

**PERANAN AUDITOR INTERNAL UNTUK MENINGKATKAN
EFISIENSI DAN EFEKTIFITAS PEMASARAN
(STUDI KASUS: PT BAGOES BERSAUDARA)**



Oleh :

AMIR FADLY

200712006

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi Sebahagian Syarat

Dalam mencapai Gelar Sarjana Ekonomi

Program Studi Akuntansi

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI

INDONESIA BANKING SCHOOL

JAKARTA

2011

PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING

**PERANAN AUDITOR INTERNAL UNTUK MENINGKATKAN
EFISIENSI DAN EFEKTIFITAS PEMASARAN
(STUDI KASUS: PT BAGOES BERSAUDARA)**



Diterima dan disetujui untuk diajukan dalam Ujian Komprehensif

2011

Jakarta, Oktober 2011

Dosen pembimbing

(Gunawan, SE, MM)

PERSETUJUAN PENGUJI KOMPREHENSIF

Nama : Amir Fadly
NIM : 200712006
Judul Skripsi : Peranan auditor internal untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas pemasaran (Studi Kasus: PT Bagoes Bersaudara)

Tanggal Ujian Komprehensif:

Penguji :

Ketua : Novy Silvia Dewi, SE., MM

Anggota : 1. Bani Saad, SE., Msi., Ak

: 2. Gunawan, SE, MM

Menyatakan bahwa mahasiswa dimaksud di atas telah mengikuti ujian komprehensif:

Pada : Selasa, 25 Oktober 2011

Dengan hasil : B

Penguji,

Ketua,

Anggota 1,

(Novy Silvia Dewi, SE., MM)

(Bani Saad, SE., Msi., Ak)

Anggota 2,

(Gunawan, SE, MM)

PENGESAHAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : Amir Fadly

NIM : 200712006

Judul Skripsi : Peranan auditor internal untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas pemasaran (Studi Kasus: PT Bagoes Bersaudara)

Pembimbing Skripsi

(Gunawan, SE, MM)

Tanggal Lulus: Selasa, 25 Oktober 2011



Mengetahui,

Ketua Panitia Ujian

Ketua Jurusan Akuntansi

(Novy Silvia Dewi, SE., MM)

(Etika Karyani, SE., Ak., MSM)

PERNYATAAN KARYA SENDIRI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Amir Fadly

NIM : 200712006

Jurusan : Akuntansi

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penelitian Skripsi yang telah saya buat ini merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila ternyata kemudian hari penulisan Skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan peraturan tata tertib STIE IBS.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar.

Penulis,

(Amir Fadly)

KATA PENGANTAR

Puji syukur atas kehadiran Tuhan Yang Maha Esa karena berkat rahmatNYA saya dapat menyelesaikan skripsi ini tepat waktu.

Skripsi Peranan Auditor Internal untuk Meningkatkan Efisiensi dan Efektifitas Pemasaran (Studi Kasus: PT Bagoes Bersaudara) ini dibuat dengan tujuan agar penulis dan pembaca dapat mengetahui besarnya peran auditor internal dalam peningkatan efisiensi dan efektifitas suatu perusahaan khususnya dalam hal pemasaran, dengan cara melakukan penelitian secara langsung ke PT Bagoes Bersaudara dan untuk memenuhi sebahagian syarat guna mencapai gelar sarjana ekonomi.

Tidak lupa saya mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu tersusunnya skripsi ini, untuk itu diucapkan terimakasih kepada:

1. Tuhan Yang Maha Esa
2. Abah dan Mama yang telah banyak memberikan dorongan dan dukungan baik secara spiritual maupun materiil.
3. Bapak Gunawan, SE, MM selaku dosen pembimbing yang telah banyak membantu dan memberikan bimbingan serta arahan dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Ibu Dr. Siti Sundari Arie, SH., MH selaku Pimpinan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Banking School.

