukan harus meliputi seluruh proses manufaktur yang ada agar dapat melihat keefektifan dan seluruh shift yang terkandung dalam bagian. Jadwal dibuat satu bulan sebelum audit dilakukan dan harus telah disebar kepada auditee, serta kepada auditor untuk diberikannya arahan-arahan area kritis yang perlu diidentifikasi lebih lanjut.

Tahap audit pendahuluan diakhiri dengan pembuatan *check list* audit internal yang berdasarkan pada: (1) Pencapaian performa; (2) Hasil sebelumnya; (3) Persyaratan ISO 9001:2008, PP/50/2012 dan OHSAS 18001:2007; (4) persyaratan dan perundang-undangan, dan; (5) prosedur-prosedur. Dalam pembuatan *check list* audit mempertimbangkan akibat dari langkah tersebut apakah menimbulkan masalah internal ataupun eksternal, apabila terdapat masalah yang timbul, maka frekuensi audit perlu ditambahkan dengan penerbitan SPK (Surat Perintah Kerja) tambahan.

Secara ringkas, check list yang dibuat pada departemen *sales and marketing* adalah mengenai:

- a) *System Aplication and Product*
- b) *Standar Operational Procedur*
- c) *Quality System Procedur*
- d) *Riset and Development*

Pembuatan checklist audit pada departemen *sales and marketing* dilakukan dengan melihat laporan dan bukti otentik yang tersimpan, penelaahan peraturan pun dilakukan berdasarkan PJC/SOP-7-01 tentang *Standart Operating Procedur*, Peraturan Pemerintah No. 50 tahun 2012 tentang Penetapan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan kerja dan peraturan perusahaan lainnya.

(b) *Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen*

Tindak lanjut dari pembuatan *check list* audit yang sekaligus merupakan bahan acuan dalam melakukan *review* dan pengendalian manajemen, prosedur yang selanjutnya dilakukan pada SOP audit internal adalah pelaksanaannya oleh Auditor yang telah mendapatkan bagian tugas-tugasnya. Pelaksanaan audit dilakukan dengan cara *interview*, observasi, cek dokumentasi atau aktual di lapangan untuk memperkuat informasi yang telah didapatkan sebelumnya yang kemudian akan dijadikan sasaran audit utama. Pelaksanaan audit permulaan yang berupa *review* dan pengendalian manajemen dilakukan berdasarkan *check list* yang sudah ditentukan untuk

mencari temuan atau ketentuan yang berbeda dengan prosedur yang telah dibuat.

Terdapat beberapa potensi-potensi kelemahan dari departemen *sales and marketing* atas sasaran audit, yakni pada *System Application and Product* terdapat penyimpangan pada penotasian perintah pengiriman barang dagang karena adanya perubahan sistem yang, hal ini berdampak pada penyesuaian yang tidak menyeluruhnya pada departemen sales. Potensi kelemahan selanjutnya adalah *Standar Operational Procedur* yakni terkait dengan ketidaksesuaian format dan konsistensi dalam pembuatan laporan, serta tidak menyeluruhnya materi dalam laporan yang seharusnya lengkap. Selanjutnya pada *Quality System Procedur* yakni point-point pada prosedur yang sudah tidak sesuai dan relevan serta kurangnya informasi tentang perevisian terbaru dan perjalanan perubahan yang lengkap. Terakhir terkait *Riset and Development* yakni perencanaan aktivitas departemen sales yang belum mencapai target *quantity*.

(c) **Pemeriksaan Terinci**

Pemeriksaan terinci dalam pelaksanaan audit PT Pardic Jaya Chemicals merupakan proses pelaksanaan audit yang dilakukan sesuai SOP. Pelaksanaan audit dilakukan dengan cara *interview* kepada pihak terkait dan yang dapat memberikan informasi yang jelas dan menyeluruh, observasi langsung ke departemen sales, cek dokumentasi atau aktual di lapangan berupa bukti-bukti yang mendukung yang sebelumnya diperoleh dari tahapan *review* dan pengendalian manajemen.

Temuan audit yang ditemukan dicatat dan dikonfirmasi kepada bagian pemasaran secara langsung, metodologi penulisan temuan menggunakan konsep “PLOR” yakni *Problem, Location, Objective evidence*, dan *Reference*. Proses pengkonfirmasi berlangsung dengan penindaklanjutan dari auditee berupa koreksi dalam waktu yang telah disepakati atau *quality* dan ISO akan menerbitkan CAR (*Corrective Action Request*) pada departemen *sales and marketing*.

(d) Pelaporan

Pelaporan atas temuan dilaporkan kepada bagian yang berkenaan dengan terjadinya audit untuk dilaksanakannya tindakan koreksi dan korektif untuk kemudian dilaporkan kembali kepada auditor ataupun *quality* dan ISO. Laporan akhir akan dibuat dengan memaparkan seluruh kegiatan audit yang telah dilakukan beserta pelaporan hasil perbaikannya. Laporan diserahkan ke manajemen untuk kemudian dibahas pada rapat tinjauan manajemen.

(e) Tindak Lanjut

Tindak lanjut atas pelaksanaan audit pada PT Pardic Jaya Chemical yang sesuai dengan SOP-nya adalah dilakukan pada saat setelah pencatatan temuan dan diserahkan laporan kepada auditee. Pihak auditee menindaklanjuti temuan dengan memberikam koreksi dan korektif untuk kemudian di cek kembali kepada pihak auditor apakah tindakan tersebut efektif dan dapat menyelesaikan masalah serta mencegah masalah terulang

kembali. Tindak lanjut dapat disetujui dengan sebelumnya dilakukan verifikasi dan perbaikan sebelum dibuatnya laporan akhir hasil audit.

Tindak lanjut lainnya dapat berupa pembahasan pada rapat tinjauan manajemen untuk melihat seberapa efektif pelaksanaan audit internal yang dilakukan secara keseluruhan.

2. Respon Manajemen terhadap Rekomendasi Audit

Setelah dilakukannya audit operasional atas fungsi pemasaran, maka dibuatlah laporan audit yang berisi tentang rekomendasi terhadap temuan audit. Laporan audit tersebut kemudian diberikan kepada pihak manajemen terkait untuk kemudian ditindaklanjuti sebelum dilaporkan kepada pihak manajemen puncak. Rekomendasi yang diberikan kepada manajemen adalah sebagai berikut :

- (1) *system application and product*, Terkait dengan penyimpangan terhadap penotasian perintah pengiriman barang yang masih tertulis *out bound data* (perubahan sistem) maka rekomendasi yang dilakukan adalah manajemen sebaiknya menyesuaikan diri dengan sistem yang baru, agar berdampak keselarasan secara menyeluruh. Sehingga, pihak manajemen terkait melakukan penyesuaian dalam batas waktu yang telah ditentukan yakni sampai sebelum diadakannya rapat tinjauan manajemen.
- (2) *Standard operational procedure*, terkait dengan ketidaksesuaian format dan konsistensi pembuatan laporan *customer visit report*, menyebabkan terputusnya informasi pada periode berikutnya maka rekomendasi yang

diberikan adalah dengan menyeragamkan format laporan dan dicantumkan nomor formatnya, serta harus dilaporkan kepada kepala departemen *sales and marketing* selambat-lambatnya bila kunjungan ke luar kota 2 hari, dan kunjungan luar negeri 5 hari setelah kunjungan berakhir. Respon yang dilakukan oleh pihak terkait adalah dengan memberikan himbauan lebih kepada pihak yang melakukan perjalanan untuk segera membuat *customer visit report* setelah melakukan perjalanan bisnis dan menyelesaikan *customer visit report* yang belum dibuat.

- (3) *Quality syatem procedure*, temuan berupa poin-poin yang tidak sesuai dengan prosedur yakni; lembar revisi yang belum lengkap dan belum ditandatangani akan menimbulkan salah persepsi di periode yang akan datang. Dari temuan audit tersebut direkomendasikan untuk bagian terkait melengkapi dan menyelesaikan lembar revisi tersebut agar dapat diketahui historynya. Respon manajemen yang diberikan terhadap rekomendasi tersebut adalah dengan menyelesaikan poin-poin yang dianggap perlu untuk dilengkapi.
- (4) *Riset and development*, perencanaan aktivitas departemen *sales and marketing* dirasa belum maksimal, sehingga pencapaian target *quantity sales* belum terlihat. Rekomendasi yang diberikan oleh auditor terhadap temuan audit tersebut adalah disarankan kepada manajemen untuk membuat monitor dan evaluasi yang khusus untuk mencapai target *quantity sales*. Respon yang diberikan terhadap temuan audit tersebut

adalah manajemen terus memonitor dan evaluasi perencanaan aktivitas yang dilakukan oleh bagian *sales and marketing* agar perencanaan aktivitas tersebut tetap berjalan dengan baik.

3. Peranan Audit Operasional atas Pencapaian Fungsi Pemasaran

Setelah manajemen merespon rekomendasi yang telah diberikan oleh auditor terkait dengan audit pemasaran yang melingkupi sistem pemasaran, sesuai dengan prosedur audit operasional yang telah ditetapkan, maka pihak terkait memberikan laporan respon hasil rekomendasi kepada auditor untuk dievaluasi. Pihak auditor melakukan penilaian untuk melihat *effect* apakah dapat tereduksi atau belum. Auditor dapat menentukan apakah temuan, rekomendasi, respon tersebut dapat ditutup pada periode audit. Audit operasional yang telah dilakukan, ditinjau melalui laporan akhir audit, dapat dilihat tertera kasus ditutup secara keseluruhan, maka dapat disimpulkan bahwa audit operasional atas fungsi pemasaran tersebut berjalan efektif pada lingkup sistem pemasaran yang ada pada perusahaan, namun tidak mencakup lingkup pemasaran secara keseluruhan.

C. Analisis Data dan Interpretasi

1. **Audit Operasional Fungsi Pemasaran pada PT. Pardic Jaya Chemicals**

Audit pemasaran yang dilakukan oleh PT Pardic Jaya Chemical dapat dikatakan sudah sesuai dengan SOP perusahaan yang diterbitkan, namun hanya sampai pada komponen sistem pemasaran dan belum memperhatikan komponen lain dalam mencapai penilaian efektivitas dan efisiensi pemasaran. Menurut Kotler dalam Tunggul (2003:72) suatu audit pemasaran yang dapat mengukur tingkat efektivitas dan efisiensi fungsi pemasaran dapat ditelaah melalui enam komponen pemasaran, yaitu: lingkungan pemasaran, strategi pemasaran, organisasi pemasaran, sistem pemasaran, produktivitas pemasaran, dan fungsi pemasaran yang lain. Sehingga dapat disimpulkan bahwa audit yang dilakukan oleh PT. Pardic Jaya Chemicals belum sesuai dengan kaidah audit pemasaran yang sesungguhnya.

Berikut adalah tahapan audit yang seharusnya dilakukan oleh PT. Pardic Jaya Chemicals untuk memenuhi komponen sesuai dengan teori agar dapat mencapai tingkat efektivitas dan efisiensi fungsi pemasaran, serta ekonomisasi beserta dengan interpretasinya :

(a) **Audit Pendahuluan**

Audit yang dilakukan pada PT. Pardic Jaya Chemicals dalam pelaksanaannya tidak diawali dengan memperoleh informasi latar belakang objek audit. Hal tersebut dikarenakan auditor internal yang dipimpin oleh departemen *quality* dan ISO dirasa tidak perlu lagi mencari informasi latar belakang terhadap objek audit karena objek audit sendiri merupakan bagian

dari perusahaan, sehingga latar belakang dan aktivitasnya sehari-hari sudah diketahui oleh auditor internal. Tidak dilaksanakannya pencarian latar belakang pada audit pendahuluan pada kasus ini merupakan hal yang dapat memengaruhi penentuan sasaran audit, perkembangan yang cepat membuat informasi terus berkembang dan berubah, dituntutnya suatu penelaahan yang mendalam dan jangka panjang pada audit internal dapat memunculkan momentum strategis dalam pengembangan perusahaan.

Pengumpulan informasi audit pendahuluan khususnya pada departemen *Sales and Marketing* mencakup hal yang cukup luas, pencarian tidak dapat hanya terpaku pada pelaksanaan standar perusahaan dan peraturan terbaru, namun juga pada pihak yang berkepentingan dalam pelaksanaan tujuan utama perusahaan yang dibebankan pada departemen *sales* dan *marketing*, yakni pendapatan perusahaan berwujud target quantity penjualan. Pelaksanaan yang dapat dilihat melalui hasil audit yang dilakukan oleh auditor perusahaan hanya mencakup pada pelaksanaan internal sesuai dengan SOP.

Seharusnya, audit pendahuluan dilakukan untuk memperoleh informasi latar belakang terhadap objek yang akan diaudit. Selain itu, pada tahap ini juga dilakukan penelaahan terhadap berbagai peraturan, ketentuan, dan kebijakan yang digunakan oleh perusahaan dalam menjalankan aktivitas operasionalnya. Setelah itu, informasi yang telah diperoleh dianalisis untuk mengidentifikasi hal-hal yang potensial mengandung kelemahan yang ada pada perusahaan terutama objek audit. Berdasarkan analisis dari informasi latar belakang tersebut maka dapat diperoleh sasaran audit sementara

(*tentative audit objective*). Sasaran audit sementara yang berisi tentang potensial kelemahan yang ada pada perusahaan dalam hal ini adalah fungsi pemasaran. Hal tersebut dikarenakan, setelah dilakukannya audit pendahuluan pada fungsi pemasaran terdapat kelemahan yaitu tidak tercapainya target *quantity* penjualan selama 5 tahun terakhir dan perolehan profit yang tidak maksimal. Ketidaktercapaiannya target *quantity* penjualan dan perolehan profit yang tidak maksimal dapat dijadikan sebagai sasaran audit sementara.

(b) *Review* dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, PT. Pardic Jaya Chemicals telah melakukan audit pemasaran, namun audit pemasaran yang dilakukan hanya mencangkup pada sistem pemasarannya saja tidak kepada keseluruhan komponen pemasaran. Seharusnya, untuk menghasilkan suatu audit pemasaran yang efektif, efisien dan ekonomis harus dilakukan *review* dan pengujian pengendalian manajemen secara menyeluruh kepada komponen-komponen pemasaran yang ada, yaitu lingkungan pemasaran, strategi pemasaran, organisasi pemasaran, sistem pemasaran, produktivitas pemasaran, dan fungsi pemasaran yang lain.

