

DAMPAK AUDIT MANAJEMEN TERHADAP SUMBER DAYA MANUSIA BAGIAN PEMASARAN PADA PT UNITED INDO SURABAYA

Honestya Citranan Prima

Honestyap@yahoo.com

Sutjipto Ngumar

prof.ngumar@yahoo.com

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

The purpose of this research is (1) to understand the human resources management audit implementation in assessing marketing department performance, and (2) to analyze things which improve marketing performance. Qualitative descriptive approach is used as the data analysis technique which is performed by collecting necessary data which is related to the management audit in order to measure the human resources performance at PT United Indo Surabaya. The result of human resources management audit shows that the problem which is encountered by PT United Indo Surabaya is the placement of employees does not match with their competency and the training procedures do not match with the goal-setting work. The existence of the placement of employees does not match with their competency, so the human resources performance is ineffective and inefficient. Apart from that, the training procedures do not match with the goal-setting work. The loss of motivation occurs because the employees are not motivated to do their best on their tasks. The employees do not know their strengths and weaknesses since the placement of employees does not match with their competency. In accordance with the human resources of marketing department management audit, it is expected that the company management party is able to analyze and to make policies to the improvement so the human resources of marketing department management audit can be the control instrument on marketing department so effectiveness and efficiency of marketing department can be achieved since marketing is the front line of the company in marketing its products.

Keywords: *management audit, marketing and human resources performance*

PENDAHULUAN

Dewasa ini dunia usaha dan kemajuan teknologi semakin berkembang di Indonesia. Banyak berbagai produk dan jasa yang ditawarkan oleh berbagai perusahaan yang membuat persaingan bisnis semakin ketat. Agar perusahaan dapat bertahan dan mampu menang dalam persaingan bisnis, maka perusahaan tersebut harus mampu membaca peluang pasar dengan memenuhi segala kebutuhan yang diinginkan oleh konsumen. Dalam hal ini fungsi pemasaran berperan penting dalam membaca setiap peluang yang ada. Globalisasi ekonomi tidak hanya menambah jumlah pesaing di pasar, namun juga menyebabkan bervariasinya persaingan yang terdapat di pasar. Selain itu persaingan yang sangat ketat menyebabkan perusahaan dalam menjalankan operasi bisnisnya dituntut agar lebih *efektif* dan *efisien*. Persaingan global diwarnai oleh keadaan dimana perusahaan yang memiliki kinerja yang baik mendesak keluar perusahaan yang memiliki kinerja yang buruk dengan fungsi pemasaran yang tidak optimal, sehingga tujuan suatu perusahaan dapat tercapai dengan baik.

Kinerja suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja dari fungsi sumber daya manusia, dalam hal ini sumber daya manusia memegang peranan utama yang sangat penting dalam suatu organisasi seperti yang diungkapkan oleh Simamora (2010:4) bahwa manajemen sumber daya manusia sangat penting dalam suatu organisasi sebab seberapa baik sumber daya manusia dikelola akan menjadi hal yang semakin vital bagi kesuksesan perusahaan di masa mendatang. Pengelolaan sumber daya manusia dengan sendirinya bakal menjadi bagian yang sangat penting dari tugas manajemen perusahaan. Sebaliknya, jika sumber daya manusia tidak dikelola dengan baik, maka efektifitasnya bakal merosot dengan cepat dibandingkan dengan sumber-sumber daya lainnya. Sumber daya manusia mempunyai imbas yang lebih besar terhadap efektifitas organisasional dibandingkan dengan sumber-sumber daya yang lain.

Tanpa sumber daya manusia yang baik maka sulit bagi perusahaan dapat mencapai tujuan-tujuannya. Pada intinya sumber daya manusia dapat membuat sumber-sumber daya lain yang ada di dalam perusahaan berjalan dengan baik. Dalam menghadapi berbagai tantangan bisnis serta tuntutan atas kebutuhan sumber daya manusia untuk berkompetisi dalam persaingan dunia bisnis diperlukan suatu pengelolaan sumber daya manusia yang tepat, terarah, dan terencana sehingga dapat menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan untuk masa kini ataupun masa yang akan datang.

Fungsi sumber daya manusia adalah fungsi yang harus bertanggung jawab atas kinerja perusahaan, oleh karena itu kualitas dari sumber daya manusia merupakan faktor penentu dari produktifitas perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut maka perusahaan harus melakukan pembagian fungsi atas beberapa manajemen yang terdapat dalam perusahaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Apabila perusahaan telah melakukan pembagian fungsi, maka perusahaan dapat menjalankan kegiatan operasional sesuai dengan peraturan dan kebijakan yang ditetapkan oleh manajemen. Manajemen yang professional dalam perusahaan akan dapat mendistribusikan segala tanggung jawab dan wewenang dari setiap fungsi yang ada dalam perusahaan. Sumber daya yang diperlukan agar manajemen dapat mencapai tujuan yang ditetapkan selain sumber daya teknis adalah sumber daya manusia. Dikarenakan manusia yang menjalankan, mengelola dan mengevaluasi sumber-sumber daya lain yang terdapat dalam perusahaan. Dengan adanya dukungan dari sumber daya manusia yang berkualitas, maka akan dapat memberikan kontribusi kepada perusahaan dalam segala hal yang berkaitan dengan operasional perusahaan. Sehingga manusia menjadi perhatian utama untuk dikelola dan dikembangkan dengan baik guna memiliki keterampilan dan professional dalam melaksanakan strategi-strategi manajemen di suatu perusahaan.

Pemasaran bisa dikatakan sebagai ujung tombak dari keberhasilan perusahaan tersebut. Setiap perusahaan menginginkan tiap produk yang dihasilkannya dapat terjual dalam jumlah besar dan dengan tingkat harga yang memberi keuntungan. Melalui produk yang dijualnya inilah perusahaan dapat mempertahankan kehidupannya atau menjaga kestabilan usahanya serta untuk dapat berkembang. Oleh karenanya, tiap perusahaan merencanakan kegiatan pemasaran produknya, seperti keputusan mengenai produk yang dibuat, pangsa pasarnya, harga, serta promosinya, jauh sebelum produk itu diproduksi sampai produk tersebut dikonsumsi oleh konsumen akhir. Operasi keuangan, akunting, dan fungsi bisnis lainnya sesungguhnya tidak berarti kalau tidak ada permintaan akan produk dan jasa sehingga perusahaan menghasilkan laba. Jadi, kelangsungan hidup suatu perusahaan tergantung pada aktivitas pemasaran.