5. Bapak Drs. Atman Poerwokoesoemo, Bapak Taufik Hidayat, SE., Ak., M.Bankfin, dan Bapak Donant Alananto Iskandar, SE., MBA selaku Wakil Ketua STIE Indonesia Banking School.
6. Ibu Etika Karyani, SE., Ak., MSM selaku Ketua Jurusan Akuntansi STIE Indonesia Banking School.
7. Ibu Ira Geraldina, SE., Ak., M.SAk selaku dosen pembimbing akademik yang telah membantu dan memberikan bimbingan serta arahan dalam bidang akademik.
8. Para pengajar dan seluruh jajaran staf STIE IBS yang berdedikasi tinggi.
9. Bapak dan Ibu dari PT Bagoes Bersaudara yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk penelitian ini.
10. Teman-teman STIE IBS (Suci Ayu, Nurhandini, Serty Mareta, Hilda Winanty, Juan Reynaldo, Eka kurnia, Adi Putra, Gradiny) dan sahabat yang tak terlupakan (Della Sagitaria) yang telah banyak memberikan masukan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini, yang telah bersama-sama merasakan suka duka selama ini. Alhamdulillah, akhirnya kita dapat menikmati kelulusan bersama.

Saya menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki kekurangan dan jauh dari sempurna, maka dari itu saya mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dari semua pihak.

Jakarta, Oktober 2011

Amir Fadly

DAFTAR ISI

PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING

PERSETUJUAN PENGUJI KOMPREHENSIF

PENGESAHAN SKRIPSI

PERNYATAAN KARYA SENDIRI

KATA PENGANTAR

DAFTAR ISI

DAFTAR GAMBAR

DAFTAR TABEL

DAFTAR LAMPIRAN

Abstrak

Bab I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

1.2. Perumusan Masalah

1.3. Pembatasan Masalah

1.4. Tujuan Penelitian

1.5. Manfaat Penelitian



1.6. Sistematika Penelitian Skripsi

Bab II LANDASAN TEORI

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Auditing

2.1.2. Jenis Audit

2.1.3. Jenis Audit Operasional

2.1.4. Efisiensi dan Efektifitas

2.1.5. Prosedur Pelaksanaan Audit Operasional

2.1.6. Tujuan dan Ruang Lingkup Audit Operasional

2.1.7. Audit Pemasaran

2.1.8. Auditor Internal

2.1.9. Independensi dan Kompetensi

2.1.10. Pengendalian Internal

2.2. Penelitian Terdahulu

2.3. Rerangka Pemikiran

Bab II METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Pemilihan Obyek Penelitian

- 3.2. Data yang akan dihimpun
- 3.3. Teknik Pengumpulan Data
- 3.4. Teknik Pengolahan Data
- 3.5. Teknik Pengujian

Bab IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

- 4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian
 - 4.1.1. Profil PT Bagoes Bersaudara
 - 4.1.2. Visi dan Misi
 - 4.1.3. Satuan Pengawas Intern PT Bagoes Bersaudara
 - 4.1.4. Visi Satuan Pengawas Intern PT Bagoes Bersaudara
 - 4.1.5. Tugas Satuan Pengawas Intern PT Bagoes Bersaudara
 - 4.1.6. Ruang Lingkup Satuan Pengawas Intern PT Bagoes Bersaudara
 - 4.1.7. Struktur Organisasi
- 4.2. Pemasaran Perusahaan
 - 4.2.1. Misi dan Tujuan Pemasaran PT Bagoes Bersaudara
 - 4.2.2. Implementasi Pemasaran PT Bagoes Bersaudara
- 4.3. Analisis Penyusunan Program Audit atas Implementasi Pemasaran