Berikut merupakan *review* dan pengujian pengendalian manajemen perusahaan yang dibutuhkan sesuai dengan ketentuan teoritis untuk mencapai efektivitas, efisiensi, dan ekonomisasi:

(1) Lingkungan Pemasaran

a) Pasar

PT. Pardic Jaya Chemicals memasarkan produknya dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan konsumsi resin katalis di dalam dan luar negeri. Negara yang menjadi pasar sasaran penjualan produk PT. Pardic Jaya Chemicals adalah Cina, Singapura, Malaysia, Thailand, dan Hongkong. Pelanggan produk-produk yang diproduksi oleh PT. Pardic Jaya Chemicals adalah pelanggan yang berasal dari industri otomotif, industri cat, industri fiber, percetakan, dan industri lainnya. Berikut hasil penjualan dalam satuan ton yang dilakukan oleh PT. Pardic Jaya Chemicals pada tahun 2010-2014:

Tabel 3. Penjualan Ekspor dan Domestik

Penjualan Ekspor						
No.	Type Produk	2010	2011	2012	2013	2014
1.	<i>Arcylic Resin</i>	109	114	143	145	159
2.	<i>Alkyd Resin</i>	982	1.071	908	927	847
3.	<i>Urethane Resin</i>	924	919	1.006	962	928
4.	<i>Unsaturated Polyester Resin</i>	188	162	28	25	177
5.	Material Lain	325	369	555	631	544
Total		2.527	2.635	2.641	2.690	2.654
Penjualan Domestik						
No	Type Produk	2010	2011	2012	2013	2014
1.	<i>Arcylic Resin</i>	2.430	2.646	2.066	1.858	1.777
2.	<i>Alkyd Resin</i>	1.487	1.466	1.424	1.490	1.373
3.	<i>Urethane Resin</i>	1.620	2.079	2.241	2.087	2.419
4.	<i>Unsaturated Polyester Resin</i>	4.158	4.851	5.088	4.964	5.003
5.	Material Lain	806	861	1.264	1.369	1.199
Total		10.501	11.903	12.084	11.768	11.770
Grand Total		13.028	14.538	14.725	14.458	14.424

Sumber : Data diolah, 2015

Penjualan ekspor dari tahun 2010-2014 mencapai lebih kurang 2.500 ton setiap tahunnya. Penjualan dalam negeri pada tahun 2010-

2014 mencapai lebih kurang 11.000 ton setiap tahunnya. Total penjualan dari pasar luar dan dalam negeri dapat dicapai lebih kurang 14.000 ton per tahun oleh PT. Pardic Jaya Chemicals. Penjualan tersebut meliputi produk-produk yang dihasilkan oleh PT. Pardic Jaya Chemicals, yaitu : *arcylic resin*, *alkyd resin*, *urethane resin*, *unsaturated resin*, dan material lain yang sifatnya mendukung aplikasi produk utama.

Produk-produk yang dijual baik di dalam negeri dan di luar negeri merupakan produk-produk yang dibutuhkan oleh pasar resin katalis yang ada. Kebutuhan ekspor PT. Pardic Jaya Chemicals setiap tahunnya harus terpenuhi sebanyak 10-20% kebutuhan pasar, sedangkan untuk kebutuhan dalam negeri PT. Pardic Jaya Chemicals setiap tahunnya harus terpenuhi sebanyak 70-80% kebutuhan pasar.

Perusahaan dapat memperluas pasar khususnya baik dalam maupun luar negeri. Pemasaran dapat dilakukan melalui perusahaan afiliasi pendukung teknologi sebagai batu loncatan di luar negeri dengan mempertimbangkan biaya pemasarannya. Perusahaan dalam memasarkan produk di dalam negeri seharusnya memperhatikan lingkungan pasar di Indonesia, dapat dilihatnya perusahaan manufaktur yang tersebar di seburuh kota yang sebagian besar memerlukan bahan pewarnaan dalam produk yang mereka hasilkan, seharusnya perusahaan mendapatkan peluang yang besar untuk menguasai pasar dengan strategi penjualan sesuai dengan *core business*.

Hal ini yang seharusnya dijadikan materi audit dalam melakukan review bagian pemasaran. Perluasan informasi pada audit pendahuluan, walaupun hanya dalam tataran pengendalian manajemen, dapat memberikan efek yang besar sebagai dasar menentukan strategi dalam proses pencapaian perusahaan.

b) Pesaing

Persaingan bisnis di dalam negeri yang dihadapi oleh PT. Pardic Jaya Chemicals cukup ketat. Berkembangnya perusahaan sejenis mampu menyaingi produk-produk PT. Pardic Jaya Chemicals. Banyaknya produk-produk yang beredar dipasar akan sangat memengaruhi perilaku pelanggan terhadap produk PT. Pardic Jaya Chemicals.

Tabel 4. Pesaing PT. Pardic Jaya Chemicals

No.	Tipe Produk	Pesaing
1.	Arcylic Resin	Diachem Resin, Stella, Platinum, Citra Resin, IKP, Arindo
2.	Alkyd Resin	Eternal, IKP, Arindo, Tunas Sumber, Nuplex, Platinum
3.	Urethane Resin	Platinum, Nuplex, Arindo, Eternal
4.	Unsaturated Polyester Resin	Showa Chemicals, Justus, Eternal, Inawan, SHCP, Crayvale
5.	Material lain	-

Sumber : Data diolah, 2015

Berdasarkan data yang ditampilkan pada tabel 4, dapat dilihat bahwa pesaing yang dapat mampu membandingi PT. Pardic Jaya Chemicals adalah Platinum. Platinum dapat mampu memproduksi tiga tipe dari lima tipe produk yang PT. Pardic Jaya Chemicals produksi.

PT. Pardic Jaya Chemicals terus memperhatikan perusahaan pesaing agar pasar tidak dikuasai oleh perusahaan tersebut. Strategi dalam mengalahkan pesaing selama ini, PT. Pardic Jaya Chemicals mengeluarkan produk baru yaitu jenis *vinyl-ester* dan jenis *plasticizer*, produk tersebut tidak diproduksi oleh perusahaan resin sintetis lainnya yang ada di Indonesia.

Pelaksanaan audit pada bagian *Sales and Marketing* sangat perlu memperhatikan pesaing agar dapat terus menciptakan inovasi baik dalam produk maupun teknik pemasarannya. Dapat dilihat PT Pardic Jaya Chemical mendapatkan dukungan teknologi dari DIC (*Dainippon Ink and Chemicals, Inc*) Tokyo untuk menciptakan produk yang inovatif. Hal ini dapat dijadikan kunci penting dalam menaklukkan pesaing dengan segala perkembangannya.

Membandingkan kinerja internal perusahaan dengan perusahaan lain juga dapat dilakukan untuk membuat standar dalam menjalankan kegiatan usaha, hal ini dapat digunakan sebagai *supporting part* dalam melakukan pemasaran yang kompetitif untuk menguasai pangsa.

(2) Strategi Pemasaran

PT. Pardic Jaya Chemicals merupakan industri kimia yang menggunakan pola penjualan B2B (*Business to Business*), dimana PT. Pardic Jaya Chemicals menjual produknya dalam bentuk bahan setengah jadi kepada

pelaku industri lain. Strategi pemasaran yang dilakukan oleh PT. Pardic Jaya Chemicals untuk mempertahankan loyalitas konsumen adalah dengan menginovasi produk yang diproduksi. Produk yang dihasilkan oleh PT. Pardic Jaya Chemicals terus dikembangkan dan diinovasikan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pasar.

Strategi pemasaran lain yang digunakan adalah dengan menerapkan *service after selling*, PT. Pardic Jaya Chemicals menjamin produknya kepada konsumen bahwa produk tersebut dapat meningkatkan kualitas produksi dari konsumen tersebut. Selain itu, pelayanan yang diberikan dalam memasarkan produknya adalah dengan mengirimkan barang pesanan tepat waktu kepada konsumen. Strategi-strategi pemasaran tersebut, digunakan oleh PT. Pardic Jaya Chemicals untuk mempertahankan kenyamanan dan loyalitas konsumen terhadap produk yang dihasilkan dan pelayanan yang diberikan.

Perlu diketahui bahwa persaingan yang ketat dalam pemasaran dapat lebih memaksimalkan dirinya dengan memerhatikan *cost*. Audit terhadap strategi pemasaran dapat dilakukan mengingat kemampuan perusahaan untuk berkembang atau sampai pada penguasaan pasar. Perkembangan strategi yang beredar luas di ilmu pengetahuan juga dapat coba diterapkan agar tidak terkategori konvensional. Strategi yang dapat dipilih berupa harga, promosi media massa, dan memperluas saluran dan pengembangan pasar.

(3) Organisasi Pemasaran

Sales and Marketing merupakan bagian baru dalam perusahaan ini. Bagian ini baru ada selama kurang lebih dua tahun terakhir. Awal mula hanya

terdapat bagian penjualan saja tidak disertai dengan pemasaran. Penyebab dibuatnya Departemen *Marketing* adalah untuk menyusun strategi pemasaran yang tidak bisa dilakukan sekaligus oleh bagian penjualan, mengingat kondisi pasar yang semakin ketat dan penuh dengan persaingan. Bagian *sales and marketing* bekerja sama dalam menjual dan memasarkan produknya. Kedudukan *Sales* dan *Marketing* adalah sama dalam struktur organisasi, tidak ada yang membawahi satu sama lain. Total tenaga kerja yang ada pada bagian *sales and marketing* ada 12 orang tenaga kerja termasuk direktur bagian. Berikut deskripsi pekerjaan beserta struktur organisasi bagian *Sales and Marketing* :

a) *Sales and marketing director* :

Bertanggung jawab atas bagian *sales and marketing* kepada presiden direktur dan eksekutif direktur.

b) *Sales departemen*:

- 1) Bertanggung jawab kepada *sales and marketing director*.
- 2) Bertanggung jawab untuk menjual produk secara efisien kepada pelanggan dengan memberikan kepuasan kepada pelanggan.
- 3) Mengontrol tingkat pencapaian penjualan produk atas target quantity perusahaan.

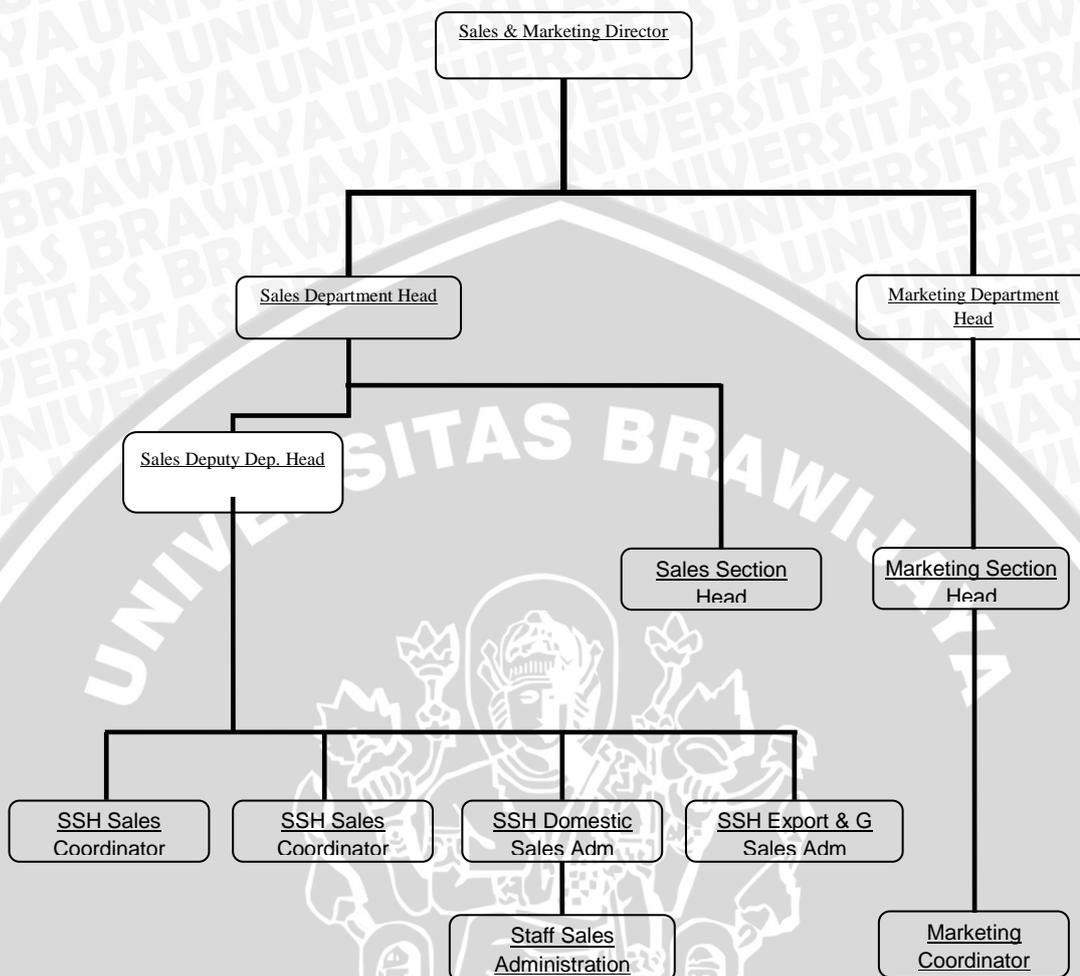
c) *Marketing departemen* :

- 1) Bertanggung jawab kepada *sales and marketing director*.
- 2) Mengukur tingkat kepuasan pelanggan.
- 3) Menyusun strategi pemasaran.

4) Mengembangkan pasar.



Berikut merupakan Struktur Organisasi Bagian *Sales and Marketing*:



Gambar 3. Struktrur Organisasi Bagian Sales and Marketing

Sumber :Struktur Organisasi PT. Pardic Jaya Chemicals (Data Diolah, 2015)

Hal yang dapat diaudit dari Organisasi pemasarah adalah jumlah dari personil yang dipekerjakan pada bagian tersebut, 12 orang merupakan jumlah yang terlampau sedikit untuk menanggung penjualan dan pemasaran dalam pasar yang persaingannya cukup ketat dan perusahaan yang sangat berpengaruh besar dalam pendapatan manajemen. Seharusnya lebih kurang 16 personil dirasa dapat memenuhi target quantity penjualan sebanyak lebih kurang 15.000 ton pertahun. Kualitas dari personil juga harus diteliti lebih

lengkap untuk menilai kredibilitas agar sesuai dengan tugas pokok dan fungsi bagian *Sales and Marketing*.

(4) Sistem Pemasaran

Tenaga kerja pada bagian *sales and marketing* merupakan gabungan antara departemen penjualan dan pemasaran. 1 orang direktur, 8 orang departemen penjualan, dan 3 orang departemen pemasaran. Mereka semua menjalankan tugas sesuai dengan *job description* masing-masing yang sudah diatur dalam *standard operational procedure* perusahaan. Sebelum melakukan pemasaran dan penjualan, bagian *sales and marketing* harus mengerti tentang produk yang mereka jual seperti, perbedaan antar produk, untuk apa produk tersebut diaplikasikan, dan menggunakan media apa produk tersebut akan didistribusikan. Selain itu, tenaga penjual dan pemasaran juga harus mengerti perbedaan sifat dari pelanggan atau konsumen mereka masing-masing.

Cara yang dilakukan oleh bagian *sales and marketing* dalam melakukan penjualan produk agar produk yang dijual dapat mencapai target *quantity* adalah dengan cara membaginya kepada masing-masing tenaga penjual. Pembagian *quantity* produk yang harus dijual tergantung kepada kemampuan dan kesanggupan tenaga penjual. Perusahaan menerapkan sistem bonus kepada tenaga penjual yang dapat menjual produknya dengan baik untuk meningkatkan semangat dan kinerja mereka dalam menjual. Namun pada kenyataannya metode tersebut tidak berhasil dilakukan untuk mencapai target *quantity* penjualan karena terkadang masing-masing tenaga penjual masih

merasa bahwa target quantity yang ditentukan terlalu besar sehingga perlu diadakannya penambahan pesonil untuk memenuhi pencapaian target quantity yang besar tersebut. Berdasarkan penjabaran tersebut, berikut disajikan data target quantity penjualan quantity dengan pencapaian penjualan produk yang dijual oleh seluruh tenaga penjual pada tahun 2010-2014:

Tabel 5. Target quantity dan Pencapaian penjualan tahun 2010-2014

Tahun	Target (ton)	Pencapaian (ton)
2010	13.555	13.028
2011	14.791	14.538
2012	16.331	14.725
2013	17.323	14.858
2014	16.959	14.924

Sumber : Data diolah, 2015

Selain untuk memenuhi target quantity penjualan, bagian *sales and marketing* juga melakukan survey kepuasan pelanggan. Survey kepuasan pelanggan dilakukan setahun sekali dengan tujuan untuk mengetahui seberapa baik produk dan layanan yang PT. Pardic Jaya Chemicals berikan. Hal tersebut bertujuan untuk meningkatkan performa produk dan pelayanan yang diberikan oleh PT. Pardic Jaya Chemicals. Namun, dalam dua tahun terakhir PT. Pardic Jaya Chemicals tidak lagi melakukan survey kepuasan pelanggan secara tertulis, hal tersebut dikarenakan hasil yang didapat dari survey tersebut tidak sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan. Terkadang terdapat konsumen yang belum dikatakan loyal tapi telah mengisi kuisinoner dengan isian yang serba positif, namun untuk konsumen yang sudah dikatakan loyal tidak mengisi kuisinoner sama sekali. Hal tersebut dirasa

kurang memberikan kontribusi untuk perkembangan penjualan dan pemasaran, sehingga metode untuk mengetahui seberapa puas pelanggan dengan pelayanan yang diberikan adalah dengan merespon secara langsung apabila terdapat pertanyaan, dan keluhan terhadap pelayanan dan produk yang diberikan.