Audit manajemen sumber daya manusia bagian pemasaran (*marketing audit*) merupakan bagian dari pengendalian internal yang mengaudit manajemen perusahaan. Hal yang penting dalam pelaksanaan audit adalah menemukan masalah dan meyakinkan ketaatan (*compliance*) terhadap peraturan atau standar-standar yang berlaku di perusahaan sehingga diharapkan perusahaan dapat mengontrol fungsi yang dimaksud secara maksimal, dalam hal ini fungsi pemasaran. Hasil dari audit ini digunakan oleh manajemen puncak sebagai masukan dalam proses pengambilan keputusan. Fungsi utama audit pemasaran (*marketing audit*) adalah untuk menguji dan menilai tujuan dan kebijakan pemasaran yang akan mengarahkan perusahaan, sehingga merupakan alat bagi manajer pemasaran untuk dapat mendeteksi dan mengungkapkan permasalahan yang dihadapi. Audit pemasaran digunakan sebagai alat peninjau dan penilaian yang menyeluruh atas fungsi pemasaran untuk membantu mengungkapkan permasalahan dalam bidang pemasaran serta memberikan rekomendasi yang tepat untuk perbaikan perusahaan kedepannya.

Dengan demikian, masalah bagi perusahaan adalah bagaimana kegiatan pemasaran dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien, serta bagaimana menghubungkan biaya pemasaran dengan tingkat keberhasilan pemasaran dalam menghasilkan laba. Masalah-masalah tersebut mendorong manajemen untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi kegiatan pemasarannya. Untuk mengevaluasi sejauh mana sasaran yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan efektif dan efisien, manajemen memerlukan audit operasional yang bertujuan untuk meyakinkan manajemen bahwa kegiatan pemasaran dilakukan secara efektif dan efisien dengan cara mengidentifikasi masalah, mengukur atau menilai pelaksanaan kegiatan manajemen dengan kriteria tertentu yang ditetapkan serta memberikan rekomendasi perbaikan yang diperlukan untuk mendorong diadakan tindakan-tindakan korektif yang dapat ditempuh sehingga pendayagunaan segala sumber kekayaan perusahaan dapat dilakukan secara lebih menguntungkan.

Audit manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk menilai apakah kebutuhan sumber daya manusia suatu perusahaan sudah terpenuhi dengan cara hemat, efisien, dan efektif (Bayangkara, 2008:16). Melalui audit manajemen sumber daya manusia, kebijakan serta sistem kerja fungsi sumber daya manusia pun dapat dinilai. Di sisi lain audit manajemen sumber daya manusia menekankan pada proses manajemen khususnya prosedur untuk perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian aktivitas sumber daya manusia yang dipilih untuk diperiksa, guna menetapkan bagaimana sebaiknya pengelolaan atas sumber daya manusia tersebut dilakukan. Hasil audit dan rekomendasi dari audit operasional nantinya diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk perbaikan kinerja perusahaan. Hal ini dilakukan untuk menilai efektifitas program atau rencana yang telah dibuat dan apabila perlu dilakukan penyempurnaan atau koreksi. Suatu perusahaan selain melakukan pengendalian efektifitas pemasaran juga perlu melakukan pengendalian rentabilitas. Pengendalian rentabilitas atau disebut juga pengendalian keuntungan merupakan suatu aktivitas untuk mengukur keuntungan yang sebenarnya diperoleh dari masing-masing produk, wilayah dan saluran distribusi. Hal ini bertujuan untuk membantu

pimpinan bidang pemasaran mengetahui pada unit kerja atau organisasi mana terjadi hal yang merugikan. Berdasarkan penjelasan latar belakang diatas, maka rumusan masalah yang diajukan dari peneliti sebagai berikut: 1) Bagaimana manfaat pelaksanaan audit manajemen untuk menilai efisien dan efektivitas fungsi sumber daya manusia?, 2) Apakah dengan menerapkan audit manajemen dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia?. Tujuan dari penelitian ini adalah: 1) Untuk menilai dampak audit manajemen sumber daya manusia terhadap pemasaran, 2) Untuk menganalisis sampai seberapa jauh kinerja sumber daya manusia bagian pemasaran.

TINJAUAN TEORETIS

Konsep Dasar Audit Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan unsur yang penting dalam kegiatan perusahaan. Tidak menjadi soal bagaimana hebatnya sistem kualitas manajemen, secara mutlak mereka semuanya tergantung pada kegiatan manusia dan usaha mereka untuk berhasil. Manusia merupakan penentu akhir (*final determinants*) dari bagaimana efektifnya sistem manajemen kualitas dalam praktek. Audit manajemen sumber daya manusia merupakan suatu metode untuk memastikan bahwa potensial sumber daya manusia yang ada dalam organisasi dapat dimanfaatkan secara maksimal (Tunggal, 2010:185).

Definisi audit manajemen sumber daya manusia menurut, Simamora (2010:818) adalah mengevaluasi aktifitas-aktifitas sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi dengan tujuan memperbaiki aktifitas-aktifitas tersebut. Pendeknya, audit merupakan kontrol kualitas keseluruhan yang memeriksa aktifitas sumber daya manusia di dalam departemen, divisi, atau keseluruhan perusahaan. Sedangkan Siagian (2008:68) menyatakan bahwa audit manajemen sumber daya manusia adalah seluruh upaya penelitian yang dilakukan terhadap aktifitas manajemen sumber daya manusia untuk mencari, menemukan, dan mengevaluasi fakta tentang sejauh mana manajemen berhasil memberikan dukungan kepada berbagai satuan kerja pelaksanaan tugas pokok perusahaan. Dengan kata lain, sejauh mana manajemen sumber daya manusia berhasil menyelenggarakan berbagai fungsinya yang akan membantu meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan produktifitas perusahaan sebagai keseluruhan.

Tahap Pelaksanaan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Pemasaran

Keberhasilan suatu audit manajemen sangat ditentukan oleh ketepatan pengambilan langkah pemeriksaan, oleh karena itu auditor harus merencanakan tahap-tahap pemeriksaan yang akan dilaksanakan secara sistematis agar dapat mengkoordinasikan pelaksanaan pemeriksaan sehingga tujuan pemeriksaan tercapai. Audit manajemen mempunyai lebih banyak fase atau tahapan jika dibandingkan dengan audit keuangan. Karena dalam audit manajemen hasil akhir tidak hanya berupa sebuah laporan audit, namun juga berupa rekomendasi untuk tindak lanjut (Siagian, 2008:25).

Menurut Siagian (2008:25-29) keberhasilan pelaksanaan audit sangat ditentukan oleh mantapnya pengambilan langkah-langkah yaitu: 1. Penentuan cakupan kegiatan audit. Adanya kesatuan persepsi antara manajemen puncak dan pelaksana audit tentang cakupan kegiatan audit merupakan hal yang sangat penting, tentu yang berlaku ialah persepsi dan interpretasi manajemen. 2. Perencanaan kegiatan audit. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam perencanaan, yaitu: a) Identifikasi komponen perusahaan yang akan menjadi sumber data, b) Jangka waktu pelaksanaan audit, c) Pengorganisasian kegiatan audit, d) Penentuan instrumen penentuan data, e) Teknik analisis yang akan digunakan. 3. Pengumpulan data Tidak ada satu pun teknik pengumpulan data yang sama efektifnya untuk semua kegiatan audit. Karena itu pelaksana audit harus mampu memilih dan menggunakan teknik yang dianggap paling tepat. 4. Analisis data; Memilih dan menggunakan teknik analisis data yang tepat sehingga menghasilkan informasi yang relevan, mutakhir, lengkap, dan dapat

dipercaya. 5. Penyusunan laporan. Kegiatan audit harus diakhiri dengan penyusunan laporan yang bermanfaat bagi manajemen puncak untuk mengambil keputusan dalam upaya meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas perusahaan atau komponen-komponen tertentu dalam perusahaan yang dipimpinnya.