4.3.1. Dasar Penyusunan Program Audit

4.3.2. Tujuan Penyusunan Program Audit

4.3.3. Prosedur Audit Terhadap Implementasi Pemasaran

4.3.4. Tenaga Auditor PT Bagoes Bersaudara

4.3.4.1. Independensi dan Kompetensi Auditor Internal

4.3.5. Perencanaan Pemeriksaan

4.4. Analisis Pelaksanaan Audit atas Implementasi Pemasaran

4.4.1. Pengendalian Internal

4.4.2. Pengujian dan Evaluasi Informasi

4.4.3. Penyampaian Hasil Pemeriksaan

4.4.4. Tindak Lanjut

4.4.5. Dampak Pelaksanaan Internal Audit

Bab V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

5.2. Saran

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENYUSUN SKRIPSI

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1

Gambar 4.1



DAFTAR TABEL

Tabel 4.1

Tabel 4.2

Tabel 4.3

Tabel 4.4



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1



ABSTRACT

This study focuses on the role of internal audit to improve efficiency and effectiveness of marketing at PT Bagoes Bersaudara. It attempts to achieve two main goals: (1) know the role of internal auditors PT Bagoes Bersaudara in improving the efficiency and effectiveness of marketing through the preparation of audit programs as well as constraints. (2) determine the role of internal auditors PT Bagoes Bersaudara in improving the efficiency and effectiveness of marketing through the implementation of the audit as well as constrain.

Data were collected by observation, interview to internal controller, internal auditor, and marketing division in PT Bagoes Bersaudara. Research analysis were done by descriptive analysis with field study and literature study.

The result showed that PT Bagoes Bersaudara have a good internal audit and an active role in improving the efficiency and effectiveness of marketing both in assessing the performance of services that can promote the implementation of the marketing company's image in the public eye.

Keywords : internal audit, audit program, marketing

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Fenomena dalam perkembangan sektor publik maupun swasta di Indonesia adalah menguatnya tuntutan akuntabilitas atas suatu lembaga atau perusahaan, baik di pusat maupun daerah. Suatu perusahaan besar ataupun kecil harus dapat menjadi pemberi informasi dalam rangka transparansi, salah satu bentuk kebutuhan transparansi yang merupakan syarat pendukung adanya akuntabilitas yang berupa keterbukaan suatu perusahaan atas aktivitas pengelolaan sumber daya adalah pembuatan laporan keuangan. Akuntabilitas dapat diartikan sebagai bentuk kewajiban mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan, melalui suatu media pertanggungjawaban yang dilaksanakan secara periodik.

Transparansi informasi harus dilakukan dalam bentuk yang relevan dan mudah dipahami, dapat dilakukan apabila ada kejelasan tugas dan wewenang, ketersediaan informasi, proses penganggaran yang terbuka, dan jaminan integritas dari pihak independen. Jaminan integritas dari pihak independen yang diperlukan adalah laporan hasil audit dari pihak independen atas apa yang telah dilakukan suatu perusahaan selama periode tertentu. Dalam hal ini, perusahaan membutuhkan jasa auditing untuk memperlihatkan transparansinya

Auditing merupakan profesi yang dinamis, auditing akan berkembang dan menyesuaikan dirinya dengan kebutuhan pemakai dari profesi tersebut. Saat ini

ketidakpuasan atau ketidakyakinan atas hasil dari audit laporan keuangan terjadi dimana-mana. Sehingga muncul perbedaan antara apa yang dilakukan oleh auditor dengan apa yang diinginkan oleh pemakai laporan audit. Hal ini terjadi karena audit laporan keuangan oleh auditor hanya mengungkapkan opini atas akun-akun dari laporan keuangan saja. Faktanya pemakai informasi laporan keuangan menginginkan jaminan atas rekening yang diaudit akurat, wajar, tidak mengandung kecurangan, dan dapat digunakan untuk proyeksi masa depan.

Untuk melaksanakan audit maka harus terdapat informasi dalam bentuk yang dapat diuji dan beberapa standar yang dapat digunakan oleh auditor untuk melakukan evaluasi informasi tersebut. Para auditor secara rutin melaksanakan audit atas berbagai informasi yang dapat diukur, termasuk informasi yang lebih subyektif. Untuk kriteria yang digunakan dalam mengevaluasi informasi tersebut tentu mempunyai kesulitan yang lebih besar. Secara khusus, auditor dan perusahaan yang akan diaudit akan membahas bersama mengenai kriteria apa yang digunakan nantinya dalam proses audit. Setiap auditor harus bersikap profesional termasuk didalamnya adalah auditor internal terhadap perusahaan tempat dia bekerja, meskipun pada kenyataannya hal itu cukup sulit dilakukan karena terkadang kerjasama antara auditor internal dengan manajemen perusahaan sering disalahgunakan.