Sistem pemasaran menggunakan metode *business to business* dengan menentukan jumlah produk per ton untuk target quantity dan pencapaian pemasaran sudah dinilai baik, namun perlu juga menetapkan penerimaan perusahaan sebagai target quantity dan penerimaan karena fluktuasi harga barang yang digunakan sebagai pemeroleh bahan dan biaya produksi. Target quantity dan pencapaian dengan penerimaan juga dapat berguna untuk dasar pertimbangan alokasi dana perusahaan jangka panjang, sehingga dapat tercapai sisi ekonomisasi. Pelaksanaan audit internal dalam hal ini perlu diperhatikan dan disegerakan dalam pengontrolan tindak lanjutnya.

Survey pelanggan atas pelayanan yang digunakan memang merupakan hal terpenting dalam pelinaian, sehingga perlu diperkuat konsistensi dalam pelaksanaannya. Pendapat informasi yang kuat pada audit pendahuluan dapat digunakan dalam *me-review* pelayanan standar perusahaan untuk mengecek apakah masih efektif ataupun tidak.

(5) Produktivitas Pemasaran

Produktivitas pemasaran merupakan tolok ukur untuk menilai laba yang diperoleh dari hasil pemasaran. PT. Pardic Jaya Chemicals menjual produknya mengacu kepada target penjualan *quantity volume* yang

ditentukan. Berikut dijabarkan performa bisnis penjualan ekspor dan penjualan lokal PT. Pardic Jaya Chemicals tahun 2010-2014 :

Tabel 6. Performa Bisnis Tahun 2010-2014

Tahun	Target (ton)	Pencapaian (ton)	Pendapatan (USD)	Total Biaya (USD)	Profit diperoleh (USD)
2010	13.555	13.028	35.893.170	31.942.271	3.950.899
2011	14.791	14.538	41.770.450	37.148.066	4.622.384
2012	16.331	14.725	42.951.730	38.231.435	4.720.295
2013	17.323	14.858	42.918.320	38.196.203	4.722.117
2014	16.959	14.924	44.212.735	39.349.334	4.863.401

Sumber : Data diolah, 2015

Dapat dilihat pada tabel 6 bahwa pencapaian penjualan dari tahun ke tahun tidak dapat mencapai target *quantity* penjualan. Namun, apabila dilihat dari profit yang diperoleh, perusahaan mendapatkan profit yang selalu meningkat di setiap tahunnya. Walaupun peningkatan profit yang didapatkan tidak begitu signifikan, tetapi dengan profit yang terus meningkat membuat kegiatan perusahaan dapat terus berjalan. Hal yang dapat diaudit dalam produktivitas pemasaran adalah tingkat pemahaman pasar untuk mengenal *brand* dari hasil produk PT. Pardic Jaya Chemical, khususnya para pelaku bisnis yang membutuhkan hasil barang setengah jadi untuk digunakan dalam proses produksi mereka.

(6) Fungsi Pemasaran

Pada fungsi ini, PT. Pardic Jaya Chemicals harus melakukan pengendalian terhadap bauran pemasaran yaitu produk, harga, distribusi, dan promosi. Berikut adalah perincian kegiatan atas fungsi pemasaran yang dilakukan oleh bagian *Sales and Marketing* PT. Pardic Jaya Chemicals :

a) **Produk**

PT. Pardic Jaya Chemicals menghasilkan produk resin katalis yang merupakan bahan setengah jadi. Berikut tipe produk, kegunaan produk, dan keunggulan produk yang dihasilkan oleh PT. Pardic Jaya Chemicals :

Tabel 7. Produk PT. Pardic Jaya Chemicals

Tipe Produk	Kegunaan	Keunggulan Produk
<i>Acrylic Resin</i>	<i>Auto paint/</i> cat mobil dan motor 	Bahan baku cat dari <i>acrylic resin</i> untuk mobil dan motor yang mempunyai keunggulan daya kilap tinggi, adhesi yang kuat, kekerasan yang tinggi, ketahanan terhadap bahan kimia dan cuaca yang sangat baik.
	<i>Decorative paint/</i> cat dekoratif 	Bahan baku cat dekorasi untuk dekorasi seperti kayu, besi, tembok, dll. yang mempunyai daya rekat dan kilap yang tinggi, tahan terhadap bahan kimia dan mudah untuk digunakan.
	<i>Industrial paint/</i> cat industri 	Bahan baku cat untuk industri seperti <i>home appliance</i> , elektronik, dan industri rumah tangga yang lain. Memiliki daya rekat dan kilap yang tinggi, kekerasan yang tinggi, dan anti korosi.
	<i>Wood coatings/</i> cat kayu	Bahan baku cat dari <i>acrylic resin</i> untuk industri cat mebel dan furnitur yang mempunyai daya rekat dan kilap serta kekerasan yang tinggi.
<i>Alkyd Resin</i>	<i>Auto Paint/</i> Cat mobil dan motor	Bahan baku cat dari <i>alkyd resin</i> untuk mobil dan motor yang mempunyai keunggulan daya rekat yang kuat, kekerasan yang tinggi, ketahanan cuaca yang sangat baik.

Type Produk	Kegunaan	Keunggulan Produk
	<i>Metal Coatings/ Cat metal atau kaleng</i>	Bahan baku cat dari <i>alkyd resin</i> untuk cat genteng dari metal yang mempunyai daya rekat dan ketahanan terhadap cuaca yang tinggi.
	<i>Varnish Ink/Tinta cetak</i>	Bahan baku tinta <i>printing</i> dan cetak dari <i>alkyd resin</i> yang mempunyai daya rekat dan daya resap yang tinggi.
	<i>Wood Coatings/Cat kayu</i>	Bahan baku cat dari <i>alkyd resin</i> untuk industri cat mebel dan furnitur yang mempunyai daya rekat dan kilap yang tinggi serta kekerasan yang cukup.
<i>Urethane Resin</i>	<i>Adhesive packaging/ Lem kemasan</i>	Bahan baku untuk adhesi terhadap kemasan dari plastik maupun karton yang mempunyai daya rekat tinggi dan cepat kering.
	<i>Grafure Ink/Tinta grafure</i>	Bahan baku untuk tinta <i>grafure</i> terhadap kemasan dari plastik maupun karton yang mempunyai daya rekat tinggi dan cepat kering.
	<i>Wood Coatings/Cat kayu</i>	Bahan baku untuk cat kayu dari urethane resin yang mempunyai daya rekat dan kilap tinggi
<i>Unsaturated Polyester Resin</i>	<i>Auto Part/ Lampu mobil dan motor</i>	Bahan baku untuk reflektor lampu mobil atau motor yang mempunyai ketahanan panas yang tinggi, Pardi mulai bisnis bahan ini dari akhir 2011.
	<i>Auto putty/ Dempul mobil</i>	Bahan baku dempul untuk mobil dari unsaturated polyester resin yang mempunyai daya rekat terhadap besi yang tinggi, mudah diampas dan tahan thd penyimpanan.

Type Produk	Kegunaan	Keunggulan Produk
	<i>Button Industry/Industri</i> kancing baju	Bahan baku untuk kancing baju dengan kualitas tinggi karena tidak mudah pecah, aman terhadap lingkungan, daya kilap dan kecerahan tinggi.
	<i>FRP Industry/Industri</i> fiber	Bahan baku untuk industri fiber dari <i>unsaturated polyester resin</i> yang tahan thd bahan kimia, tingkat kecerahan yang tinggi dan tahan terhadap cuaca.
	<i>Wood Coatings/Cat</i> kayu	Bahan baku cat piano dan gitar serta furnitur dari <i>unsaturated polyestrene resin</i> yang mempunyai daya rekat dan kilap yang tinggi serta kekerasan yang sangat tinggi.
Material Lain		Material pendukung dan <i>additive</i> yang lain sebagai <i>support</i> terhadap aplikasinya.

Sumber : Data diolah, 2015

Masing-masing produk tersebut digunakan oleh konsumen sesuai dengan kebutuhan industrinya dengan keunggulan produk yang sesuai dengan tujuan produksi konsumen. Dapat dilihat perusahaan memiliki potensi besar dalam hal produk untuk siap dipasarkan kepada penerima barang setengah jadi. Perusahaan hanya perlu memberikan inovasi bertahap untuk mengembangkan permintaan pasar secara signifikan dan memperhatikan keunggulan produk pesaing.

b) **Harga**

Penentuan harga produk telah diatur dalam *standard operasional procedure* (SOP) perusahaan dilakukan dengan cara menjumlahkan harga material, biaya produksi, biaya transportasi pengiriman, biaya umum, dan *custom clearance* (hanya untuk harga produk yang ekspor)

yang kemudian hasilnya disebut dengan biaya penjualan. Biaya umum tersebut termasuk didalamnya biaya akomodasi tenaga penjual dan biaya lain-lain. Berikut dirincikan masing-masing harga dan biaya penjualan pada tahun 2014 masing-masing tipe produk dan jenis penjualan :

Tabel 8. Harga dan Biaya Produksi

Ekspor/lokal	Tipe produk	Harga/ton USD	Biaya/ton USD
Ekspor	<i>Acrylic Resin</i>	3,810	3,390
	<i>Alkyd Resin</i>	2,660	2,370
	<i>Urethane Resin</i>	3,820	3,400
	<i>Unsaturated Polyester Resin</i>	2,880	2,560
	<i>Others Material</i>	2,260	2,010
Lokal	<i>Acrylic Resin</i>	3,750	3,340
	<i>Alkyd Resin</i>	2,600	2,310
	<i>Urethane Resin</i>	3,760	3,350
	<i>Unsaturated Polyester Resin</i>	2,820	2,510
	<i>Others Material</i>	2,200	1,960

Sumber : Data diolah, 2015

Harga yang ditentukan sudah termasuk jumlah profit yang ingin didapatkan oleh perusahaan. Penentuan profit yang akan didapat dilakukan dengan cara mendiskusikannya antara bagian *Sales and Marketing* dengan direktur eksekutif perusahaan. Perbandingan harga yang kompetitif dengan pesaing juga dapat digunakan dalam menentukan harga yang tepat untuk dijual.

Audit juga harus berperan hingga penelitian terkait dengan harga barang untuk mengetahui besarnya pendapatan yang diterima dapat dipertimbangkan, penentuan harga yang tepat berdasarkan biaya

produksi, penjualan, dan lainnya sangat menentukan pendapatan satu tahun kerja, sehingga sasaran audit perlu dalam konteks pembahasan penentuan profit setiap periodenya.

c) **Distribusi**

Distribusi merupakan kegiatan menyalurkan produk kepada konsumen. Dalam hal memasarkan produk, pendistribusian barang harus direncanakan dengan baik oleh perusahaan. Perencanaan tersebut bertujuan untuk mempermudah konsumen dalam mendapatkan produk yang diinginkan.

PT. Pardic Jaya Chemicals merupakan perusahaan yang mengolah bahan baku menjadi bahan setengah jadi, sehingga pasar sasarannya bukanlah konsumen pengguna melainkan konsumen pengolah bahan setengah jadi menjadi bahan jadi. Hal tersebut membuat PT. Pardic Jaya Chemicals melakukan pendistribusian barang hanya kepada konsumen pemesan produk saja. PT. Pardic Jaya Chemicals tidak mendistribusikan barangnya melalui distributor, namun langsung menyalurkannya kepada konsumen pemesan.

Pendistribusian barang dilakukan oleh PT. Pardic Jaya Chemicals dengan cara menjalin kerjasama dengan pihak ketiga. Pihak ketiga ini hanya bertugas untuk mengirimkan barang kepada konsumen saja. Produk pada saat pengiriman sepenuhnya dipertanggungjawabkan oleh pihak ketiga. Namun, apabila ada kemasan produk atau produk yang rusak sudah sampai pada tangan konsumen, tetap menjadi tanggung

jawab PT. Pardic Jaya Chemicals kepada konsumen. Tujuan menjalin kerja sama dengan pihak ketiga adalah agar pengiriman yang dilakukan bisa tepat waktu sampai kepada konsumen, karena perusahaan merasa kurang sanggup apabila harus mengurus pengiriman produk pada pelanggan sendiri.

Jalur distribusi pada audit pemasaran kasus ini tidak begitu memberikan efek yang berarti bagi perkembangan perusahaan, namun memang penting untuk memperhatikan beberapa hal, yakni: pihak ketiga yang melakukan kegiatan distribusi merupakan pihak yang terpercaya dalam pelaksanaan dan negosiasinya. Disamping itu perlu memperhatikan letak geografis konsumen atau target konsumen dalam memperluas pasar dengan memperhatikan *cost* yang nantinya akan dikeluarkan.

d) Promosi

Promosi merupakan salah satu cara yang digunakan oleh produsen untuk mengenalkan produknya pada pasar. Promosi harus direncanakan dengan baik, agar dapat menarik minat pasar, dan juga untuk mengembangkan pasar. Banyak cara yang dapat ditempuh untuk melakukan promosi, seperti: promosi secara langsung, memasang iklan di media cetak dan elektronik, membagikan brosur kepada calon konsumen, mengikuti bazar dan pameran, dan sebagainya.

Beberapa cara yang dilakukan oleh PT. Pardic Jaya Chemicals dalam berpromosi adalah sebagai berikut :

- (1) Melakukan promosi secara langsung kepada calon konsumen dengan cara membagikan sampel produk kepada calon konsumen.
- (2) Mengikuti berbagai macam expo pameran produk resin katalis di dalam dan di luar negeri.
- (3) Memasang iklan berupa katalog produk di internet.
- (4) Memberikan jaminan atau garansi kepada produk yang dipesan.

Promosi yang dilakukan perusahaan sudah baik dan memang perlu selalu melakukan inovasi yang bisa meningkatkan daya tarik perusahaan atas produk yang ditawarkan.

Berdasarkan pada hasil *review* dan pengendalian manajemen dengan mencocokkannya pada hasil audit pendahuluan, maka dapat ditentukan sasaran audit yang sesungguhnya yang seharusnya dilakukan oleh auditor perusahaan yaitu dengan menganalisis keseluruhan kegiatan fungsi pemasaran pada PT. Pardic Jaya Chemicals untuk mengukur tingkat efektivitas, efisiensi dan ekonomisasi fungsi tersebut, agar fungsi pemasaran dapat mencapai target *quantity* penjualan dan dapat memperoleh profit yang maksimal.

(c) Pemeriksaan Terinci

Pemeriksaan terinci bertujuan untuk mendukung tujuan audit yang sesungguhnya, yang telah ditetapkan berdasarkan hasil *review* dan pengujian pengendalian manajemen. Pada tahap ini diungkapkan lebih lanjut dan

menganalisis semua informasi yang berkaitan dengan sasaran audit, sehingga akhirnya dapat disusun suatu kesimpulan audit dan dibuat rekomendasi yang dapat diterima oleh objek audit. Bukti yang telah diperoleh, kemudian dikelompokkan dalam kelompok *Criteria* (kriteria), *Causes* (penyebab), dan *Effect* (akibat).