Tujuan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan dari audit sumber daya manusia menurut, Hasibuan (2010:288) adalah sebagai berikut: 1) Mengetahui apakah pelaksanaan dan hasil kerja karyawan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, 2) Untuk mengetahui apakah semua karyawan dapat menyelesaikan job discriptionnya dengan baik, 3) Untuk menjadi pedoman menentukan besarnya balas jasa kepada setiap karyawan, 4) Untuk menjadi dasar pertimbangan pelaksanaan mutasi vertikal (*promosi dan demosi*), horizontal dan atau ahli tugas bagi karyawan, 5) Untuk memotivasi semangat kerja, prestasi kerja dan disiplin karyawan, 6) Untuk menghindari terjadinya kesalahan sedini mungkin dan tindakan perbaikannya, 7) Untuk digunakan sebagai dasar pertimbangan ikut sertanya nilai mereka, 8) Untuk memenuhi ego dan kepuasan dengan memperhatikan serta nilai mereka, 9) Untuk menjadi pedoman yang efektif dalam melaksanakan seleksi penerimaan karyawan di masa datang, 10) Untuk dasar kembali sumber daya manusia apakah sudah baik atau masih perlu disempurnakan kembali.

Konsep Dasar Pemasaran

Definisi pemasaran menurut Kotler dan Keller (2009:6) adalah pemasaran berhubungan dengan mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan manusia dan masyarakat. Definisi formal pemasaran adalah satu fungsi organisasi dan seperangkat proses untuk menciptakan, mengkomunikasikan dan menyerahkan nilai kepada pelanggan dan mengelola hubungan pelanggan dengan cara yang menguntungkan organisasi. Assauri (2007:5) menyatakan pemasaran sebagai kegiatan manusia yang diarahkan untuk memenuhi dan memuaskan kebutuhan dan keinginan melalui proses pertukaran. Sedangkan menurut Angipora (2008:141) keberhasilan suatu perusahaan dalam pemasaran adalah apabila suatu perusahaan mampu melakukan penjualan produknya sesuai dengan target yang ditentukan oleh perusahaan, bahkan melebihi target dari volume penjualan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Tujuan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Bagian Pemasaran

Tujuan audit manajemen pemasaran menurut Hamilton (2007:94) adalah untuk menganalisa usaha pemasaran dalam hubungannya untuk mendukung rencana penjualan. Bayangkara (2008:116) tujuan audit pemasaran adalah untuk mengidentifikasi ancaman-ancaman pemasaran yang dihadapi perusahaan dan merencanakan perbaikan yang diperlukan untuk mengeleminasi ancaman tersebut. Pada saat pemeriksaan yang menyeluruh, penilaian pemeriksaan mencakup komponen utama bidang pemasaran antara lain (Akmal, 2009:290): 1) Lingkup pemasaran, Untuk menganalisis komponen-komponen seperti pasar, langganan, saingan, penyalur, dan sebagainya, 2) Strategi pemasaran. Menilai tujuan dan strategi pemasaran apakah sudah sesuai dengan lingkungan tersebut diatas, 3) Organisasi pemasaran. Menilai kemampuan organisasi pemasaran dalam melaksanakan atau mengimplementasikan strategi pemasaran yang telah ditetapkan, 4) Sistem pemasaran. Menilai kualitas sistem bidang analisis, perencanaan dan pengendalian, 5) Produktivitas pemasaran. Menilai profitabilitas berbagai produk, pasar, wilayah, efektivitas biaya, dan sebagainya.

Penilaian Kinerja

Menurut Mulyadi (2009:337) menjelaskan bahwa kinerja adalah keberhasilan personel, tim atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategic yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Secara umum menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja dari sekelompok orang atau organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Mahsun (2006:25) kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi yang tertuang dalam strategi planning suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu maupun kelompok tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolok ukurnya.

Tahapan Penilaian Kinerja

Menurut Rudianto (2007:312) penilaian kinerja dilaksanakan dalam dua tahap utama, yang akan diuraikan sebagai berikut: 1) Tahap Persiapan, terdiri dari tiga tahapan: (a) Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manjer yang bertanggung jawab, (b) Penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja, (c) Pengukuran kinerja sesungguhnya. 2) Tahap Penelitian, terdiri dari tiga tahapan: (a) Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, (b) Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang telah ditetapkan standar, (c) Penegakkan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

Penelitian Terdahulu

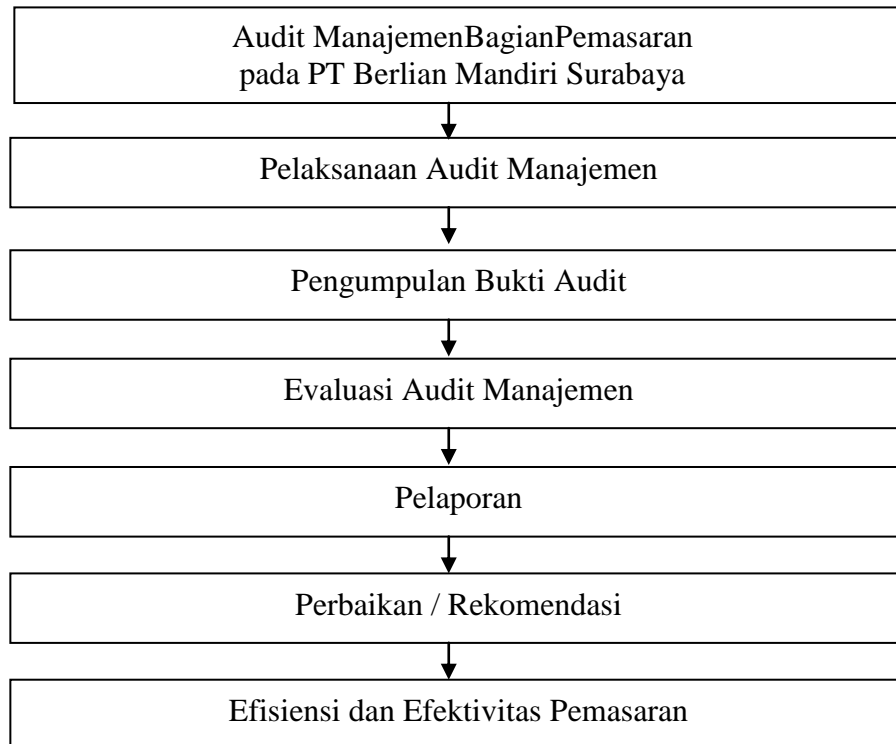
Dianti (2009) menyimpulkan bahwa (a) strategi perusahaan tertinggal, sehingga PT GiGa sebagai *Marketing Oriented Company* perlu mempersiapkan diri menjadi *Market Driven Company*. (b) Atribut efektivitas pemasaran yaitu filosofi pelanggan, organisasi pemasaran yang terintegrasi, informasi pasar yang memadai, orientasi strategis, dan efisiensi operasional telah berjalan sangat baik sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja sumberdaya pemasaran sangat baik. Adhiwirawan (2008) menyimpulkan bahwa, alternatif strategi pemasaran yang dapat ditetapkan dan dijalankan perusahaan dalam menghadapi kondisi persaingan dan perubahan bisnis merupakan (1). Segmentasi, (2) Penargetan, (3) Pemosisian, (4) Diferensiasi (5) Bauran Pemasaran.