Dikarenakan ketidakpuasan dan ketidakyakinan tersebut muncul harapan publik bagaimana seharusnya jasa akuntansi dilakukan berupa keinginan dari sebagian pemakai informasi laporan keuangan bahwa seorang akuntan seharusnya berkomentar atas operasional atau kinerja manajemen selama periode tahun pengamatan, komentar akuntan atas operasional manajemen tentu memiliki ukuran tersendiri yang dijadikan sebagai dasar penilaian. Indikator pengukuran operasional yang baik mempunyai

karakteristik *relevant, unambiguous, cost-effective, dan simple* serta berfungsi sebagai sinyal atau alarm yang menunjukkan bahwa terdapat masalah yang memerlukan tindakan manajemen dan investigasi lebih lanjut. Untuk memantapkan mekanisme akuntabilitas, diperlukan manajemen operasional yang didalamnya terdapat indikator operasional dan target operasional, pelaporan kinerja, dan mekanisme *reward and punishment*. Dalam hubungan dengan manajemen, auditor internal tentu lebih memahami bagaimana keadaan perusahaan sebenarnya. Namun lagi-lagi profesionalisme auditor internal harus tetap dijaga agar tidak adanya pihak yang dimenangkan ataupun dirugikan.

Profesionalisme audit internal adalah pengukuran. Eksistensinya ditentukan oleh akurasi pengukuran yang dilakukan auditor internal atas penyimpangan yang terjadi. Pada suatu perusahaan umumnya audit internal berada didalam sistem pengendalian manajemen dari seorang *Top Manager*. Karena itu secara struktural seorang auditor internal merupakan profesi yang kedudukannya sejajar dengan *Top Manager* yang harus diatur sedemikian rupa agar independen dan objektif. Kesulitan penerapan audit internal di negara kita adalah karena perilaku *Top Manager* itu sendiri. Seorang auditor profesional tentu tahu apa yang harus diukurnya tanpa terfokus pada respon pendapat dari objek yang diperiksa, kecuali jika ada kolusi didalamnya.

Manfaat yang diperoleh jika seorang auditor internal melakukan audit operasional adalah ia dapat mencurahkan seluruh perhatiannya kepada perusahaan dikarenakan auditor internal lebih memahami secara mendalam mengenai apa-apa saja yang terjadi didalam perusahaan, sehingga audit operasional menjadi lebih efektif.

Untuk meningkatkan efektifitas audit operasional, auditor internal harus melapor ke dewan direksi atau direktur utama. Auditor internal juga harus mempunyai akses dan mengadakan komunikasi yang berkesinambungan dengan komite pemeriksa dan dewan

direksi. Independensi auditor internal akan sangat terbantu dengan adanya struktur organisasi seperti ini, sehingga auditor internal dapat memeriksa setiap bagian perusahaan. Seringkali bagian dari perusahaan dibuat dalam bentuk divisi atau departemen, salah satu divisi dalam perusahaan yang terkait dengan keberadaan perusahaan adalah divisi pemasaran.

Kegiatan pemasaran adalah kegiatan yang berorientasi pada kepuasan konsumen, sebab tujuan akhir dari konsep, serta kiat dan strategi pemasaran yang dapat memperlihatkan kepuasan konsumen sepenuhnya. Kepuasan konsumen sepenuhnya bukan berarti memberikan kepada konsumen apa yang menurut kita inginkan dari mereka, tetapi bagaimana memenuhi kebutuhan konsumen tersebut yaitu apa yang benar-benar mereka inginkan serta kapan dan bagaimana mereka menginginkannya. Dengan terpenuhinya kebutuhan dan kepuasan konsumen maka akan memberi nilai tambah pada perusahaan sebab yang dihasilkan perusahaan telah sesuai dengan konsumen yang pada akhirnya akan memberikan kontribusi pada peningkatan laba perusahaan. Jadi penekanannya adalah pada pemasaran, oleh karenanya perusahaan perlu mengarahkan kegiatan usahanya untuk menghasilkan sesuatu sesuai dengan keinginan dan kebutuhan yang dapat memberikan kepuasan konsumen.