Analisis untuk Menilai Tingkat Efisiensi Fungsi Pemasaran PT. Pardic Jaya Chemicals

Pengukuran tingkat efisiensi pada fungsi pemasaran dilakukan untuk mengetahui seberapa optimal proses fungsi pemasaran yang diterapkan pada PT. Pardic Jaya Chemicals. Efisiensi suatu fungsi pemasaran diperlukan untuk memaksimalkan kinerja dalam memasarkan dan menjual suatu barang. Berikut peneliti paparkan analisis pengukuran efisiensi fungsi pemasaran pada PT. Pardic Jaya Chemicals :

a) Lingkungan Pemasaran

1) Pasar

Criteria :

- (1) PT. Pardic Jaya Chemicals harus memenuhi kebutuhan pasar baik dalam maupun luar negeri untuk memperluas pasar dengan daya saing dalam pangsaanya
- (2) PT. Pardic Jaya Chemicals harus mampu memenuhi kebutuhan pasar ekspor sebesar 10-20% pada setiap periode.

- (3) PT. Pardic Jaya Chemicals harus mampu memenuhi kebutuhan pasar lokal sebesar 70-80% sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Perhitungan presentase kemampuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pasar dihitung melalui rumus sebagai berikut :

$$\frac{\text{Total penjualan ekspor atau penjualan lokal (ton)} \times 100\%}{\text{Total keseluruhan penjualan (ton)}}$$

Causes :

- (1) PT. Pardic Jaya Chemicals telah mampu memenuhi kebutuhan pasar di dalam negeri dan di luar negeri khususnya wilayah Asia. Kebutuhan pasar luar negeri yang dipenuhi oleh PT. Pardic Jaya Chemicals yaitu negara Cina, Singapura, Malaysia, Thailand dan Hongkong. Untuk dalam negeri, kebutuhan pasar dipenuhi untuk kebutuhan industri otomotif, industri cat, industri kancing baju, dan industri fiber.
- (2) Perhitungan presentase pemenuhan kebutuhan pasar dihitung berdasarkan rumus yang perhitungan yang digunakan oleh perusahaan. Berikut dijabarkan besar presentase pemenuhan kebutuhan pasar ekspor tahun 2010-2014 :

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2010} &= \frac{\text{Total penjualan ekspor tahun 2010}}{\text{Total keseluruhan penjualan}} \times 100\% \\ &= \frac{2.527}{13.028} \times 100\% = 19,3 \% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2011} &= \frac{\text{Total penjualan ekspor tahun 2011}}{\text{Total keseluruhan penjualan}} \times 100\% \\ &= \frac{2.635}{14.538} \times 100\% = 18,1 \% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2012} &= \frac{\text{Total penjualan ekspor tahun 2012}}{\text{Total keseluruhan penjualan}} \times 100\% \\ &= \frac{2.641}{14.725} \times 100\% = 18\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2013} &= \frac{\text{Total penjualan ekspor tahun 2013}}{\text{Total keseluruhan penjualan}} \times 100\% \\ &= \frac{2.690}{14.458} \times 100\% = 19\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2014} &= \frac{\text{Total penjualan ekspor tahun 2014}}{\text{Total keseluruhan penjualan}} \times 100\% \\ &= \frac{2.654}{14.424} \times 100\% = 18,3\% \end{aligned}$$

Hasil perhitungan terhadap presentase pemenuhan kebutuhan pasar ekspor dapat digunakan standar untuk menilai efisiensi bagian *sales and marketing*. Jika hasil perhitungan sama dengan atau lebih dari 10-20%, maka dapat dikatakan efisien dalam menggapai pasar sasaran luar negeri.

Presentase pemenuhan kebutuhan pasar ekspor sesuai dengan perhitungan yang telah dilakukan, selama lima tahun terakhir berada pada angka 18-19%, maka dapat disimpulkan pemenuhan pasar ekspor dapat dikatakan efisien dalam pemasarannya.

- (3) Sama halnya dengan perhitungan presentase pemenuhan kebutuhan pasar ekspor, perhitungan presentase pemenuhan kebutuhan pasar lokal juga dicari dengan menggunakan rumus yang sama. Berikut penjabaran besar presentase pemenuhan kebutuhan pasar ekspor tahun 2010-2014 :

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2010} &= \frac{\text{Total penjualan lokal tahun 2010}}{\text{Total keseluruhan penjualan}} \times 100\% \end{aligned}$$

$$= \frac{10.501}{13.028} \times 100\% = 80,6 \%$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2011} &= \frac{\text{Total penjualan lokal tahun 2011}}{\text{Total keseluruhan penjualan}} \times 100\% \\ &= \frac{11.903}{14.538} \times 100\% = 82 \% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2012} &= \frac{\text{Total penjualan lokal tahun 2012}}{\text{Total keseluruhan penjualan}} \times 100\% \\ &= \frac{12.084}{14.725} \times 100\% = 82 \% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2013} &= \frac{\text{Total penjualan lokal tahun 2013}}{\text{Total keseluruhan penjualan}} \times 100\% \\ &= \frac{11.768}{14.458} \times 100\% = 81,3 \% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2014} &= \frac{\text{Total penjualan lokal tahun 2014}}{\text{Total keseluruhan penjualan}} \times 100\% \\ &= \frac{11.770}{14.424} \times 100\% = 82 \% \end{aligned}$$

Hasil perhitungan terhadap presentase pemenuhan kebutuhan pasar lokal dapat digunakan standar untuk menilai efisiensi bagian *sales and marketing*. Jika hasil perhitungan sama dengan atau lebih dari 70-80%, maka dapat dikatakan efisien dalam menggapai pasar sasaran dalam negeri.

Presentase pemenuhan kebutuhan pasar ekspor berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan selama lima tahun terakhir berada pada angka 80-82%, maka dapat disimpulkan pemenuhan pasar dalam negeri telah mencapai target dan mendapat keuntungan lebih dari target yang ditetapkan.

Effect :

- (1) Kemampuan PT. Pardic Jaya Chemicals dalam memasarkan produknya ke negara Cina, Thailand, Singapura, Malaysia, dan

Hongkong dapat dijadikan langkah awal dalam menguasai pasar Asia yang lebih besar lagi.

- (2) Pemenuhan kebutuhan pasar ekspor sudah memenuhi standar perusahaan yaitu sebesar 18-19% dari total penjualan ekspor setiap tahunnya selama 5 tahun terakhir. Pemenuhan kebutuhan pasar lokal sudah memenuhi standar perusahaan yaitu 80-82% dari total penjualan lokal setiap tahunnya selama 5 tahun terakhir.
- (3) Berdasarkan pencapaian tersebut, penjualan yang dilakukan oleh bagian *sales and marketing* untuk menggapai kebutuhan pasar sudah terlaksana secara efisien. Langkah selanjutnya yang dapat dilakukan adalah dengan terus mengembangkan pasar agar dapat mencapai target penjualan agar memperoleh pendapatan yang berkesinambungan.

2) Pesaing

Criteria :

Strategi pemasaran yang diterapkan oleh PT. Pardic Jaya Chemicals dalam menghadapi pesaing adalah meningkatkan kualitas layanan berupa *service after selling*, dan melalui diferensivikasi produk.

Causes :

PT. Pardic Jaya Chemicals telah meningkatkan kualitas layanan dengan melakukan *service after selling* yaitu dengan memberikan garansi terhadap produk dan pengaplikasian produk. *Service after*

selling itu sendiri dilakukan untuk memberikan kepercayaan lebih kepada konsumen terhadap produk yang mereka pilih, sehingga konsumen tetap memilih produk PT. Pardic Jaya Chemicals untuk memenuhi kebutuhan mereka, sedangkan untuk difersivikasi produk PT. Pardic Jaya Chemicals telah memproduksi berbagai macam produk dengan kualitas yang baik (macam produk dan kualitas dapat dilihat pada tabel 7). Adanya difersivikasi dan kualitas produk yang baik, dapat menarik minat konsumen untuk membeli produk PT. Pardic Jaya Chemicals, dibandingkan dengan produk pesaing.

Effect :

Adanya pelayanan *service after selling* yang dilakukan oleh perusahaan untuk membuat perbedaan dalam persaingan bisnis resin sintetis dirasa kurang efisien. Hal tersebut dikarenakan, *service after selling* yang dilakukan akan membuat harga yang ditawarkan menjadi lebih tinggi, karena pelayanan yang diberikan otomatis akan menambah biaya perusahaan. Tingginya harga yang ditawarkan akan membuat konsumen berpikir dua kali untuk membeli produk tersebut, sedangkan bisa saja pesaing memberikan harga yang murah untuk produk sejenis. Difersivikasi produk yang dilakukan oleh PT. Pardic Jaya Chemicals merupakan suatu langkah yang tepat untuk menyaingi pesaing, dengan adanya difersivikasi produk membuat konsumen lebih tertarik mencoba produk-produk baru dengan kualitas-kualitas baru yang dikeluarkan oleh PT. Pardic Jaya Chemicals untuk meningkatkan produksi mereka.

b) Strategi Pemasaran

Criteria :

- (1) Strategi pemasaran yang dilakukan oleh PT. Pardic Jaya Chemicals dengan cara mengembangkan dan menginovasi produk, dan memberikan pelayanan prima pada pelanggan. Pelayanan prima tersebut adalah *service after selling*, dan pelayanan pengiriman barang yang tepat waktu.
- (2) Kegiatan strategi pemasaran yang dilakukan sesuai dengan prosedur yang telah dibuat dan disetujui oleh manajemen untuk tetap mempertahankan loyalitas konsumen dengan pelayanan prima dari perusahaan.
- (3) Kegiatan pemasaran yang dilakukan harus sesuai dengan ketentuan yang telah diatur dalam *standard operational procedure* (SOP) penjualan dan pemasaran.

Causes :

- (1) Pengembangan dan inovasi produk yang dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan permintaan pasar. Hal tersebut dilakukan agar pasar sasaran puas dengan apa yang diproduksi oleh PT. Pardic Jaya Chemicals untuk memenuhi kebutuhan produksi mereka.
- (2) Pelayanan prima diberikan untuk menjalin hubungan yang baik kepada konsumen, dengan adanya hubungan baik dengan konsumen membuat konsumen terus memberikan

kepercayaannya untuk membeli produk PT. Pardic Jaya Chemicals.

- (3) Kegiatan strategi yang berjalan telah dilakukan sesuai dengan *standard operational procedure* (SOP) penjualan dan pemasaran. Dilakukannya kegiatan sesuai dengan SOP agar setiap kegiatan strategi yang dijalankan sesuai dengan keinginan dan ketentuan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan yaitu menggapai pasar sasaran yang diinginkan dan mendapatkan kepuasan pelanggan.

Effect :

- (1) Menginovasi produk dengan memperhatikan kebutuhan dan permintaan pasar merupakan langkah yang tepat dan efisien dalam hal menguasai pasar, karena konsumen pasti membeli produk yang mereka butuhkan.
- (2) Pelayanan prima yang diberikan dapat dikatakan belum efisien, karena loyalitas konsumen didapatkan ketika konsumen telah menjalin transaksi dengan perusahaan, untuk yang belum melakukan transaksi hanya dapat melihat dari percontohan dan dapat membandingkan dengan produsen lain. Kemungkinan untuk memilih produk lain semakin besar, karena konsumen lebih memilih harga yang ditawarkan dibandingkan pelayanan *service after selling*.

- (3) Melaksanakan aktivitas operasional perusahaan sesuai standar merupakan cara yang tepat untuk mematuhi peraturan dan mencapai tujuan perusahaan.

c) Organisasi Pemasaran

Criteria :

- (1) Struktur organisasi bagian *sales and marketing* telah diatur dalam peraturan dengan nomor dokumen PJC/JD/Sales-001. Alur tugas, wewenang dan tanggung jawab tenaga kerja telah diatur dalam *operational standard procedure* (SOP) perusahaan.
- (2) Bagian *sales and marketing* merupakan organisasi struktural yang dikepalai oleh direktur *sales and marketing*. Terdapat dua departemen dalam bagian *sales and marketing*, yaitu departemen *sales* dan departemen *marketing*. Dalam strukturnya, departemen *sales* dengan departemen *marketing* tidak ada yang membawahi satu sama lain, kedudukan kedua departemen tersebut adalah sejajar. Aktivitas pemasaran dilakukan oleh tenaga penjual dan pemasar dengan dikoordinatori oleh koordinator penjualan. Tenaga kerja yang dipekerjakan merupakan tenaga kerja tetap dengan spesifikasi kriteria tenaga kerja yang telah ditentukan dalam *operational standard procedure* (SOP) perusahaan.

Causes :

- (1) Struktur organisasi bagian *sales and marketing* dan alur wewenang, tanggung jawab dan tugas tenaga kerja sudah

dijalankan dengan baik sesuai dengan SOP yang ditetapkan oleh perusahaan. Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan akan mengakibatkan kinerja yang efisien, karena tidak akan terjadi rangkap tugas dan tanggung jawab dalam pelaksanaannya, karena sudah dilakukan pemisahan tugas antara bagian *sales* dan bagian *marketing*.

- (2) Tenaga kerja yang terdapat pada departemen *sales* sebanyak 8 orang, sedangkan tenaga kerja yang terdapat pada departemen *marketing* sebanyak 3 orang. Kesebelas orang tenaga kerja bekerja untuk memenuhi target *quantitty* penjualan, namun dengan sebelas tenaga kerja tersebut target *quantity* penjualan tidak mencapai target selama 5 tahun terakhir. Ketidaktercapaiannya target diakibatkan oleh sedikitnya tenaga pemasaran hal itu dikarenakan masih barunya departemen pemasaran dalam perusahaan, sehingga tenaga pemasaran yang dimiliki masih belum matang dari segi kuantitas dan kualitas.

Effect :

- (1) Tenaga kerja akan bekerja maksimal dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, karena tidak ada rangkap tugas dan tanggung jawab dalam bekerja. Pemisahan tugas antara

departemen *sales* dan *marketing* juga sudah dianggap langkah yang tepat untuk melakukan efisiensi pekerjaan.

- (2) Tenaga kerja pada departemen pemasaran yang hanya berjumlah 3 orang membuat pelaksanaan aktivitas pemasaran yang kurang maksimal, paling tidak terdapat keseimbangan jumlah antara tenaga pemasar dengan tenaga penjual, atau jika ada selisih, selisihnya tidak terlalu jauh. Dalam hal ini jumlah tenaga pemasar harus ditambah menjadi 8 orang atau 5 orang untuk menyeimbangi kinerja tenaga penjualan. Jumlah tenaga kerja fungsi pemasaran yang ada belum bisa dikatakan efisien. Hal tersebut dikarenakan personilnya yang terlampau sedikit, dampaknya dapat berakibat pada pembebanan tugas yang besar kepada personil departemen pemasaran dan pada akhirnya target yang ditentukan tidak dapat tercapai.

d) Sistem Pemasaran

Criteria :

- (1) Penjualan dilakukan dengan membagi tugas kepada seluruh tenaga penjual. Pembagian tugas bertujuan untuk mencapai target *quantity* yang telah ditetapkan. Masing-masing tenaga kerja memiliki target *quantity*nya sendiri. Target tersebut ditentukan melalui diskusi atas kesanggupan dan kemampuan masing-masing tenaga penjual.

- (2) Bagian *sales and maeketing* diharuskan membuat survey pelanggan untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan perusahaan dalam hal kualitas produk, menjual dan memasarkan produk.