Mineri (2013) menyimpulkan bahwa, pemahaman serta kondisi yang ada di dalam badan usaha merupakan salah satu faktor yang berpengaruh dengan pengendalian proses dan sistem yang ada. Apa yang menjadi kekuatan dari pengendalian tersebut yang dapat meminimalisasi adanya kesalahan di dalam badan usaha tersebut.

Untari (2010) menyimpulkan bahwa pelaksanaan audit operasional pada PD. Kalibata terdapat struktur organisasi yang belum berubah untuk mengikuti kondisi yang berubah sehingga pengarahannya strategi perusahaan tidak jelas, dokumen yang hilang sehingga ada beberapa transaksi yang belum di jurnal dan memakan waktu untuk sampai ke bagian akuntansi, dan tidak melakukan pengecekan terhadap barang yang ingin dikirim pada bagian gudang sehingga adanya keluhan dari pelanggan berkaitan dengan masalah tersebut.

Rerangka Pemikiran

Audit manajemen sumber daya manusia bagian pemasaran merupakan suatu metode pengevaluasian untuk mengetahui apakah sumber daya manusia yang terlibat dalamnya telah melaksanakan kewajibannya sesuai prosedur yang ditetapkan dan telah memanfaatkan segala sumber daya yang ada sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Apabila tingkat kinerja fungsi tersebut belum bisa dikatakan efektif dan efisien, maka dengan penerapan audit operasional fungsi pemasaran dapat memberikan suatu hasil dalam bentuk rekomendasi yang harus dilakukan oleh pihak perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dimasa yang akan datang. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disusun rerangka pemikiran dalam gambar berikut :



Gambar 1
Rerangka Penelitian

Proposisi Penelitian

Perumusan proposisi adalah pernyataan yang diterima secara sementara sebagai suatu kebenaran sebagaimana adanya, pada saat fenomena dikenal dan merupakan dasar serta kerja panduan dalam verifikasi. Perumusan proposisi merupakan jawaban sementara dari hubungan fenomena-fenomena yang kompleks (Soeratno dan Arsyad, 2008:64). Pada prinsipnya audit operasional merupakan alat bantu teknis bagi manajemen dalam meningkatkan efektivitas dari proses kegiatan yang dilakukan. Salah satu aktivitas yang terpenting dalam suatu perusahaan adalah pemasaran. Berdasarkan rumusan masalah dan landasan teori yang ada, maka proposisi penelitian yang diajukan dalam penelitian ini sebagai berikut:

Rumusan Masalah	Proporsi	Pertanyaan Protokol
Bagaimana penerapan audit manajemen sebagai alat bantu untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia bagian pemasaran	Penerapan audit manajemen sebagai alat bantu untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia sesuai dengan ketentuan yang berlaku	Apakah audit manajemen untuk peningkatan kinerja sumber daya manusia sudah diterapkan sesuai ketentuan.
Bagaimana audit manajemen mengukur kinerja bagian pemasaran	Penerapan audit manajemen dapat digunakan sebagai pengukuran kinerja bagian pemasaran dalam melaksanakan tugas sesuai dengan fungsinya.	Apakah audit manajemen sudah digunakan oleh perusahaan dalam menilai kinerja bagian pemasaran selama ini.

METODA PENELITIAN

Jenis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang diajukan oleh peneliti yaitu bagaimana penerapan audit manajemen sumber daya manusia bagian pemasaran pada PT United Indo Surabaya, maka dalam penulisan skripsi ini jenis penelitiannya adalah penelitian kualitatif melalui metode deskriptif. Metode deskriptif merupakan serangkaian observasi dimana setiap observasi yang terdapat pada sampel atau populasi tergolong pada salah satu dari kelas-kelas yang eksklusif secara bersama-sama (*mutual exclusive*) dan kemungkinan tidak dapat dinyatakan dalam angka-angka (Soeratno dan Arsyad 2008:7).

Penelitian kualitatif dengan metode deskriptif yang dipakai oleh peneliti, mengacu pada studi kasus dimana peneliti mempelajari masalah-masalah, tata cara yang berlaku serta situasi yang sedang berlangsung di dalam suatu organisasi yang dijadikan sebagai objek penelitian dalam penulisan skripsi ini. Fungsi dari penelitian ini untuk mencari penjelasan dan jawaban dari permasalahan yang ditemukan serta memberikan rekomendasi sebagai alat untuk memperbaiki kelemahan yang ada (Kuncoro, 2009:21). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif studi evaluasi karena penelitian ini melakukan evaluasi kesesuaian penerapan suatu audit yaitu audit operasional terhadap standar audit yang ditetapkan, seperti yang dikemukakan oleh Patton (2008:37) bahwa penelitian dikatakan dengan penelitian proses evaluasi jika mengijinkan pengambilan keputusan dan penggunaan program memahami dinamika berjalannya suatu program. Setiap pemahaman memungkinkan organisasi memutuskan tentang luasan program yang berjalan seperti seharusnya dijalankan. Proses evaluasi pada umumnya berguna untuk menyatakan cakupan dalam program dapat dikembangkan, seperti halnya menyoroti kekuatan program yang harus dipelihara, selain itu pendekatan kualitatif studi evaluasi juga dapat digunakan untuk mengetahui pada tingkatan mana suatu program sudah ditetapkan secara efektif (Patton, 2008:37).

Gambaran dari Populasi (Obyek) Penelitian

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012:61). Adapun populasi dalam penelitian audit manajemen sumber daya manusia bagian pemasaran pada PT United Indo Surabaya, yang meliputi dokumen mengenai sejarah singkat perusahaan, kegiatan usaha perusahaan, laporan kinerja mengenai anggaran serta realisasi maupun biaya yang dikeluarkan dalam kegiatan penjualan, dan aspek penilaian lainnya yang dapat diketahui melalui pihak manajemen perusahaan.

Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer dan sumber sekunder. Menurut Malholtra (2009:43) data sekunder adalah data yang dikumpulkan untuk beberapa maksud selain dari masalah yang sedang ditangani. Data primer, dipihak lain, diciptakan oleh peneliti untuk tujuan khusus menangani masalah riset. Teknik pengumpulan data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah 1) Wawancara yaitu teknik pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab mengenai obyek yang diteliti antar lain sejarah singkat PT United Indo Surabaya, pelaksanaan prosedur pemasaran yang ditetapkan dan dokumen-dokumen apa saja yang berkaitan dengan pemasaran. Adapun subyeknya dalam wawancara tersebut adalah kepada pimpinan dan karyawan perusahaan yang bersangkutan untuk memperoleh informasi yang diperlukan; 2) Observasi yaitu teknik pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan langsung terhadap obyek penelitian dengan mencatat secara sistematis data-data yang diperlukan. Obyek observasi meliputi: mengamati tata cara menilai efisiensi dan efektivitas saat manajemen melakukan audit fungsi pemasaran. Dalam hal ini, penulis melakukan survei secara langsung ke PT United Indo Surabaya selaku obyek penelitian, untuk mengetahui aktivitas atas fungsi pemasaran; 3) Dokumen. Metode ini menuntut peneliti untuk mengumpulkan data dengan cara melihat terhadap obyek yang diteliti dan mengumpulkan laporan-laporan dari dokumen resmi maupun arsip perusahaan yang bersangkutan.

Satuan Kajian

1. Audit manajemen. Audit manajemen merupakan suatu pemeriksaan terhadap aktivitas atau kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan untuk mengetahui apakah kegiatan tersebut sudah dilakukan secara efektif, efisien, dan ekonomis.
2. Manajemen Sumber Daya Manusia. Merupakan salah satu divisi atau departemen yang ada dalam perusahaan yang bertanggung jawab untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan.
3. Efisiensi dan Efektivitas. Efisiensi merupakan ukuran proses yang menghubungkan antara *input* dan *output* dalam operasional perusahaan. Efisiensi berhubungan dengan bagaimana perusahaan melakukan operasinya sehingga dicapai optimalisasi penggunaan sumber daya yang dimiliki. Dengan konsep *input-proses-output*, efisiensi adalah rasio antara *output* dan *input*. Sedangkan, efektivitas merupakan hubungan antara *output* dengan tujuan. Semakin besar kontribusi *output* terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program, atau kegiatan. Efektivitas terkait hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya dicapai. Suatu organisasi atau kegiatan dikatakan efektif apabila *output* yang dihasilkan bisa memenuhi tujuan yang diharapkan.
4. Bagian Pemasaran. Pemasaran ialah suatu bagian organisasi dan seperangkat proses untuk menciptakan, mengkomunikasikan dan menyerahkan nilai kepada pelanggan dan mengelola hubungan pelanggan dengan cara yang menguntungkan organisasi.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan penulis pada penelitian ini sebagai berikut:

- 1) Penulis melakukan penelitian atas aktivitas pemasaran, 2) Menelusuri sumber-sumber kepustakaan yang ada, 3) Penulis mengumpulkan data dan informasi misalnya, mengenai data target dan realisasi penjualan, prosedur penjualan dan data pendukung lain yang terkait dalam ruang lingkup skripsi, 4) Mengevaluasi antara hasil penelitian dan data-data yang dikumpulkan, apakah sesuai dengan landasan teori yang relevan, 5) Membandingkan antara target dan realisasi penjualan, kemudian dari perbandingan tersebut dianalisis untuk mengetahui selisih dari target dan realisasi penjualan, 6) Memberikan kesimpulan, saran,

dan rekomendasi hasil penelitian untuk menilai kinerja sumber daya manusia bagian pemasaran.

PEMBAHASAN

Temuan Selama Penelitian

Berdasarkan data yang diperoleh terkait dengan sistem informasi akuntansi penggajian pada PT United Indo Surabaya, ditemukan hasil sebagai berikut:

1. Sering terjadinya penundaan pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan dari jadwal pelaksanaan yang telah ditetapkan karena belum siapnya materi pelatihan yang akan digunakan dan belum siapnya personil yang menyelenggarakan pelatihan. Hal ini dibuktikan dari hasil wawancara dengan Bapak Drs. H.Ahmad M.Psi., selaku kepala Personalia yang menyatakan bahwa:
"terkait dengan pelatihan terhadap karyawan tidak dapat dilakukan sesuai dengan program dan jadwal yang disusun, pelatihan dilakukan apabila ada hal-hal yang baru terkait dengan skill dan pengetahuan, dimana pelatihan yang diberikan hanya dari intern perusahaan tanpa melibatkan pihak eksternal dan materi yang diberikan hanya seputar pemahaman tentang perusahaan saja"
(Wawancara Tgl 02 April 2015).
2. Tidak ada umpan balik atas hasil penilaian kinerja pegawai yang dilakukan oleh departemen SDM pada pegawai yang dinilai kinerja yang dilakukan departemen SDM hanya untuk manajemen puncak perusahaan. penilaian kinerja bawahan tidak dilakukan secara kontinyu dan bawahan tidak diberi kesempatan dalam mengembangkan diri dengan leluasa karena semua keputusan yang diambil harus mendapat persetujuan dari atasan. Hal tersebut seperti yang diutarakan oleh Bapak Drs. Rinaldi MM., selaku manager marketing yang menyatakan "ukuran kinerja yang berdasarkan keuangan hanya memperhatikan laporan realisasi anggaran biaya dan laporan pertanggungjawaban terkait penggunaan biaya, sedangkan ukuran kinerja non keuangan hanya berdasar tingkat pencapaian hasil penjualan. Penilaian tersebut dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana seorang karyawan atau suatu bagian dalam perusahaan telah melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggungjawabnya".
(Wawancara, tanggal 02 April 2015).

Permasalahan

Pada era reformasi sekarang ini organisasi sektor perdagangan semakin kompetitif, maka karyawan harus berdaya guna dan dapat memberikan sumbangsih yang maksimal bagi kemajuan perusahaan. Karenanya, setiap perusahaan harus berjalan efektif dan efisien sehingga dapat memberikan kontribusi yang optimal. Sehingga untuk menghadapi peluang dan tantangan dalam era reformasi sekarang ini salah satu jalan terbaik adalah dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Untuk itu sumber daya manusia harus ditangani dan diatur oleh bagian yang disebut sebagai bagian Personalia yaitu fungsi di organisasi yang mengatur dan mengelola sumber daya manusia pada perusahaan yang ditempuh secara layak dan efektif dengan mempertimbangkan aspek hubungan antar manusia dan kebutuhan perorangan serta kelompok. Selain itu bagian personalia juga menyangkut usaha menciptakan kondisi-kondisi bahwa setiap karyawan terdorong untuk memberi sumbangan tenaga dan pikiran sebaik mungkin demi efektifitas perusahaan. Demi terwujudnya organisasi sektor jasa yang memiliki efisiensi, efektifitas dan produktifitas yang tinggi maka diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas untuk menjalankannya.