Dalam hal ini, maka peran seorang manajer atau direktur pemasaran dituntut aktif dalam perencanaannya awal. Hal ini membuktikan bahwa manajer atau direktur pemasaranlah yang mengintegrasikan kegiatan pemasaran ke dalam operasi perusahaan sehingga semua kegiatan usaha perusahaan dapat terarah pada pencapaian tujuan perusahaan. Untuk mendukung hal tersebut, tentu diperlukan pula koordinasi yang baik dengan divisi lain dalam perusahaan. Tidak sedikit perusahaan yang gagal dalam mencapai tujuannya hanya karena kebanyakan perusahaan tidak dipersiapkan untuk

mempertahankan keunggulan dalam pemasarannya di tengah-tengah berbagai perubahan, seperti mengantisipasi keinginan konsumen yang berubah-ubah dan persaingan yang agresif. Penyebab internal lainnya adalah karena perencanaan strategi pemasaran yang tidak secara matang dibuat, kurang terlatih, kurangnya motivasi dari pihak terkait, dan tidak sejalannya antara perencanaan dengan pelaksanaan.

Dikarenakan alasan tersebut, suatu perusahaan yang memiliki divisi pemasaran memerlukan evaluasi atau pemeriksaan atas fungsi pemasaran untuk mencegah dan mendeteksi secara dini sebelum permasalahan tersebut terjadi sehingga tercipta suatu program pemasaran yang efisien dan efektif sesuai dengan rencana dan anggaran. Fungsi pemasaran harus dilaksanakan secara efisien dan efektif untuk mencapai suatu kondisi perusahaan yang sehat karena fungsi ini biasanya mengerahkan sumber daya dalam jumlah yang besar yang kemudian mempengaruhi laba perusahaan. Hal ini membuktikan bahwa pemasaran mempengaruhi kebijakan perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang termasuk kegiatan didalamnya adalah proses pemasaran yang terdiri dari analisis peluang pasar, meneliti dan memilih pasar sasaran, merancang strategi pemasaran, merancang program pemasaran, mengorganisir, melaksanakan, dan mengawasi usaha pemasaran.

Efisiensi dan efektifitas dari suatu program pemasaran perusahaan dapat diukur melalui suatu audit pemasaran. Setiap perusahaan yang bergerak dalam sektor bisnis jenis apapun tentu memiliki fungsi pemasaran yang bertugas untuk menjual dan memasarkan produknya dalam bentuk barang dan atau jasa, begitu pula dalam bisnis ketenagakerjaan Indonesia. Dalam strateginya, keahlian dan kepandaian para tenaga bagian promosi sangatlah diperlukan dan memegang peranan penting untuk mempengaruhi hasrat konsumen untuk memilih produk mereka.

Audit pemasaran ini dapat dilakukan melalui audit terhadap operasional perusahaan yang fokus pada fungsi pemasaran. Audit terhadap operasional dan mengomentari mengenai bagaimana organisasi atau perusahaan melaksanakan kewajibannya secara ekonomis, efisien, dan efektif bukanlah merupakan topik yang baru saat ini. Namun sampai saat ini hasil dari audit operasional hampir selalu dianggap hanya sebagai pertimbangan dibandingkan dengan hasil dari audit laporan keuangan yang hampir selalu menjadi prioritas dan suatu kebutuhan. Tumbuhnya rasa tidak puas dan adanya tuntutan yang meningkat terhadap akuntabilitas manajemen perusahaan dari perusahaan publik maupun swasta mengakibatkan perlunya mempertimbangkan kemungkinan audit operasional sebagai sebuah mandatori.