Causes :

- (1) Setiap tahunnya PT. Pardic Jaya Chemicals dibebani oleh target *quantity* penjualan dan pemasaran. Target *quantity* tersebut dibuat dengan harapan bisa dicapai, namun selama 5 tahun terakhir target *quantity* penjualan yang ditentukan tidak pernah tercapai walaupun pencapaian yang diperoleh setiap tahunnya mengalami peningkatan (tabel 5) ketidaktercapaiannya target *quantity* tersebut dikarenakan total target *quantity* yang ditetapkan terlalu tinggi, sedangkan kemampuan penjual tidak dapat mencapai target tersebut. Untuk memotivasi tenaga kerja agar dapat mencapai target penjualan yang ditetapkan, perusahaan akan memberikan penghargaan kepada tenaga penjual yang bisa memenuhi target penjualan individunya atau melebihi target tersebut. Namun, jika pencapaian target penjualan individu yang telah ditetapkan berdasarkan kemampuan dan kesanggupan tenaga penjual tidak mencapai target, maka akan diadakan evaluasi. Hal tersebut dirasa masih kurang efisien, dan perlu diadakan peninjauan ulang terhadap penentuan target penjualan dan atau peningkatan jumlah tenaga penjual.

- (2) Evaluasi yang dilakukan selain kepada evaluasi tenaga penjualan dan pemasaran, evaluasi juga dilakukan untuk mengetahui kepuasan pelanggan melalui survey kepuasan pelanggan. Survey kepuasan pelanggan merupakan hal yang penting dalam fungsi pemasaran. Namun, pada kurun waktu dua tahun belakangan survey kepuasan pelanggan yang dilakukan tidak sesuai dengan harapan perusahaan. Hal tersebut dikarenakan banyaknya pelanggan yang tidak merespon dan atau merespon dengan cara kurang serius, sehingga hasil dari survey kepuasan pelanggan menjadi kurang akurat dan menjadi tidak efisien. Hal itu membuat perusahaan menghentikan survey kepuasan pelanggan.

Effect :

- (1) Ketidaktercapaiannya target selama 5 tahun terakhir membuat keuntungan yang diperoleh PT. Pardic Jaya Chemicals kurang maksimal. Walaupun pencapaian pasar selama 5 tahun terakhir mengalami peningkatan, tetapi hal tersebut belum bisa dikatakan bahwa penjualan telah mencapai tujuan. Sehingga cara yang dilakukan oleh perusahaan dirasa masih kurang efisien untuk mencapai target quantity penjualan.
- (2) Ketidakakuratannya hasil dari survey kepuasan pelanggan yang dilaksanakan oleh PT. Pardic Jaya Chemicals membuat perusahaan menggunakan cara yang lebih baik lagi untuk memuaskan pelanggan. Cara yang ditempuh oleh PT. Pardic Jaya

Chemicals adalah dengan langsung menanyakan kepada pelanggan ketika produk yang mereka pesan sudah tiba dan digunakan oleh pelanggan. Jika terdapat komplain, maka perusahaan akan segera mengatasinya. Hal tersebut dirasa lebih efektif dari pada harus mengadakan survey pelanggan yang hasilnya belum tentu mempresentasikan kepuasan mereka terhadap apa yang telah diberikan oleh perusahaan.

e) Produktivitas Pemasaran

Criteria :

Mengukur tingkat produktivitas pemasaran pada PT. Pardic Jaya Chemicals adalah dengan mengukur tingkat profitabilitas yang diperoleh. Tingkat profitabilitas dikatakan efisien apabila mencapai $\geq 5\%$. Rumus untuk menghitung presentase tingkat kenaikan atau penurunan profit adalah sebagai berikut :

$$\frac{\text{Laba tahun}_n - \text{lab a tahun}_{n-1}}{\text{Laba tahun}_{n-1}} \times 100\%$$

Causes :

Tingkat profitabilitas PT. Pardic Jaya Chemicals (tabel 6) yang diperoleh selama 5 tahun terakhir mengalami peningkatan yang tidak terlalu signifikan. Hal tersebut membuat presentase hasil kenaikan (penurunan) profit yang sedikit. Dapat dilihat dalam tabel 9 bahwa

presentase kenaikan (penurunan) profit mengalami naik turun selama 5 tahun terakhir.

Tabel 9. Presentase kenaikan (penurunan) profitabilitas

Tahun	Profit	% Perubahan
2014	4.863.401	3%
2013	4.722.117	0,3 %
2012	4.720.295	2,11 %
2011	4.622.384	17 %
2010	3.950.899	-

Sumber : Data diolah, 2015

Ketidaktercapaiannya tingkat profitabilitas pada tahun 2012-2014 diakibatkan pencapaian penjualan yang tidak terlalu signifikan yang dipengaruhi oleh faktor pasar yang semakin ketat dan faktor tenaga kerja penjual dan pemasar yang sedikit, sedangkan target yang ingin dicapai terlalu tinggi, sehingga pencapaiannya pun tidak bisa maksimal.

Effect :

Peningkatan profit selama 5 tahun terakhir tidak menjadikan presentase kenaikan (penurunan) profit mengalami peningkatan juga. Bisa dilihat dari tahun ketahun dimulai tahun 2011 hingga 2014 perumbuhan keuntungan yang diperoleh oleh perusahaan tidak stabil. Kenaikan (penurunan) profit pada tahun 2012-2014 yang tidak pernah mencapai nilai 5% atau lebih maka dapat dikatakan kenaikan (penurunan) profit inefektif, sehingga sesungguhnya sangat perlu dilakukan penargetan dan pencapaian dalam bentuk pendapatan perusahaan dengan memperhatikan biaya dan profit, juga pasar sasaran,

untuk masuk kedalam pencapaian tingkat profitabilitas pemasaran yang efisien.

f) Fungsi Pemasaran

1) Produk

Criteria :

Produk yang diproduksi oleh PT. Pardic Jaya Chemicals merupakan produk resin katalis, resin katalis merupakan bahan setengah jadi dengan kualitas daya rekat, kilap, dan kecerahan yang tinggi, tahan terhadap reaksi kimia, tahan terhadap cuaca, dan tidak mudah pecah dengan memperhatikan kebutuhan dan permintaan pasar.

Causes :

PT. Pardic Jaya Chemicals telah memproduksi produk resin katalis dengan kualitas daya rekat, kilap, dan kecerahan yang tinggi, tahan terhadap reaksi kimia, tahan terhadap cuaca, dan tidak mudah pecah dengan memperhatikan kebutuhan dan permintaan pasar. Hal tersebut dilakukan untuk mengungguli perusahaan pesaing yang memproduksi resin katalis dengan kualitas dibawah kualitas produk yang dihasilkan oleh PT. Pardic Jaya Chemicals.

Effect :

Keunggulan produk yang diberikan, PT. Pardic Jaya Chemicals dapat bersaing dengan pesaing yang ada pada pasar. Produk yang ditawarkan dapat dikatakan efisien karena dilihat dari beberapa kualitas

produk dan penjualan yang telah sesuai dengan prakiraan untuk memenuhi kebutuhan pasar.

2) Harga

Criteria :

- (1) Harga yang ditentukan harus sesuai dengan SOP perusahaan yakni atas dasar perhitungan harga material, biaya produksi, biaya transportasi pengiriman, biaya umum dan biaya custom clearance. Termasuk profit yang diinginkan perusahaan per jenis produk dan hasil diskusi bersama atau atas arahan dari direktur/presiden direktur.
- (2) Harga dikatakan efisien jika setiap tahunnya perusahaan masih mendapatkan profit dari harga yang telah ditentukan.

Causes :

- (1) Harga yang ditentukan sudah mengikuti prosedur yang ada dengan baik, agar biaya-biaya yang telah dikeluarkan dapat tertutupi dengan harga yang telah ditentukan tersebut, dan tentu saja memperoleh profit dari penjualan.
- (2) Harga yang ditentukan menggunakan SOP perusahaan sudah sesuai dan efisien. Hal tersebut dikarenakan perusahaan selalu memperoleh profit pada 5 tahun terakhir (dapat dilihat pada tabel 6). Profit yang diperoleh setiap tahunnya mengalami kenaikan, walaupun target *quantity* tidak tercapai.

Effect :

- (1) Penentuan harga sesuai dengan prosedur merupakan salah satu langkah yang efisien untuk mendapatkan keuntungan.
- (2) Harga produk yang ditentukan sudah efisien dan dapat memberikan profit pada perusahaan. Namun, profit tersebut akan lebih maksimal lagi diperoleh apabila perusahaan dapat memenuhi target *quantity* yang telah ditentukan.

3) Distribusi

Criteria :

- (1) Produk disalurkan kepada konsumen melalui pengiriman secara langsung kepada pihak konsumen sesuai dengan kesepakatan jual beli.
- (2) Pengiriman barang bekerja sama dengan pihak ketiga dan dilakukan oleh pihak ketiga, agar dapat memenuhi ketepatan waktu dalam pengiriman barang.

Causes :

- (1) Pengiriman yang dilakukan sesuai dengan kesepakatan jual beli sudah dikatakan efisien karena hal yang dilakukan oleh perusahaan dalam pengiriman barang kepada konsumen sudah sesuai dengan keinginan konsumen sebelumnya.
- (2) Pengiriman langsung dilakukan dengan bekerja sama dengan pihak ketiga, agar perusahaan dapat tetap fokus kepada produksi dan pengiriman tetap berjalan tepat waktu sehingga konsumen tidak kecewa dengan pelayanan yang didapatkan.

Effect :

- (1) Produk yang disalurkan kepada konsumen sudah melalui pengiriman secara langsung kepada pihak konsumen sesuai dengan kesepakatan jual beli. Hal tersebut bisa dikatakan efisien karena dilakukan untuk meminimalisir komplain terhadap apa yang sudah diberikan oleh perusahaan kepada konsumen, karena apa yang diberikan oleh perusahaan sudah sesuai dengan kesepakatan jual beli sebelumnya.
- (2) Pengiriman tepat waktu dapat meningkatkan kepuasan konsumen terhadap pelayanan yang diberikan, sehingga hal tersebut merupakan langkah yang efisien untuk mempertahankan konsumen.

4) Promosi**Criteria :**

- (1) Melakukan promosi secara langsung kepada calon konsumen untuk membagikan sampel produk kepada calon konsumen.
- (2) Mengikuti berbagai macam expo pameran produk resin katalis di dalam dan di luar negeri.
- (3) Memasang iklan berupa katalog produk di internet.
- (4) Memberikan jaminan atau garansi kepada produk yang dipesan.

Causes :

- (1) Bagian *sales and marketing* telah melakukan promosi kepada pelanggan secara langsung dan juga memberikan sampel produk

kepada calon konsumen. Hal tersebut dikarenakan perusahaan ingin memperkenalkan produknya terlebih dahulu kepada konsumen sebelum konsumen memutuskan untuk membeli. Memberikan sampel produk kepada konsumen membuat konsumen merasa membeli produk yang pas dengan keinginan karena sebelumnya sudah mencoba sampel yang diberikan.

- (2) PT. Pardic Jaya Chemicals memamerkan produknya melalui expo produk resin katalis. Expo pameran produk yang diikuti oleh PT. Pardic Jaya Chemicals dilakukan apabila terdapat momen expo yang diadakan oleh penyelenggara. Hal tersebut dilakukan karena pada momen tersebut dipastikan akan ada banyak calon konsumen yang dapat ditawarkan produk-produk yang diproduksi oleh PT. Pardic Jaya Chemicals.
- (3) Katalog produk yang dipasarkan melalui internet selalu diupdate, agar calon konsumen yang melihat, dapat mengupdate produk-produk baru yang ditawarkan oleh PT. Pardic Jaya Chemicals melalui internet.
- (4) Jaminan atau garansi produk benar-benar diberikan kepada konsumen, karena dengan melakukan hal tersebut konsumen akan merasa aman dalam membeli produk yang ditawarkan oleh PT. Pardic Jaya Chemicals.

Effect :

- (1) Promosi yang dilakukan cukup menarik minat konsumen dan memberikan kepercayaan kepada konsumen. Karena pada saat *direct selling*, konsumen diberikan sampel terlebih dahulu oleh perusahaan.
- (2) Mengikuti ekspo merupakan salah satu langkah yang efisien dalam memperkenalkan produk kepada calon-calon konsumen.
- (3) Mengupdate katalog produk di internet dapat dikatakan efisien karena konsumen dapat melihat produk-produk baru yang ditawarkan melalui internet. Hal tersebut merupakan salah satu cara untuk mempermudah konsumen.
- (4) Konsumen diberikan garansi akan produk yang mereka beli agar kepercayaan konsumen meningkat dan terus menggunakan produk selama berperiode-periode.

Analisis Tingkat Efektivitas Fungsi Pemasaran pada PT. Pardic Jaya Chemicals

Pengukuran tingkat efektivitas dilakukan untuk seberapa besar *output* yang dihasilkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pengukuran efektivitas pada fungsi pemasaran berfungsi untuk mengukur tingkat keberhasilan dalam mencapai target quantity penjualan yang telah

ditetapkan dalam pemasaran. Berikut peneliti paparkan analisis tingkat efektivitas fungsi pemasaran pada PT. Pardic Jaya Chemicals :

Tabel 10. Penilaian tingkat efektivitas fungsi pemasaran

Tahun	Target (ton)	Pencapaian (ton)	Pendapatan (USD)	Total Biaya (USD)	Profit diperoleh (USD)
2010	13.555	13.028	35.893.170	31.942.271	3.950.899
2011	14.791	14.538	41.770.450	37.148.066	4.622.384
2012	16.331	14.725	42.951.730	38.231.435	4.720.295
2013	17.323	14.858	42.918.320	38.196.203	4.722.117
2014	16.959	14.924	44.212.735	39.349.334	4.863.401

Sumber : Data diolah, 2015

Hasil performa bisnis yang dihasilkan pada tabel 10, dapat digunakan untuk mengidentifikasi *criteria*, *causes*, dan *effect* dalam menentukan tingkat efektivitas fungsi pemasaran. Berikut pemaparannya :

Criteria :

- (1) Bagian *sales and marketing* dinilai efektif apabila hasil penjualan yang dicapai memenuhi target *quantity* penjualan yang ditentukan.
- (2) Bagian *sales and marketing* dinyatakan efektif apabila profit yang diperoleh meningkat setiap tahun dan peningkatannya signifikan.

Causes :

- (1) Berdasarkan pada data yang disajikan sebelumnya, dari tahun 2010-2015 pencapaian penjualan tidak mencapai target *quantity* yang ditentukan. Hal tersebut dikarenakan target *quantity* yang ditentukan terlampaui tinggi sedangkan tenaga penjual dan pemasaran tergolong sedikit.

- (2) Profit yang diperoleh oleh perusahaan mengalami peningkatan, namun peningkatan yang diperoleh tidak signifikan. Peningkatan profit dari tahun ketahun hanya berkisar 2% saja dari profit yang diperoleh sebelumnya, sedangkan untuk mencapai profit yang efisien perusahaan harus mendapatkan lebih kurang 5% peningkatan profit setiap tahunnya. Sehingga profit yang diperoleh perusahaan juga tidak mengalami peningkatan yang berarti. Hal tersebut dikarenakan pencapaian penjualan dari tahun ke tahun yang juga tidak mengalami peningkatan yang signifikan pula.

Effect :

Terjadi inefektif dalam menjual produknya, hal tersebut dikarenakan pencapaian penjualan tidak mencapai target *quantity* yang telah ditentukan, dan juga profit yang diperoleh tidak meningkat secara signifikan, sehingga keuntungan yang didapat oleh perusahaan kurang maksimal. Lamanya suatu departemen berdiri juga seharusnya bukan suatu alasan untuk terhalang tercapainya target *quantity* penjualan perusahaan, persaingan dengan produsen lain juga menuntut pemasaran untuk terus melakukan inovasi dan strategi yang efektif sesuai dengan kemampuan perusahaan dalam melakukan pemasarannya.