Sesuai dengan latar belakang penelitian masalah bahwa tujuan dari audit manajemen adalah sebagai sarana untuk peningkatan fungsi sumber daya manusia dan memperbaiki kekurangan/kelemahan pada perusahaan agar melaksanakan perubahan sesuai target kinerja. Oleh karena itu, dalam meningkatkan fungsi sumber daya manusia diperlukan audit

manajemen, menilai sumber daya manusia “ apakah kemampuan daya pikir dan fisiknya telah dikelola secara efektif sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan “. Dalam melakukan penelitian, peneliti juga mengamati proses berlangsungnya kegiatan yang berada di dalam struktur organisasi, apakah setiap sumber daya manusia melaksanakan tanggung jawab dan wewenang masing-masing atau tidak. Dari hasil penelitian dapat diketahui permasalahan yang ada pada PT United Indo Surabaya adalah pada sistem dan prosedur manajemen terhadap fungsi sumber daya manusia, pada seleksi tenaga kerja, yaitu seleksi fisik, dimana seharusnya seleksi fisik tidak hanya dilakukan untuk bagian tertentu saja, tetapi untuk seluruh karyawan, agar dapat mencapai hasil yang maksimal dalam melaksanakan tugasnya.

Dari hasil penelitian dapat diketahui permasalahan yang ada pada PT United Indo Surabaya adalah terkait pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan dari jadwal pelaksanaan yang telah ditetapkan belum dilaksanakan secara tepat waktu serta tidak ada umpan balik atas hasil penilaian kinerja pegawai yang dilakukan oleh departemen SDM pada pegawai.

Sebab dan Akibat Masalah

Adapun sebab masalah pada PT United Indo Surabaya adalah: 1) Dalam perencanaan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan tidak sesuai dengan permintaan mengenai kapasitas, karena beban operasional yang cukup besar. Hal ini dapat dilihat dari adanya kegiatan ganda yang dilakukan oleh karyawan sebagaimana diutarakan oleh Bapak Drs. Herman P. MM., selaku manager marketing beliau mengatakan “Memang benar dalam PT United Indo Surabayamelakukan perangkapan pekerjaan, misalnya bagian marketing hanya hanya memasarkan barang dijuga oleh perusahaan difungsi untuk menagih maupun mengirim barang dengan pertimbangan efisiensi dan tujuan ekonomis perusahaan untuk meminimalkan beban operasional yang dikeluarkan perusahaan” (Wawancara, Tgl 19 Maret 2014), 2) Dilakukan untuk kepala bagian departemen. Penerimaan karyawan yang tidak merata (yang telah dijelaskan sebelumnya pada seleksi tenaga kerja, yaitu mengenai seleksi fisik, dimana pelaksanaan seleksi fisik hanya dilakukan untuk calon karyawan pada divisi dan bagian tertentu) berakibat kinerja SDM tidak berfungsi sebagaimana mestinya, sehingga menimbulkan pemborosan pada biaya SDM. Pemborosan pada biaya SDM menyebabkan beban perusahaan menjadi besar, sehingga laba yang diperoleh perusahaan menurun.

Akibat Masalah

Akibat yang mungkin timbul dari permasalahan tersebut di atas, yaitu: 1) Kinerja sumber daya manusia kurang efektif dan efisien. Kinerja sumber daya manusia kurang efektif dan efisien yang dikarenakan penempatan pegawai tidak sesuai dengan bidangnya, misalnya perekrutan bagian accounting ditempatkan pada bagian accounting tetapi ditempatkan pada bagian lain. Karena mutu karyawan yang direkrut tersebut sudah sesuai dengan kebutuhan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan, karena perekrutan karyawan yang dilakukan oleh PT United Indo Surabaya sudah berpedoman pada analisis pekerjaan, deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan, sehingga pegawai yang direkrut tersebut sesuai dengan kompetensinya. Selain itu tujuan peraturan yang dikeluarkan oleh PT Tiga Berlian Mandiri Surabaya berkaitan dengan perekrutan pegawai adalah untuk memperoleh tenaga kerja yang berkompeten terbaik sesuai dengan persyaratan yang ditentukan dalam rangka perkembangan perusahaan. 2) Terjadinya demotivasi bagi karyawan yang bersangkutan. Terjadinya demotivasi karyawan dikarenakan pegawai tersebut tidak termotivasi untuk melakukan yang terbaik atas pekerjaannya, karena karyawan tidak mengetahui kekurangan dan kelebihan atas pekerjaan yang dikerjakan, yang dikarenakan penempatan pegawai tidak sesuai dengan bidangnya, misalnya perekrutan

bagian accounting tidak ditempatkan pada bagian accounting tetapi ditempatkan pada bagian lain.

Analisis Masalah

1. Pelaksanaan penerapan fungsi sumber daya manusia belum efisien dan efektif. Ini bisa dilihat dari prosedur perekrutan pegawai, perekrutan pegawai yang dilakukan oleh PT United Indo Surabaya sudah berpedoman pada analisis pekerjaan, deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan, sehingga karyawan yang direkrut tersebut sesuai dengan kompetensinya. Tetapi penempatan pegawai tidak sesuai dengan bidangnya, misalnya perekrutan bagian accounting tidak ditempatkan pada bagian accounting tetapi ditempatkan pada bagian lain.
2. Tidak ditempatkan pegawai pada bidang tugas sesuai dengan pelatihan yang telah diikutinya, sehingga mengakibatkan terjadinya demotivasi bagi pegawai yang bersangkutan, demikian pula dengan biaya yang telah dikeluarkan oleh perusahaan menjadi tidak efektif apabila pelatihan tidak dimanfaatkan sesuai kompetensinya. Terjadinya demotivasi bagi pegawai karena pegawai tidak termotivasi untuk melakukan yang terbaik atas pekerjaannya, karena pegawai tidak mengetahui kekurangan dan kelebihan atas pekerjaan yang dikerjakan.

Pemecahan Masalah

Dari pengamatan hasil audit manajemen, maka dapat diketahui bahwa pelaksanaan audit manajemen pada SDM sudah dilaksanakan secara rutin setiap tahun. Tahapan audit yang digunakan antara lain adalah, perencanaan audit berupa audit kinerja SDM tahunan. Dilanjutkan dengan pengumpulan bukti-bukti melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Kemudian auditor akan menganalisa dan menyelidiki serta menyampaikan penyimpangan dan ketidaksesuaian standar atas prosedur dan standar yang ditetapkan. Selain itu, dilakukan koreksi atas penyimpangan beserta kekurangannya yang akan dijelaskan pada rekomendasi dalam laporan hasil audit dan pada akhirnya laporan hasil audit diberikan pada manajemen puncak perusahaan yaitu direktur perusahaan dan salinan laporan pada kepala bagian yang diaudit.