Dengan ditetapkannya audit operasional sebagai sebuah mandatori maka akan menciptakan kriteria dari audit operasional yang lebih jelas dan diterima secara umum dikarenakan kriteria dalam audit operasional seringkali didefinisikan kurang jelas jika dibandingkan dengan standar yang digunakan dalam audit laporan keuangan, mandatori tersebut juga mengakibatkan sumber daya yang ada dapat terjaga dengan baik dan dialokasikan dengan baik. Pemikiran buruk yang menyatakan bahwa perusahaan publik maupun swasta merupakan sarang inefisiensi, pemborosan, dan sumber kebocoran dana pun dapat diminimalisir atau bahkan dihilangkan.

Dengan latar belakang yang telah dipaparkan di atas maka penulis tertarik untuk mengambil topik mengenai bidang audit operasional khususnya audit pemasaran pada industri swasta yang dilakukan oleh auditor internal. Dalam penelitian ini, penulis memilih PT Bagoes Bersaudara sebagai perusahaan yang akan diteliti selaku perusahaan swasta yang bergerak dalam bidang penawaran jasa tenaga kerja Indonesia. Ketertarikan penulis didasarkan pada menurunnya industri ketenagakerjaan Indonesia yang pernah

dibanggakan sebagai pendukung sumber devisa negara, hal ini juga didukung dengan kurangnya upaya pemasaran. Melalui penelitian ini, akan terlihat seberapa tinggi tingkat efisiensi dan efektifitas yang dijalankan PT Bagoes Bersaudara berdasarkan rekomendasi maupun saran dari auditor internal dan apakah auditor internal PT Bagoes Bersaudara telah bekerja sesuai dengan seharusnya. Untuk itu yang menjadi judul penelitian ini adalah Peranan Auditor Internal untuk Meningkatkan Efisiensi dan Efektifitas Pemasaran (Studi Kasus: PT Bagoes Bersaudara).

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut maka rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana auditor internal PT Bagoes Bersaudara berperan dalam peningkatan efisiensi dan efektifitas pemasaran melalui penyusunan program audit?
2. Bagaimana auditor internal PT Bagoes Bersaudara berperan dalam peningkatan efisiensi dan efektifitas pemasaran melalui pelaksanaan audit?

1.3. Pembatasan Masalah

Dalam proses audit operasional menyangkut serangkaian langkah atau prosedur yang logis, terstruktur, dan terorganisasi. Aspek ini meliputi perencanaan yang baik, pelaksanaan, dan evaluasi secara objektif bukti yang berkaitan dengan aktivitas yang diaudit. Dalam penelitian ini, aktivitas yang diteliti dan dinilai terbatas pada aktivitas auditor internal dalam melakukan audit terhadap proses tenaga kerja dan promosi PT Bagoes Bersaudara. Penulis melakukan penelitian terhadap auditor internal atas audit operasional yang dilakukannya untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas program

promosi perusahaan melalui peningkatan program pemasaran dan biaya-biaya yang terkait didalamnya untuk mendapatkan tenaga kerja Indonesia yang profesional.

1.4. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Mengetahui peran auditor internal PT Bagoes Bersaudara dalam peningkatan efisiensi dan efektifitas pemasaran melalui penyusunan program audit.
2. Mengetahui peran auditor internal PT Bagoes Bersaudara dalam peningkatan efisiensi dan efektifitas pemasaran melalui pelaksanaan audit.

1.5. Manfaat Penelitian

Laporan audit operasional dapat dijadikan sebagai informasi pelengkap dari laporan keuangan perusahaan, laporan audit operasional ini juga dapat bersifat wajib bagi perusahaan untuk disediakan. Melalui penelitian ini, manfaat dari pelaksanaan audit operasional dapat terlihat dan dirasakan oleh beberapa pihak.