Analisis Tingkat Ekonomisasi Fungsi Pemasaran PT. Pardic Jaya Chemicals

Ekonomisasi pada suatu perusahaan dilakukan untuk memperoleh sumber daya sekecil-kecilnya dan mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya. Ekonomisasi dalam fungsi pemasaran diukur untuk mengetahui

seberapa besar tingkat pengorbanan yang telah dilakukan oleh bagian pemasaran dalam memasarkan produknya dan dalam memperoleh konsumen.

Nilai ekonomis fungsi pemasaran dinilai berdasarkan rumus berikut :

$$\frac{\text{Total Biaya Pemasaran Aktual}}{\text{Total Biaya Pemasaran Target}} \times 100\%$$

Presentase yang dihasilkan kemudian dijadikan suatu tolok ukur tingkat ekonomisasi fungsi pemasaran.

Tabel 11. Ekonomisasi Fungsi Pemasaran

Tahun	Total Biaya Pemasaran Target (USD)	Total Biaya Pemasaran Aktual (USD)	Ekonomisasi (%)
2010	638.845	628.910	98,4 %
2011	742.961	687.901	92,6 %
2012	764.629	739.213	96,7 %
2013	763.924	748.942	98 %
2014	786.987	748.294	95,1 %

Sumber : Data diolah, 2015

Criteria :

Fungsi pemasaran dikatakan ekonomis apabila nilai ekonomisasinya $\leq 100\%$

Causes :

Dilihat dari nilai ekonomis yang dihasilkan pada tahun 2010-2014 yang tertera pada tabel 11, maka PT. Pardic Jaya Chemicals telah menggunakan biaya pemasarannya secara ekonomis. Terbukti dari nilai ekonomis yang diperoleh tidak pernah melebihi 100%. Ketercapaiannya nilai ekonomisasi tersebut karena bagian *sales and marketing* dapat menggunakan biaya pemasaran secara ekonomis, terlihat dari biaya aktual pemasaran yang nilainya tidak pernah melebihi biaya pemasaran target.

Effect :

Biaya pemasaran telah digunakan secara ekonomis dan harus tetap dipertahankan bahkan ditingkatkan untuk mendapatkan nilai ekonomis yang lebih baik lagi dibandingkan yang sebelumnya.

(d) Pelaporan

Berdasarkan kepada tahapan analisis pelaksanaan audit operasional fungsi pemasaran tersebut, maka dapat dibuat laporan audit. Laporan audit ini dibuat untuk mempermudah membahasakan hasil audit kepada pihak yang berwenang. Laporan audit ini ditujukan kepada kepala bagian *Sales and Marketing*. Berikut bentuk laporan yang peneliti sajikan :

Kepada:

Yth. Kepala Bagian *Sales and Marketing*

PT. Pardic Jaya Chemicals

Di Tangerang

Berdasarkan penelitian atas analisis audit operasional fungsi pemasaran yang telah dilakukan pada bagian *sales and marketing* PT. Pardic Jaya Chemicals, Kota Tangerang, Banten pada bulan Januari 2015 dengan tujuan untuk mengetahui kegiatan audit operasional fungsi pemasaran pada PT. Pardic

Jaya Chemicals untuk menukur efisiensi, efektivitas dan ekonomisasi fungsi pemasaran. Berikut laporan hasil penelitian yang telah dilakukan :

Ruang Lingkup

Ruang lingkup audit operasional yang diteliti adalah fungsi pemasaran, sehingga dalam pelaporan ini hanya dibatasi pada masalah utama yang ada pada fungsi pemasaran perusahaan yaitu target quantity penjualan yang tidak tercapai selama 5 tahun terakhir. Lingkup pemasaran yang mempengaruhi masalah tersebut mencakup; lingkungan pemasaran yang meliputi pasar dan pesaing, strategi pemasaran, organisasi pemasaran, sistem pemasaran, produktivitas pemasaran, dan fungsi pemasaran yang meliputi produk, harga, saluran distribusi, promosi. Pelaksanaan audit operasional yang dilakukan melalui lima tahapan, yaitu : audit pendahuluan, *review* pengendalian manajemen, audit terinci, pelaporan, dan tindak lanjut. Audit pendahuluan menyajikan informasi mengenai latar belakang bagian yang diteliti dan kebijakan yang dibuat oleh perusahaan. Tahapan *review* pengendalian manajemen adalah penjelasan tentang pelaksanaan kegiatan dari kebijakan yang telah dibuat. Tahapan terinci membahas permasalahan yang menjadi temuan audit dan pengaruhnya terhadap kegiatan perusahaan. Tahapan pelaporan adalah tahap di mana auditor mengkomunikasikan hasil audit dalam bentuk laporan audit operasional untuk dibuat rekomendasi.

Sedangkan tahap tindak lanjut adalah tahap dimana manajemen melakukan tindak lanjut sesuai rekomendasi auditor.

Temuan Audit

A. Analisis Efisiensi Fungsi Pemasaran

1. Lingkungan Pemasaran

a. Pasar

Pelaksanaan pemenuhan pasar dapat dikatakan efisien, karena pasar sasaran di dalam maupun luar negeri telah digapai dengan baik, yaitu 18-19% kebutuhan pasar ekspor dan 80-82% kebutuhan pasar domestik, sehingga PT. Pardic Jaya Chemicals dapat memenuhi kebutuhan pasar dalam dan luar negeri khususnya wilayah Asia (Malaysia, Singapura, Hongkong, Thailand, Cina).

b. Pesaing

Adanya pelayanan *service after selling* yang dilakukan oleh perusahaan untuk membuat perbedaan dalam persaingan bisnis resin sintesis dirasa kurang efisien. Hal tersebut dikarenakan, *service after selling* yang dilakukan akan membuat harga yang ditawarkan menjadi lebih tinggi, karena pelayanan yang diberikan otomatis akan menambah biaya perusahaan. Tingginya harga yang ditawarkan akan membuat konsumen berpikir dua kali untuk membeli produk tersebut, sedangkan bisa saja pesaing memberikan harga yang murah untuk produk sejenis. Difersifikasi produk yang dilakukan oleh PT. Pardic Jaya Chemicals merupakan suatu

langkah yang efisien untuk menyaingi pesaing, dengan adanya diferensiasi produk membuat konsumen lebih tertarik mencoba produk-produk baru dengan kualitas-kualitas baru yang dikeluarkan oleh PT. Pardic Jaya Chemicals untuk meningkatkan produksi mereka.

2. Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran berupa memberikan pelayanan prima dengan memberikan *service after selling* pada pelanggan dapat dikatakan belum efisien karena loyalitas konsumen yang diharapkan melalui strategi ini akan didapatkan apabila konsumen tersebut telah menjalin transaksi dengan perusahaan. Apabila masih berstatus calon konsumen, konsumen belum bisa memutuskan, dari segi harga pun yang ditawarkan oleh PT. Pardic Jaya Chemicals lebih mahal daripada yang ditawarkan oleh produsen lain. Kemungkinan untuk memilih produk lain semakin besar karena konsumen lebih memilih harga dibandingkan pelayanan *service after selling*. Dikatakan tidak efisien juga dikarenakan bahwa perusahaan perlu mengeluarkan *cost* lainnya walaupun setelah penjualan produk yakni *cost service*, perlu diperhatikan bahwa PT. Pardic Jaya Chemicals merupakan produsen barang yang memerlukan biaya produksi, dan bukan merupakan penyedia jasa.

3. Organisasi Pemasaran

Terdapat 8 tenaga kerja penjual dalam departemen *sales*, dan terdapat 3 tenaga pemasaran yang terdapat dalam departemen *marketing*. Kesebelas tenaga kerja dalam bidang *sales and marketing* telah melakukan tugasnya sesuai dengan standar operasional perusahaan yang telah ditetapkan. Namun, dengan jumlah tenaga pemasar sebanyak 3 orang membuat pelaksanaan aktivitas pemasaran menjadi kurang efisien. Paling tidak jumlah tenaga pemasaran dan tenaga penjualan harus seimbang, jika memang terdapat selisih, selisih yang ada tidak terlalu banyak, misalkan apabila tenaga penjualan sebanyak 8, maka tenaga pemasaran paling tidak berjumlah 6 atau 7 orang.

4. Sistem Pemasaran

Aktivitas yang dilakukan untuk mencapai target quantity penjualan adalah dengan membagi target quantity penjualan per individu tenaga penjual sesuai dengan kemampuan dan kesanggupan tenaga penjual. Pembagian tugas tersebut diharapkan agar target *quantity* penjualan yang ditetapkan dapat terpenuhi. Namun, pada tahun 2010-2014 target *quantity* penjualan tidak dapat terpenuhi sehingga mengakibatkan perolehan profit yang belum maksimal. Ketidaktercapaiannya target *quantity* tersebut dikarenakan total target *quantity* yang ditetapkan terlalu tinggi, sedangkan kemampuan penjual tidak dapat mencapai target tersebut. Hal tersebut dapat dikatakan tidak efisien dalam

pelaksanaannya. Selain itu, aktivitas dalam memuaskan pelanggan juga menjadi perhatian perusahaan. Survey kepuasan pelanggan yang dijalankan oleh perusahaan masih belum efisien, karena hasil yang diharapkan oleh perusahaan dari survey kepuasan pelanggan tersebut belum terpenuhi. Perusahaan memutuskan untuk mengganti metode untuk memenuhi kepuasan pelanggan, yaitu dengan langsung merespon keluhan yang ada pada pelanggan.

5. Produktivitas pemasaran

Tingkat profitabilitas PT. Pardic Jaya Chemicals yang diperoleh selama tahun 2010-2014 mengalami peningkatan yang tidak terlalu signifikan membuat presentasi hasil kenaikan (penurunan) profit yang sedikit, hal tersebut belum bisa dikatakan efisien. Ketidaktercapaiannya tingkat profitabilitas pada tahun 2012-2014 diakibatkan pencapaian penjualan yang tidak terlalu signifikan yang dipengaruhi oleh faktor pasar yang semakin ketat dan faktor tenaga kerja penjual dan pemasar yang sedikit, sedangkan target yang ingin dicapai terlalu tinggi, sehingga pencapaiannya pun tidak bisa maksimal. Sehingga sangat perlu dilakukan penargetan dan pencapaian dalam bentuk pendapatan perusahaan dengan memperhatikan biaya dan profit, juga pasar sasaran, untuk masuk kedalam pencapaian profitabilitas pemasaran yang efisien.

6. Fungsi Pemasaran

a. Produk

PT. Pardic Jaya Chemicals memproduksi produk resin katalis dengan kualitas daya rekat, kilap, dan kecerahan yang tinggi, tahan terhadap reaksi kimia, tahan terhadap cuaca, dan tidak mudah pecah. Hal tersebut dilakukan karena untuk mengungguli perusahaan pesaing yang memproduksi resin katalis dengan kualitas dibawah kualitas produk yang dihasilkan oleh PT. Pardic Jaya Chemicals. Langkah yang diambil oleh PT. Pardic Jaya Chemicals untuk meningkatkan kualitas produk bisa dikatakan efisien.

b. Harga

Harga yang ditentukan sudah dihitung berdasarkan SOP perusahaan. Selain itu, harga juga ditentukan dengan mempertimbangkan kondisi pasar. Langkah penetapan harga sudah sesuai dengan SOP yang diterapkan, dan sudah terbilang efisien, karena dengan harga yang ditetapkan perusahaan masih dapat memperoleh profit setiap tahunnya.

c. Distribusi

Penyaluran produk dilakukan langsung oleh perusahaan kepada konsumen sesuai dengan kesepakatan jual beli untuk meminimalisir komplain terhadap apa yang sudah diberikan perusahaan kepada konsumen. Pengiriman langsung dilakukan dengan bekerja sama dengan pihak ketiga untuk meningkatkan

ketepatan waktu pengiriman kepada konsumen . Distribusi produk tidak mengalami kendala dan sudah dilakukan secara efisien.

d. Promosi

Promosi dilakukan secara langsung dan tidak langsung sudah efisien, karena promosi yang dilakukan dapat menarik minat konsumen dan memberikan kepercayaan kepada konsumen untuk membeli produk yang perusahaan hasilkan.

B. Analisis Efektivitas Fungsi Pemasaran

Penjualan yang dilakukan oleh PT. Pardic Jaya Chemicals pada tahun 2010-2014 tidak memenuhi target *quantity* penjualan yang telah ditetapkan. Profit yang diperoleh pun tidak mengalami peningkatan yang signifikan. Kenaikan profit dari tahun ke tahun hanya berkisar 2% saja dari profit yang diperoleh pada tahun sebelumnya, sedangkan seharusnya kenaikan profit $\geq 5\%$ untuk mencapai profit yang maksimal. Terjadilah inefektif dalam penjualan produk PT. Pardic Jaya Chemicals, karena target *quantity* yang ditetapkan tidak dapat tercapai.

C. Analisis Ekonomisasi Fungsi pemasaran

PT. Pardic Jaya Chemicals telah menggunakan biaya pemasarannya secara ekonomis dilihat dari nilai ekonomisasi yang diperoleh tidak pernah lebih dari batas 100% dan biaya pemasaran yang digunakan tidak pernah melebihi biaya pemasaran target.

Rekomendasi

Berdasarkan pada temuan audit tersebut, maka peneliti dapat memberikan rekomendasi kepada perusahaan sebagai berikut :

- (1) Strategi pemasaran seperti *service after selling* tidak bisa dijadikan strategi yang utama, karena hal tersebut membuat harga yang ditawarkan menjadi lebih tinggi dari harga sebelumnya. Dikhawatirkan konsumen akan berpikir dua kali untuk membeli produk yang ditawarkan oleh PT. Pardic Jaya Chemicals, karena banyaknya pesaing yang juga menawarkan barang sejenis dengan harga yang bisa lebih murah. Sebaiknya, perusahaan lebih menekankan kepada pengembangan pasar dan difersivikasi produk untuk meningkatkan penjualan.
- (2) Tenaga pemasaran yang dimiliki dirasa masih sedikit. Sebaiknya, ditambah lagi tenaga pemasaran yang kompeten. Paling tidak jumlahnya seimbang dengan tenaga penjualan, agar tercapai target penjualan yang diinginkan.
- (3) Target *quantity* penjualan yang ditentukan sebaiknya ditinjau ulang sesuai dengan kemampuan tenaga penjual dan pemasar.
- (4) Survey kepuasan pelanggan harus tetap dilakukan untuk mengukur sejauh mana konsumen merasa puas dengan pelayanan perusahaan disamping tetap merespon secara langsung keluhan pelanggan, jika hasilnya kurang akurat dapat digunakan metode lain dalam pencapaiannya, seperti membuat sampel konsumen dari populasi konsumen yang ada. Sampel tersebut didapatkan dari konsumen-

konsumen yang loyal terhadap perusahaan. Dikatakan loyal apabila konsumen tersebut telah melakukan pembelian produk lebih dari 3 kali.

- (5) Pencapaian penjualan harus ditingkatkan lagi untuk memperoleh profit yang maksimal.
- (6) Lebih sering mengikuti ekspo untuk menarik konsumen-konsumen baru agar pasar sasaran dapat berkembang.

(e) Tindak Lanjut

Tindak lanjut merupakan implementasi atas rekomendasi yang diberikan oleh auditor. Dalam hal ini tindak lanjut juga dapat dikategorikan sebagai respon manajemen terhadap rekomendasi dan temuan-temuan audit. Temuan dan rekomendasi audit yang telah diberikan oleh auditor perusahaan telah ditindak lanjuti oleh bagian pemasaran dengan baik sebagaimana telah dipaparkan dalam penyajian data.