Hasil pemeriksaan menunjukkan audit manajemen yang dilakukan telah efektif karena dapat menemukan penyimpangan dan kelemahan atas prosedur dan program yang ditetapkan serta memberikan rekomendasi perbaikan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas operasional fungsi manajemen sumber daya manusia. Temuan penyimpangan dan kelemahan tersebut adalah: 1) Penempatan pegawai tidak sesuai dengan kompetensinya, 2) Terjadinya demotivasi bagi pegawai yang bersangkutan, demikian pula dengan biaya yang telah dikeluarkan oleh perusahaan menjadi tidak efektif

Rekomendasi perbaikan atas temuan audit manajemen untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas departemen sumber daya manusia adalah: 1) Dalam upaya untuk memaksimalkan potensi kerja karyawan dan mewujudkan prinsip keadilan, selayaknya pihak manajemen sumber daya manusia berlaku adil sesuai prosedur. Dengan menepatkan pegawai sesuai dengan bidangnya, misalnya perekrutan bagian accounting ditempatkan pada bagian accounting, sehingga dapat mendorong karyawan untuk lebih produktif sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan, 2) Sebaiknya manajemen sumber daya manusia segera melakukan umpan balik atas hasil penilaian kinerja karyawan dengan memberikan penghargaan (*reward*) ataupun sanksi pada karyawan sehingga karyawan dapat mengetahui kelebihan dan kekurangan atas pekerjaan yang dikerjakannya; 3) Pedoman perilaku kinerja SDM bagi karyawan. Pedoman perilaku bagi pergaulan profesional di lingkungan unit atau tim kerja, anggota berkewajiban mengembangkan kebiasaan untuk: (a) Bertegur sapa diantara sesama mereka dengan cara yang santun dan ceria, (b) Berkomunikasi secara formal maupun informal diantara sesama mereka di tempat

kerja maupun diluar tempat kerja; (c) Menghargai perbedaan pendapat dan saling mendukung pada waktu menangani tugas yang pelaksanaannya menjadi tanggung jawab unit kerja mereka; (d) Menunjukkan kepedulian terhadap peningkatan kualitas dan kehidupan kerja sesama anggota.

Dari hasil temuan dan rekomendasi yang diberikan, dapat disimpulkan bahwa audit manajemen yang dilakukan telah dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi manajemen sumber daya manusia. Oleh karena itu laporan audit ini yang berhubungan dengan efisiensi dan efektifitas karyawan dari hasil audit manajemen sumber daya manusia, tentunya sangat bermanfaat bagi perusahaan, karena dari hasil audit ini pada intinya mengupayakan mengubah kebiasaan seseorang untuk mau lebih disiplin dalam bekerja, meningkatkan motivasi kerja dan kegiatan kerja sesuai dengan aturan yaitu tugas, tanggung jawab dan wewenang sehingga tujuan dari perusahaan dapat tercapai. Berdasarkan hasil pembahasan yang telah di uraikan tersebut di atas, tentunya dapat bermanfaat bagi perusahaan, karena audit operasional sumber daya manusia pada intinya mengupayakan mengubah kebiasaan seseorang untuk mau lebih disiplin dalam bekerja, meningkatkan motivasi kerja dan kegiatan kerja sesuai dengan aturan yaitu tugas, tanggung jawab dan wewenang sehingga tujuan dari perusahaan dapat tercapai. Adapun perubahan itu adalah sebagai berikut: 1) Komitmen, motivasi dan tanggung jawab pimpinan. Dalam hal ini manajemen PT United Indo Surabayamengadakan *training* khusus kepada para karyawannya dan personelnya khususnya bidang pelayanan; 2) Keterlibatan semua personel dalam PT United Indo Surabaya. Keterlibatan personel mempengaruhi proses implementasi bahkan dari dulu sudah ada kesadaran mereka tentang kualitas sehingga mereka mau mengikuti prosedur kerja. Tanpa adanya peran serta dari semua personel maka tidak mungkin proses implementasi kerja hasil audit manajemen sumber daya manusia dapat berjalan dengan baik, sebab implementasi kerja hasil audit manajemen sumber daya manusia sebagai alat pengendalian bidang tenaga kerja tersebut membutuhkan dukungan dari semua pihak; 3) Sumber Daya (Waktu dan Biaya). Waktu dan biaya merupakan faktor-faktor yang ikut mempengaruhi proses implementasi hasil audit manajemen sumber daya manusia sebagai alat pengendalian bidang tenaga kerja. Sebab proses ini membutuhkan waktu dan biaya yang besar. Meskipun demikian perusahaan juga menyadari bahwa keuntungan yang akan diperoleh jauh lebih besar jika dibandingkan dengan pengorbanan waktu dan biaya yang besar tersebut; 4) Pelatihan. Pelatihan (*training*) merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi suksesnya proses implementasi hasil audit manajemen sumber daya manusia sebagai alat pengendalian bagian ketenagakerjaan, sebab komponen pelaksanaannya adalah SDM, dimana untuk memperoleh SDM yang bermutu diperlukan *training*. Wujud *training* ada dua macam yaitu untuk level bawah diberi ketrampilan berupa praktek langsung dilapangan, sedangkan untuk level menengah ke atas diberi seminar sesuai kebutuhan; 5) Status Kualitas Perusahaan. Status mutu diperlukan untuk mempermudah proses implementasi audit operasional fungsi sumber daya manusia sebagai alat pengendalian bidang ketenagakerjaan, sebab jika suatu perusahaan sudah mempunyai status dan sistem mutu yang baik tentu tidak akan kesulitan dalam menjalankan proses implementasi audit operasional fungsi sumber daya manusia sebagai alat pengendalian.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Permasalahan yang ada pada PT United Indo Surabaya adalah penempatan pegawai tidak sesuai dengan kompetensinya dan prosedur pelatihan tidak sesuai dengan

Dengan adanya penempatan pegawai tidak sesuai dengan kompetensinya, sehingga kinerja sumber daya manusia tidak efektif dan efisien

Prosedur pelatihan tidak sesuai dengan tujuan penetapan, sehingga terjadinya demotivasi pegawai dikarenakan pegawai tersebut tidak termotivasi untuk melakukan yang terbaik atas pekerjaannya, karena pegawai tidak mengetahui kekurangan dan kelebihan atas pekerjaan yang dikerjakan, yang dikarenakan penempatan pegawai tidak sesuai dengan bidangnya.

Secara umum, dapat dikatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi proses implementasi audit manajemen untuk mengukur kinerja sumber daya manusia bagian i pemasaran pada PT United Indo Surabaya adalah pimpinan, komitmen, motivasi, dan tanggung jawab yang mutlak diberikan untuk mendukung proses tersebut.

Berkaitan dengan audit manajemen sumber daya manusia bagian pemasaran, diharapkan pihak manajemen perusahaan mampu menganalisis dan mengambil kebijakan-kebijakan kearah perbaikan sehingga audit manajemen sumber daya manusia bagian pemasaran dapat dijadikan alat pengendalian pada bagian pemasaran sehingga akan tercapai efisiensi dan efektivitas bagian pemasaran, karena pemasaran adalah ujung tombak dalam perusahaan di dalam memasarkan produknya.

Saran

Dalam upaya untuk memaksimalkan potensi kerja karyawan dan mewujudkan prinsip keadilan, selayaknya pihak manajemen sumber daya manusia berlaku adil sesuai prosedur, dengan menepatkan pegawai sesuai dengan bidangnya.