Bagi penulis:

1. Pembuktian bahwa auditor internal mempunyai peran besar dalam melakukan audit operasional yang digunakan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas.
2. Mengetahui dan memahami praktek audit operasional oleh auditor internal PT Bagoes Bersaudara.
3. Sebagai pengetahuan dan pengalaman secara nyata akan audit operasional, khususnya pada perusahaan penawaran tenaga kerja Indonesia.

4. Mengetahui dan memahami berbagai hal untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas pada fungsi pemasaran yang akan sangat berguna untuk suatu periklanan.

Bagi perusahaan (PT Bagoes Bersaudara):

1. Penyelenggaran perusahaan akan semakin transparan sehingga pihak luar perusahaan dapat mengikuti perkembangan perusahaan dengan lebih baik.
2. Audit operasional akan memicu perusahaan untuk berhati-hati dalam mengelola perusahaan.
3. Efisien dan efektifitas pemasaran, khususnya untuk program iklan semakin menjadi fokus perhatian perusahaan.

Bagi masyarakat:

1. Kepercayaan masyarakat semakin besar terhadap PT Bagoes Bersaudara, terutama para penerima tenaga kerja dan sponsor dari para calon tenaga kerja.
2. Kepentingan masyarakat (terutama investor) makin terlindungi sehingga iklim investasi dan usaha akan makin kondusif.

1.6. Sistematika Penelitian

Secara singkat struktur susunan laporan penelitian yang akan dipaparkan terdapat pada sistematika penelitian berikut ini:

BAB I Pendahuluan

Terdiri dari latar belakang masalah, identifikasi masalah, pembatasan masalah, perumusan masalah, manfaat penelitian (baik manfaat bagi penulis, perusahaan, maupun masyarakat), dan sistematika penelitian.

BAB II Landasan Teori

Pada bab ini akan diuraikan mengenai berbagai teori yang relevan dan penjelasan terkait penelitian, seperti auditing, jenis audit, efisiensi dan efektifitas, jenis audit operasional, audit pemasaran, auditor internal, independensi dan kompetensi, pengendalian internal, prosedur pelaksanaan audit operasional, tujuan dan ruang lingkup audit operasional.

BAB III Metodologi Penelitian

Merupakan uraian berbagai hal yang terkait dengan metode yang digunakan dalam melakukan penelitian. Termasuk didalamnya pemilihan obyek penelitian, data yang akan dihimpun, teknik pengumpulan data, teknik pengolahan data, dan teknik pengujian. Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah wawancara dan observasi.

BAB IV Analisis dan Pembahasan

Berisi gambaran umum mengenai permasalahan yang diangkat menjadi bahan penelitian dimulai dari sejarah dan profil lengkap perusahaan, pelaksanaan dan ruang lingkup analisis, sampai hambatan dan upaya yang muncul. Adapun teknik yang digunakan dalam menganalisa data adalah teknik kualitatif. Dijelaskan pula dalam bab ini mengenai hasil pengumpulan data berupa analisa data dan pembahasannya.

BAB V Kesimpulan dan Saran

Merupakan ringkasan keseluruhan penelitian dan pendapat penulis berdasarkan hasil analisis masalah yang diangkat penulis. Dalam bab ini, juga dicantumkan saran-saran yang bersifat membangun yang berguna mengatasi permasalahan yang mungkin muncul di masa mendatang.



BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Auditing

Auditing adalah pengumpulan serta pengevaluasian bukti-bukti atas informasi untuk menentukan dan melaporkan tingkat kesesuaian informasi tersebut dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan yang dilakukan oleh seseorang yang kompeten dan independen untuk dapat menentukan dan melaporkan kesesuaian informasi dimaksud dengan kriteria yang telah ditetapkan (Arens, 2008:15). Bank Indonesia selaku pengawas perbankan di Indonesia menjelaskan pula mengenai pengertian audit, menurut Bank Indonesia audit adalah pengumpulan data dan evaluasi secara sistematis dan objektif oleh orang yang kompeten mengenai kegiatan suatu perusahaan.