Namun, setelah beberapa analisis terhadap tahapan audit operasional atas fungsi pemasaran yang seharusnya dilakukan sesuai dengan teori yang ada, maka dapat menghasilkan rekomendasi yang lebih bagi perusahaan. Rekomendasi tersebut kemudian akan menempuh langkah tindak lanjut dari manajemen. Berikut tindak lanjut yang diharapkan dilakukan oleh PT. Pardic Jaya Chemicals :

- (1) PT. Pardic Jaya Chemicals mengatur strategi pemasaran lebih efektif lagi dari strategi yang sebelumnya.

- (2) PT. Pardic Jaya Chemicals melakukan *open recruitment* tenaga kerja yang kompeten dan berpengalaman dalam pemasaran.
- (3) PT. Pardic Jaya Chemicals meninjau ulang target *quantity* penjualan yang ditetapkan dan disesuaikan dengan kemampuan penjual dan pemasar agar tercapai target yang telah ditetapkan tersebut.
- (4) PT. Pardic Jaya Chemicals meninjau ulang metode yang tepat dalam melakukan survey kepuasan pelanggan agar didapat hasil yang akurat.
- (5) PT. Pardic Jaya Chemicals meningkatkan pencapaian penjualan agar memperoleh profit yang maksimal.
- (6) PT. Pardic Jaya Chemicals mengupdate informasi tentang ekspo yang akan diadakan, agar dapat mengikuti setiap kegiatan ekspo tersebut.

2. Respon Manajemen terhadap Rekomendasi Audit

Berdasarkan pada penyajian data yang telah dipaparkan sebelumnya, dapat dianalisis bahwa pihak manajemen bagian *sales and marketing* telah merespon dengan baik setiap rekomendasi yang diberikan auditor. Respon tersebut diberikan dengan tujuan agar kualitas manajemen menjadi semakin baik. Namun, apabila dilihat dari analisis tahapan audit pemasaran yang dilakukan sesuai dengan tahapan yang benar, maka pada perusahaan PT. Pardic Jaya Chemicals dapat dilihat bahwa, ketidaktercapaiannya *quantity* target penjualan disebabkan oleh kontrol yang dilakukan oleh auditor kurang tepat. Audit yang dilakukan oleh auditor PT. Pardic

Jaya Chemicals belum mencakup semua komponen pemasaran, sehingga hal-hal yang menjadi kelemahan pada fungsi pemasaran tidak semuanya terlihat.

3. Peranan Audit Operasional atas Fungsi Pemasaran

Berdasarkan pada hasil audit yang dilakukan oleh auditor perusahaan, dan hasil dari pencapaian pemasaran, dapat dianalisis bahwa audit operasional fungsi pemasaran yang dilakukan tidak memiliki peran untuk meningkatkan pencapaian pemasaran. Audit yang dilakukan hanya berperan untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang ada pada sistem pemasaran saja, tidak mencakup kepada komponen pemasaran yang lain yaitu; lingkungan pemasaran, strategi pemasaran, organisasi pemasaran, produktivitas pemasaran, dan fungsi pemasaran lainnya. Dilihat dari teori Kotler dalam Tunggal (2003:69-71) suatu audit yang efektif merupakan audit yang bernilai secara menyeluruh, sistematis, independen, dan berkala. Berdasarkan pada keempat kriteria audit efektif tersebut, PT. Pardic Jaya Chemicals tidak melakukan audit yang menyeluruh pada fungsi pemasaran, sehingga hasil yang didapat dari audit tersebut kurang efektif.

BAB V

PENUTUP

Berdasarkan kepada penelitian yang telah peneliti lakukan dan pembahasan yang telah peneliti jabarkan mengenai pelaksanaan audit operasional fungsi pemasaran pada PT. Pardic Jaya Chemicals, maka dapat ditarik kesimpulan dan saran sebagai berikut :

A. Kesimpulan

- (1) Audit operasional pada bagian *sales and marketing* dilakukan oleh bagian *quality* dan ISO sebagai koordinator auditor internal, dan kantor akuntan publik sebagai auditor eksternal. Cakupan audit yang dilakukan tergantung kepada kebutuhan perusahaan dan hanya bersifat administratif. pada dasarnya, audit operasional yang dilakukan oleh auditor sudah sesuai dengan SOP yang telah dibuat oleh perusahaan, namun proses audit yang dilakukan pada bagian *sales and marketing* tidak dilakukan secara menyeluruh terhadap kegiatan pemasaran dan penjualan yang dilaksanakan oleh bagian *sales and marketing* sehingga tidak tercapainya penilaian terhadap pengukuran efisiensi, efektivitas dan ekonomisasi kegiatan fungsi pemasaran perusahaan. Berdasarkan hal tersebut dapat dikatakan bahwa tahapan audit pemasaran yang dilakukan oleh auditor belum sesuai dengan tahapan audit pemasaran yang seharusnya, yaitu yang mencakup lingkungan pemasaran, strategi pemasaran, organisasi pemasaran, sistem pemasran, produktivitas pemasaran, dan fungsi pemasaran lainnya. Untuk itu, dalam analisis data peneliti

menganalisis pelaksanaan audit secara menyeluruh pada setiap kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh bagian pemasaran dan penjualan perusahaan untuk mengetahui penyebab ketidaktercapaiannya target *quantity* penjualan selama 5 tahun terakhir.

- (2) Temuan audit dan rekomendasi yang diberikan sebelumnya oleh auditor direspon secara baik oleh pihak manajemen untuk kemudian dilakukan perbaikan. Perbaikan atas rekomendasi yang diberikan oleh auditor sifatnya hanya perbaikan administratif, sehingga ketidaktercapaiannya target *quantity* penjualan selama 5 tahun terakhir terjadi bukan karena hasil audit yang dilakukan terhadap fungsi pemasaran tidak dilakukan oleh fungsi pemasaran tersebut, namun lebih kepada audit yang dilakukan belum menggapai kelemahan tersebut.
- (3) Audit operasional atas fungsi pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan, tidak dapat meningkatkan target *quantity* penjualan. Hal tersebut dikarenakan audit yang dilakukan oleh auditor internal perusahaan hanya bersifat administratif yang mencangkup kepada sistem pemasaran saja. Namun, setelah dilakukan analisis secara menyeluruh terhadap kegiatan pemasaran dan penjualan yang dilakukan oleh perusahaan, ternyata masih terdapat beberapa aktivitas yang berjalan belum efektif, dan efisien. Seperti halnya profit yang diperoleh belum maksimal, pencapaian target *quantity* penjualan yang belum terpenuhi, dan tenaga kerja pemasaran yang terlalu sedikit.

B. Saran

- (1) PT. Pardic Jaya Chemicals sebaiknya melakukan prosedur audit pemasaran secara menyeluruh pada lingkungan pemasaran yang sedang dihadapi agar dapat menghasilkan hasil audit yang efektif, dan hal tersebut juga dilakukan dengan tujuan agar kinerja pemasaran dapat berjalan secara maksimal efisien, efektif dan ekonomis, dan target quantity penjualan yang ditetapkan dapat tercapai agar memperoleh profit yang maksimal pula.
- (2) Bagian *sales and marketing* PT. Pardic Jaya Chemicals disarankan untuk terus mempelajari pasar dan strategi yang harus ditempuh, mengingat bagian ini masih baru didalam perusahaan. Hal tersebut dilakukan untuk mempermudah dalam pencapaian penjualan. PT. Pardic Jaya Chemicals disarankan untuk merekrut tenaga penjualan dan pemasaran yang benar-benar paham akan pasar pada industri ini, agar kinerja yang dihasilkan dan pencapaian yang diharapkan maksimal.
- (3) Audit operasional pada fungsi pemasaran sebaiknya dilakukan secara menyeluruh dan berkala, agar audit operasional yang dilakukan benar-benar berperan terhadap pencapaian tujuan fungsi pemasaran perusahaan. Jika audit operasional fungsi pemasaran sudah berjalan dengan benar, maka target *quantity* penjualan yang tidak tercapai akan dianalisis penyebabnya, sehingga pada periode berikutnya target *quantity* penjualan dapat tercapai dan perusahaan mendapatkan keuntungan yang maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Agoes, Sukrisno. 2012. *Auditing, Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntan. Buku I*. Jakarta: Salemba Empat.
- _____. 2007. *Auditing (Pemeriksaan Akuntan) oleh Kantor Akuntan Publik Jilid I*. Jakarta: Fakultas Ekonomi UI
- _____. 2013. *Auditing, Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntan. Buku II*. Jakarta: Salemba Empat.
- Arens dan Loebbecke. 2000. *Auditing Pendekatan Terpadu*. Jakarta: Salemba Empat
- _____, Alvin, Randy Elder, Mark Besley. 2010. *Auditing and Assurance*. Jakarta: Salemba Empat.
- Bayanghara, IBK. 2010. *Audit Manajemen Sumber Prosedur dan Implementasi*. Surabaya: Salemba Empat.
- _____. 2008. *Audit Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat
- Boynton, C William, Raymond N. Johnson, Walter G. Kell. 2003. *Modern Auditing*. Jakarta: Erlangga
- Effendy, Rustam. 1996. *Marketing Manajemen*. Malang: IKIP.
- Indriantoro. Nur dan Supomo, Bambang, 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen Edisi Pertama*. Yogyakarta: BFE.
- Kotler dan Keller. 2009. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Erlangga.
- _____. Amstrong. 2012. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Erlangga
- Kuncoro, Mudrajad. 2003. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Mohyi, Achmad. 2012. *Teori dan Perilaku Organisasi*. Malang: UM Press
- Moeleong, Lexy J. 2013. *Metodologi Penelitian Kualitatif. Edisi Revisi*. Bandung: Rosda.
- Rahayu dan Suhayati. 2010. *Konsep Dasar dan Pedoman Pemeriksaan Akuntansi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Siagian, Sondang P. 2001. *Audit Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara
- Silalahi, Ulber. 2010. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: Reflika Aditama

Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Tunggal, Amin Widjaja. 2014. *Audit Internal Kontemporer*. Jakarta: Havarindo.

_____. 2000. *Audit Manajemen Kontemporer. Edisi Revisi*. Jakarta: Havarindo.

_____. 2000. *Audit Pemasaran*. Jakarta: Rineka Cipta.

_____. 2000. *Audit Manajemen: Suatu Pengantar*. Jakarta : Rineka Cipta

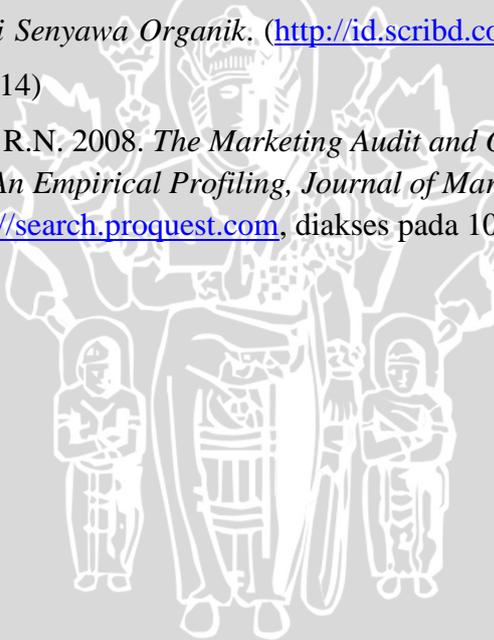
_____. 2012. *Pedoman Pokok Operasional Audit*. Jakarta: Harvarindo

_____. 2003. *Audit Manajemen Kontemporer, Edisi Revisi*. Jakarta: Harvarindo.

Internet

Miraok. 2012. *Resin Sintetis adalah Suatu Campuran Bahan Non Metalik Buatan Biasanya dari Senyawa Organik*. (<http://id.scribd.com>, diakses pada 15 September 2014)

Taghian, M. Dan Shaw, R.N. 2008. *The Marketing Audit and Organizational Performance: An Empirical Profiling*, *Journal of Marketing Theory and Practice*. (<http://search.proquest.com>, diakses pada 10 Oktober 2014).



Lampiran 1

Daftar Pertanyaan Penelitian

No	Pertanyaan	Ya	Tidak	Keterangan
1.	Apakah perusahaan melakukan audit operasional atas fungsi pemasaran ? jika tidak, lanjut ke pertanyaan no. 5.			
2.	Apakah temuan audit telah diperbaiki oleh perusahaan ?			
3.	Apakah hasil audit yang dilakukan berpengaruh terhadap peningkatan penjualan ?			
4.	Apakah audit operasional dilakukan secara rutin oleh perusahaan ?			
5.	Apakah bagian pemasaran memiliki target quantity dalam memasarkan produknya ?			
6.	Apakah kondisi pasar selama dua tahun ini berjalan dengan baik ?			
7.	Apakah bagian pemasaran telah melakukan standar operasional prosedur dalam memasarkan produk dengan baik ?			
8.	Apakah perusahaan selalu mencapai target quantity penjualan setiap tahunnya ?			
9.	Apakah bagian pemasaran telah melakukan promosi produk ?			
10.	Apakah harga produk yang ditentukan sudah sesuai dengan keinginan pasar ?			
11.	Apakah bagian pemasaran memiliki saluran distribusi dalam memasarkan produknya ?			
12.	Apakah seluruh ruang lingkup pemasaran telah digapai oleh perusahaan ?			
13.	Apakah pernah terjadi masalah operasional antara fungsi pemasaran dengan fungsi yang lain, sehingga membuat kinerja bagian pemasaran menurun ?			