Sebaiknya manajemen sumber daya manusia segera melakukan umpan balik atas hasil penilaian kinerja karyawan dengan memberikan penghargaan (*reward*) ataupun sanksi pada karyawan sehingga karyawan dapat mengetahui kelebihan dan kekurangan atas pekerjaan yang dikerjakannya.

PT United Indo Surabaya memberikan pelatihan yang berkesinambungan. Karena pelatihan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi suksesnya proses implementasi menilai efisiensi dan efektivitas kerja karyawan, sebab komponen pelaksanaannya adalah SDM, dimana untuk memperoleh SDM yang bermutu diperlukan training. Wujud training ada dua macam yaitu untuk level bawah diberi ketrampilan berupa praktek langsung dilapangan, sedangkan untuk level menengah ke atas diberi seminar sesuai kebutuhan.

PT United Indo Surabaya memperhatikan salah satu faktor yang sangat mempengaruhi proses implementasi menilai efisiensi dan efektivitas kerja karyawan adalah pimpinan, komitmen, motivasi dan tanggung jawabnya mutlak diperlukan untuk mendukung proses tersebut. Oleh karena itu pimpinan harus mengerti tentang pentingnya menilai efisiensi dan efektivitas kerja karyawan secara umum dan memberikan tanggung jawab serta tugas-tugas untuk mendukung proses implementasi menilai efisiensi dan efektivitas kerja karyawan. Tanpa adanya dukungan pimpinan proses implementasi menilai efisiensi dan efektivitas kerja karyawan tidak mungkin dapat tercapai.

Sebaiknya audit manajemen sumber daya manusia perlu dilaksanakan secara rutin untuk menilai fungsi pemasaran. Dengan begitu jika ada hal-hal yang memungkinkan terjadinya penyimpangan dapat segera diidentifikasi dan kemudian ditindaklanjuti untuk perbaikan.

Diharapkan pihak manajemen perusahaan mampu menganalisis dan mengambil kebijakan-kebijakan kearah perbaikan sehingga audit operasional fungsi pemasaran dapat

dijadikan alat pengendalian pada bagian pemasaran sehingga akan tercapai efisiensi dan efektivitas pemasaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Agoes, S. 2009. *Audit Manajemen*, Bumi Aksara. Jakarta.
- Adhiwirawan, G. 2008. Analisis Audit Pemasaran PT. Agricon (Studi Kasus Produk Pestisida Merk Spontan di Wilayah Jawa Barat). *Skripsi*. Departemen Manajemen. Fakultas Ekonomi dan Manajemen. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Angipora, M. P, 2008. *Dasar-Dasar Pemasaran*, Cetakan Ketiga, Edisi Empat, Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Akmal. 2009. *Internal Audit*. Edisi Kedua. PT Indeks. Jakarta.
- Assauri, S. 2007. *Manajemen Pemasaran: Dasar, Konsep dan Strategi*. Edisi I. Jakarta. Penerbit: PT Raja Grafindo Persada.
- Bayangkara, IBK. 2008. *Audit Manajemen: Prosedur dan Implementasi*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Djanegara, M. S. dan M. C. Haryadi. 2007. Studi Tentang Efektivitas Pengendalian Intern Penjualan (Studi Kasus pada PT. Anta Express Tour & Travel Service, Tbk). *Jurnal Ilmiah Ranggagading* 7 (1): 1-7.
- Djanika, T. 2007. Efektivitas Strategi Penjualan: Kunci Keberhasilan Suatu Kantor Cabang Penjualan. *Usahawan* (9): 17-23.
- Dianti, D. W. A. 2009. Audit Pemasaran Pada PT Gilland Ganesha Divisi Agrobisnis. Bogor-Jawa Barat. *Skripsi*. Departemen Agribisnis, Fakultas Ekonomi dan Manajemen. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Hamilton, A. 2007. *Manajemen Audit: Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi*. Usaha Nasional. Bogor.
- Hasibuan, M. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Penerbit: Bumi Aksara. Jakarta.
- Inarie, Y. 2007. Penerapan Audit Pemasaran Strategic Marketing Plus 2000 pada PT. Zeelandia Indonesia. *Skripsi*. Jurusan Ilmu-Ilmu Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian, Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Indranata, I. 2008. *Pendekatan Kualitatif Untuk Pengendalian Kualitas*. Edisi Pertama, Universitas Indonesia. Jakarta.
- Jayanti, R. D. 2011. Penerapan Audit Operasional Untuk Menilai Efektifitas dan Efisiensi Fungsi Pemasaran Pada PT Sumber Rubberindo Jaya Surabaya. *Skripsi*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia. STIESIA. Surabaya.
- Kotler, P. 2009. *Manajemen Pemasaran Buku 3*, Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Kotler, P. and K. L. Keller. 2009. *Manajemen Pemasaran*. Edisi 12 jilid 1. Jakarta: Penerbit PT. Indeks.
- Kuncoro, M. 2009. *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi*. Edisi 3. Penerbit: Erlangga. Jakarta.
- Moleong, L. J. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Malholtra, N. K. 2009. *Riset Pemasaran: Pendekatan Terapan*. Jilid Sati. Edisi Keempat. Penerjemah: Maryam, S. R. Penerbit PT Indeks. Jakarta.
- Mulyadi. 2009. *Auditing*. Cetakan Keenam. Penerbit. Salemba Empat. Jakarta.
- Mulyadi dan J. Setiawan. 2009. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen : Sistem Pelipat Ganda Knerja Perusahaan*. Edisi Tiga. Salemba Empat. Jakarta.
- Patton, M. Q. 2008. *Metode Evaluasi Kualitatif*, Edisi Terjemahan, Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Rudianto. 2007. *Akuntansi Manajemen, Informasi untuk Pengambilan keputusan Manajemen*. Gramedia. Jakarta.

- Sawyer, B. Lawrence, dan H. James. 2008. *Internal Auditing*. The Institute of Internal Auditor, Buku 1 Edisi 5, Salemba Empat. Jakarta.
- Siagian, P. S. 2008. *Audit Operasional*. Penerbit Bumi Aksara. Jakarta.
- Simamora. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Penerbit: STIE YKPN. Yogyakarta.
- Soeratno dan L. Arsyad. 2008. *Metodologi Penelitian Untuk Ekonomi dan Bisnis*. Edisi Revisi. Cetakan Kelima. STIM YKPN. Yogyakarta.
- Sofia. 2008. Penerapan Audit Manajemen Untuk Menilai Produktivitas Pemasaran Husada Surabaya. Skripsi. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia. STIESIA. Surabaya.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kombinasi*. Alfabeta. Bandung.
- Tunggal, A. W. 2010. *Pedoman Pokok Operasional Auditing*. Harvarindo. Jakarta.
- Untari. D. 2010. Peranan Audit Manajemen Atas Sistem Penjualan Pada PD. Kalibata Dalam Rangka Meningkatkan Efisiensi dan Efektifitas. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Manajemen* 3 (3) : 275-290.