Lampiran 2

Temuan Auditor

No	Temuan	Rekomendasi
1.	Pembuatan, monitoring dan evaluasi dari activity plan yang khusus untuk mencapai target kuantiti sales belum terlihat	Buat, monitor dan evaluasi activity plan yang khusus untuk mencapai target kuantiti sales.
2.	Bukti bukti meeting / koordinasi yang harus dilakukan sebagaimana tercantum dalam QSP belum terlihat dengan jelas.	Buat Buku daftar hadir dan minute meeting didokumentasikan pada folder khusus.
3.	Banyak Point-point yang sudah tidak relevan di QSP belum direvisi dikawatirkan akan membuat salah persepsi dimasa yang akan datang	Dilengkapi semua revisi-revisinya dilembar revisi agar tahu historinya
4.	Dengan Tidak ada keseragaman dan tidak ada kekonsistenan untuk membuat customer visit report , maka akan ada informasi yang putus untuk dipelajari oleh generasi berikutnya	Diseragamkan format laporannya dan dicantumkan nomor formatnya (F-708-01). Masukan dari DevHead sales untuk mencantumkan date lain dari jenis kunjungan, misalkan bila luar kota maksimal 2 hari, over sea 5 hari, dst
5.	QSP masih tertulis out bound data	Diperbaiki sesuai dengan SAP (picking list)

Lampiran 3

SOP Perusahaan

1. Tahapan Audit

Diagram Alir Proses	No.	PIC	Dokumen Terkait	Penjelasan
<pre> graph TD Start([Mulai]) --> Step1[Menyusun agenda internal audit tahunan] Step1 --> Decision{Manajemen setuju?} Decision -- Ya --> Step4[Membentuk Team Audit] Decision -- Tidak --> Step3[Revisi] Step3 --> Step1 Step4 --> Step5[Menyusun detail jadwal audit] Step5 --> Step6[Distribusi jadwal ke bagian terkait] Step6 --> Step7[Pengarahan area2 kritis yang perlu diinvestigasi] Step7 --> End[1] </pre>	1			Menyusun agenda Audit internal dalam periode tahunan berdasarkan status & tingkat kepentingan proses yang diaudit, dan hasil audit sebelumnya. Status suatu proses digambarkan melalui pencapaian performanya, sementara tingkat kepentingan proses dilihat dari seberapa besar dampak proses tersebut terhadap kepuasan pelanggan atau pihak terkait lainnya seperti pemerintah.
	2	SH QA/ISO	F-802-03	Mengajukan agenda audit tahunan ke manajemen untuk meminta persetujuan.
	3	SH QA/ISO	F-802-03	Revisi jika ada masukan dari manajemen
	4	SH QA/ISO	F-802-01	Membentuk Tim Auditor yang memahami dengan baik area yang diaudit dan tidak boleh mengaudit areanya sendiri.
	5	MR/MS	F-802-03	1 bulan sebelum audit dilakukan, dibuat detail jadwal audit. Durasi audit disesuaikan dengan kompleksitas proses. Audit yang dilakukan harus meliputi seluruh proses manufaktur yang ada untuk melihat keefektifannya dan meliputi seluruh shift.
	6	SH QA/ISO	F-802-03	Distribusi jadwal audit kepada auditee.
	7	SH QA/ISO		Mengidentifikasi dan memberi pengarahan area2 kritis yang perlu diinvestigasi lebih lanjut oleh tim auditor

Diagram Alir Proses	No.	PIC	Dokumen Terkait	Penjelasan
<pre> graph TD 1{{1}} --> 8[Pembuatan check list audit] 8 --> 9[Timbul masalah eksternal/internal] 9 --> 10[Terbitkan SPK audit tambahan] 10 --> 11[Pelaksanaan Audit] 11 --> 13{Ada temuan?} 13 -- Ya --> 13_2[Mencatat temuan & konfirmasi ke bag, terkait] 13 -- Tidak --> 3{{3}} 13_2 --> 14[Pelaksanaan perbaikan] 14 --> 2{{2}} </pre>	8	Dept. Terkait	F-802-04	Mempersiapkan check list audit Internal Checklist audit dibuat berdasarkan : <ul style="list-style-type: none"> - Pencapaian performa - Hasil audit sebelumnya - Persyaratan ISO 9001:2008, PP/50/2012 dan OHSAS 18001 : 2007 - Persyaratan dan perundang-undangan. - Prosedur-prosedur, dll
	9	Document Controller	F-802-08	Apabila ternyata timbul masalah eksternal/internal, maka frekuensi audit perlu ditambah (diluar jadwal audit tahunan), segera terbitkan SPK Audit Tambahan
	10	MR / MSC	F-802-08	Menerbitkan SPK
	11	Auditor		Scope audit meliputi : <ul style="list-style-type: none"> - Audit Sistem Manajemen MK3 - Audit proses manufacturing - Audit Produk dll Pelaksanaan audit dilakukan dengan : <ul style="list-style-type: none"> - Interview - Observasi - Cek dokumentasi atau aktual di lapangan
	13	Auditor	F-802-05	Temuan audit dicatat untuk kemudian dikonfirmasi ke auditee. Metodologi penulisan temuan harus berpedoman pada konsep "PLOR"
	14	Auditee	F-802-05	Auditee wajib menindaklanjuti temuan dan melakukan tindakan koreksi dan korektif dalam batas waktu yang disepakati. Bila melewati batas yang telah ditentukan, maka Seksi QA/ISO akan menerbitkan CAR

Flow Chart	NO	PIC	Dokumen Terkait	Penjelasan
<pre> graph TD 1[1] --> 15[Pelaporan Hasil Perbaikan] 15 --> 16{Verifikasi oleh auditor?} 16 -- Ya --> 18[Summary Audit] 18 --> 19[Laporkan pada Rapat Tinjauan Manajemen] 19 --> Selesai([Selesai]) 16 -- Tidak --> 17[Perbaiki] 17 --> 15 </pre>	15	Auditee	F-801-05	Melakukan tindakan koreksi dan korektif. Hasilnya dilaporkan Auditee kepada Auditor dan atau Seksi QA/ISO
	16	Auditor dan QA/ISO	F-801-05	Mengecek tindakan perbaikan yang dilakukan apakah tindakan tersebut efektif dan dapat menyelesaikan serta mencegah masalah terulang kembali.
	17	QA/ISO	F-801-06	Apabila ternyata tindakan yang dilakukan belum efektif, maka auditee harus memperbaikinya.
	18	QA/ISO	F-801-06	Menyusun laporan akhir audit dari hasil audit yang telah dilakukan
	19	MSC/MR	F-801-07	Menyerahkan laporan audit ke Manajemen untuk kemudian dibahas di Rapat Tinjauan Manajemen



2. SOP Sales and Marketing

7. Prosedur

7.1. Pembuatan Surat penawaran harga / Quotation

Diagram Alir Aktifitas	NO	PIC	Dokumen Terkait	Penjelasan
<pre> graph TD Start([Mulai]) --> RMC[Menentukan Raw Material Cost (RMC)] RMC --> Price[Menetapkan harga jual produk] Price --> ToP[Menentukan Term of Payment (ToP)] ToP --> Send[Kirim Surat Penawaran / Quotation] Send --> FollowUp[Follow-up Penawaran ke calon pelanggan] FollowUp --> End([1]) </pre>	7.1.1	Dept. Head Technical		Dept. Head Technical menghitung pemakaian material yang digunakan dan mengirimkan ke Dept. Marketing Head/Dept. Sales Head dan Direktur.
	7.1.2	Dept. Head Marketing / Dept. Head Sales / Direktur/Pres. Direktur		Dept. Head Marketing / Dept. Head Sales /Direktur menetapkan harga jual produk. Hal ini bisa juga berdasarkan diskusi bersama atau atas petunjuk Direktur/Presiden Direktur
	7.1.3	Dept. Head Marketing / Dept. Head Sales / Finance / Direktur/Pres. Direktur		Sesuai aturan yang ditentukan oleh DIC group untuk pelanggan baru harus menggunakan Cash on Delivery (CoD), tetapi untuk hal yang sifatnya khusus maka Presiden Direktur bisa merekomendasikan ToP yang lain.
	7.1.4	Marketing team / Sales team		Mengirimkan surat Penawaran / Quotation letter ke Calon pelanggan. Pengiriman bisa melalui e-mail dan fax. Yang menandatangani surat penawaran adalah Presiden Direktur.
	7.1.5	Marketing / Sales team	F-701-02	Mengkonfirmasi penawaran apakah sudah diterima atau belum, jika sudah apakah sudah bisa dinegosiasikan.

Diagram Alir Aktifitas	NO	PIC	Dokumen Terkait	Penjelasan
<pre> graph TD Start([1]) --> Negotiasi{Negosiasi} Negotiasi -- "7.1.6" --> Negotiasi Negotiasi -- "tidak setuju" --> DeptLead[Diskusikan dengan Dept. Head Direktur dan Presiden Direktur] DeptLead -- "7.1.7" --> DeptLead DeptLead -- "setuju" --> Revisi[Revisi Surat Penawaran / Quotation] Revisi -- "7.1.8" --> Revisi Revisi --> PO[Terima pesanan / Order (PO)] PO -- "7.1.9" --> PO PO --> TandaTangan[Tanda tangan lembar PO dan kembalikan] TandaTangan -- "7.1.10" --> TandaTangan TandaTangan --> FileData[File Data] FileData -- "7.1.11" --> FileData FileData --> End([2]) </pre>	7.1.6	Marketing / Sales team	F-701-02	Mendiskusikan dengan calon pelanggan, kontrak, terutama mengenai harga, dan Term of Payment
	7.1.7	Sales, Marketing, Direktur		Diskusi internal untuk menyelesaikan hasil negosiasi yang tidak disetujui oleh pelanggan.
	7.1.8	Marketing / Sales	F-701-02	Revisi penawaran harga dan kirim kembali ke pelanggan
	7.1.9	Marketing / Sales	SA/ADM/02	Terima pesanan dari pelanggan
	7.1.10	Marketing / Sales	SA/ADM/02	Memeriksa kesesuaian dengan negosiasi terakhir, tanda-tangani Purchase Order (PO) dan mengirimkan PO copy ke pelanggan sebagai tanda bahwa PO sudah diterima dan isinya telah dipelajari dan disepakati untuk ditindak-lanjuti dan dijalankan.
	7.1.11	Adm. Sales		Simpan data terkait (Surat Penawaran, Minute of Meeting, Purchase Order, dll)

7.2. Penerimaan Order & Instruksi pengiriman

Diagram Alir Aktifitas	NO	PIC	Dokumen Terkait	Penjelasan
	7.2.1	Sales Admin	Purchase Order & SA/ADM/02	Sales Admin memasukkan data order produk sesuai dengan PO yang diterima ke dalam ERP SAP melalui modul sales order. No. Sales Order (SO) akan di"generate" oleh SAP secara otomatis. Print out Order Confirmation (OC).
	7.2.2	Sales Admin	P O, OA & SA/ADM/02	Memeriksa kesesuaian PO dengan Order Confirmation (OC)
	7.2.3	Sales Admin	SA/ADM/02 & PIL	Terbitkan Picking List dan distribusikan Picking List ke PPIC sebagai instruksi pengiriman barang dan ke QC untuk penerbitan CoA. Didalam Picking List terdapat informasi; Alamat kirim, tanggal pengiriman, Nama produk, no.lot dan jumlah.
	7.2.4	Marketing / Sales	PO Rev. / Email / phone called	Terima informasi perubahan jumlah dan barang yang dipesan
	7.2.5	Marketing / Sales	F-701-03	Buat Finished Goods Change Volume Request Form sesuai dengan perubahan yang diterima
	7.2.6	Marketing / Dept. Head Sales + Director	F-701-03	Koreksi dan setuju Finish Goods Changed Volume Request Form oleh Dept. Head dan Direktur
	7.2.7	Sales Admin	F-701-03	Copy data dan distribusi Finished Goods Changed Volume Request Form ke PPIC
	7.2.8	Sales Admin	PIL	Simpan Picking List (PIL), PO, OC dan kurs harian BCA

7.3. Penanganan faktur penjualan lokal

Diagram Alir Aktifitas	NO	PIC	Dokumen Terkait	Penjelasan
	7.3.1	Sales Admin	SA/ADM/02 & PIL	Menerbitkan faktur penjualan dan faktur pajak sesuai dengan yang tertera dalam Picking List, dengan dilengkapi stempel Perusahaan dan materai
	7.3.2	Finance, Sales Admin	PO, Faktur penjualan, Faktur Pajak, buku serah-terima	Pengecekan faktur penjualan dan faktur pajak berdasarkan PO dilakukan oleh Finance. Jika ditemukan ketidak-sesuaian maka dokumen dikembalikan ke Sales Admin untuk diperbaiki dan cetak ulang.
	7.3.3	Direktur Sales & Marketing / Direktur Umum	PO, Faktur penjualan, Faktur Pajak, buku serah-terima	Tanda-tangan diatas materai pada dokumen faktur penjualan dan faktur pajak dilakukan oleh pejabat yang ditunjuk (specimen).
	7.3.4	Sales Admin	SPB / DO / LPB, tanda terima faktur	Sales Admin mengirim faktur penjualan dan faktur pajak ke pelanggan setelah dilengkapi SPB / DO / LPB yang diterima dari PPIC dan atau transporter. Setelah pelanggan menerima faktur melalui jasa kurir, sebagai bukti tanda terima dari pelanggan dibuatkan tanda terima langsung dan atau dikembalikan melalui fax. <i>Catatan</i> : Invoice harus diterima kembali untuk IDR mak. tgl 10 di bulan berikutnya dan US\$ tgl. 5 di bulan berikutnya.
	7.3.5	Sales Admin	SPB / copy faktur penjualan dan pajak, tanda terima dokumen	Sales Admin mendistribusikan copy rangkap faktur dan copy rangkap SPB ke Finance dilengkapi dengan tanda serah-terima dokumen.
	7.3.6	Sales Admin	Kwitansi, SPB	Menerima kwitansi pembayaran jasa
	7.3.7	Sales Admin	PIL, PO, faktur, SPB/DO	Simpan data terkait
	7.3.8	Sales Admin	Kwitansi, SPB	Memeriksa kesesuaian kwitansi, jika tidak sesuai konfirmasi ke transporter untuk dikoreksi.
	7.3.9	Sales Admin	Kwitansi, SPB	Jika kwitansi sesuai, buat payment voucher atas tagihan tersebut dan ditandatangani oleh pejabat department sales dan diserahkan kepada pihak FA.

Diagram Alir Aktifitas	NO	PIC	Dokumen Terkait	Penjelasan
<pre> graph TD Start([3]) --> Decision{Cek tagihan dari transporter} Decision -- Tidak sesuai --> Transporter[Transporter] Decision -- Sesuai --> Process[Serahkan dokumen ke Finance] Process --> End([Selesai]) </pre>	7.3.8	Sales Admin	Kwitansi, SPB	Memeriksa tagihan dari transporter dengan penawaran yang diajukan. Jika ada ketidaksesuaian maka dikonfirmasi kembali untuk diperbaiki.
	7.3.9	Finance/Acc., Sales Admin	Kwitansi, copy SPB, Buku serah terima dok.	Menyerahkan dokumen ke Finance / Acc. Dept. dan buat serah terima data





PT PARDIC JAYA CHEMICALS

a member of the DIC group



Address : Jl. Gatot Subroto Km 1. Kel. Cibodas Kec. Cibodas
Kota Tangerang 15138, Banten - Indonesia
Phone : (62-21) 5707330, 5523752 (Hunting)
Facsimile : (62-21) 5707308, 5523753.
Home Page : <http://www.pardic.co.id>
Po Box : 481. Kota Tangerang.

Nomor : 431/HR-GA/EKS/I/2015
Lampiran : -
Perihal : Surat Selesai Riset

Tangerang, 5 Januari 2015

Kepada Yth;
Bapak Rizki Yudhi Dewantara, S. Sos, MPA
Ketua Prodi Jurusan Administrasi Bisnis
Universitas Brawijaya
Di
Tempat

Dengan hormat,

Dengan ini pimpinan PT. Pardic Jaya Chemicals menjelaskan bahwa :

NO	NAMA	PROGRAM STUDI
1	Yoshi Suryo Dhani	Administrasi Bisnis

Telah melakukan Riset di PT. Pardic Jaya Chemicals dari 26 Desember 2014 s/d 9 Januari 2015 di bagian **Quality & Sales**.

Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sebenar-benarnya untuk digunakan dengan sebaik-baiknya.

PT. Pardic Jaya Chemicals

 PT. PARDIC JAYA CHEMICALS
Tangerang

Eddy Murphi
Dept. Head HR-GA

CURRICULUM VITAE

**Data Pribadi**

Nama : Yoshi Suryo Dhanti
 NIM : 115030200111059
 Tempat Tanggal Lahir : Tangerang, 13 April 1993
 Agama : Islam
 Alamat : Keroncong Permai Blok EP. 29 No. 2, Tangerang, Banten
 No. Hp : 081336086364
 Email : yoshisuryo@gmail.com

Pendidikan Formal

Tahun 1998-1999 TK Baitul Makmur
 Tahun 1999-2005 SDN 6 Tangerang
 Tahun 2005-2008 SMPN 1 Tangerang
 Tahun 2008-2011 SMAN 8 Tangerang
 Tahun 2011-2015 Progam Studi Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya

Pengalaman Organisasi

Tahun 2009-2010 Bendahara Umum IT CLUB
 Tahun 2011-2012 Staff Advokasi HIMABIS
 Staff Dana Usaha RSC
 Tahun 2012-2013 Mentri Keuangan BEM FIA
 Staff Humas Internal HIMABIS
 Tahun 2013-2014 Sekretaris Umum HIMABIS