Dalam Kamus Besar Akuntansi (Ardiyos, 84), audit merupakan pemeriksaan sistematis untuk mendapatkan kesesuaian prosedur dengan kebijaksanaan yang ditetapkan. Secara umum auditing adalah suatu proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara obyektif mengenai pernyataan-pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi, dengan tujuan untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara pernyataan-pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan serta penyampaian hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan.

2.1.2. Jenis Audit

Jenis audit dapat dibedakan menjadi tiga, pertama adalah audit laporan keuangan yang dilaksanakan untuk menentukan apakah seluruh laporan keuangan (informasi yang diuji) telah dinyatakan sesuai dengan kriteria tertentu (Arens, 2008:20). Kedua adalah audit pemenuhan atau kepatuhan adalah penentuan apakah klien telah mengikuti prosedur, tata cara, serta peraturan yang dibuat oleh otoritas yang lebih tinggi (Arens, 2008:20).

Jenis audit yang ketiga yang merupakan pokok bahasan dalam penelitian ini adalah audit operasional atau banyak yang menyebutnya sebagai audit kinerja ataupun audit manajemen. Menurut Stephen P Robbins (1986) dalam I Gusti Agung Rai (2008), kinerja adalah hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama. Lain dengan Ahuya (1996) dalam I Gusti Agung Rai (2008) yang menyebutkan bahwa kinerja adalah cara perseorangan atau kelompok dari suatu organisasi yang menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas.

Audit operasional adalah tinjauan atas bagian tertentu dari prosedur serta metode operasional organisasi tertentu yang bertujuan mengevaluasi efisiensi serta efektifitas prosedur serta metode tersebut yang selanjutnya menghasilkan sejumlah rekomendasi kepada manajemen untuk meningkatkan kegiatan operasional perusahaan (Arens, 2008:19). Menurut Kamus Besar Akuntansi (Ardiyos, 660) menambahkan bahwa pemeriksaan operasional adalah analisa organisasi dan operasi yang dilakukan meliputi penilaian struktur, kontrol, prosedur, dan proses.

Malan (1984) dalam I Gusti Agung Rai (2008) menjelaskan audit kinerja adalah suatu proses sistematis dalam mendapatkan dan mengevaluasi bukti secara obyektif atas

kinerja suatu organisasi, program, fungsi, atau kegiatan. Menurut Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan atau yang disebut dengan BPKP (1993) Audit operasional adalah pemeriksaan yang sistematis terhadap kegiatan, program organisasi dan seluruh atau sebagian dari aktivitas dengan tujuan menilai dan melaporkan apakah sumber daya dan dana digunakan secara ekonomis dan efisien dan apakah tujuan program, kegiatan, aktivitas, yang telah direncanakan dapat dicapai dengan tidak bertentangan dengan peraturan, ketentuan dan undang-undang yang berlaku.

Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) menyebutkan bahwa audit operasional adalah audit kinerja yang merupakan suatu proses sistematis dalam mendapatkan dan mengevaluasi bukti secara objektif atas kinerja suatu organisasi, program, fungsi atau kegiatan. Evaluasi dilakukan berdasarkan aspek ekonomi dan efisiensi operasi, efektifitas dalam mencapai hasil yang diinginkan, serta kepatuhan terhadap peraturan, hukum, dan kebijakan terkait. Tujuan dari evaluasi tersebut adalah untuk mengetahui tingkat keterkaitan antara kinerja dan kriteria yang ditetapkan serta mengkomunikasikan hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

Audit operasional mempunyai tujuan yang sangat berbeda dengan audit laporan keuangan yang menekankan apakah informasi historis dibukukan dengan benar dan berorientasi ke masa lalu, sedangkan audit operasional menekankan pada efektifitas dan efisiensi yang membahas masa mendatang (Arens, 2008:495). Audit operasional mengevaluasi apakah suatu hal didapatkan dengan harga atau biaya yang rendah, sehingga dapat menghemat uang untuk mendapatkan hal lainnya di masa mendatang. Sedangkan fungsi audit menurut Badan Pemeriksa Keuangan adalah memberikan *review* independen dari pihak ketiga atas kinerja manajemen dan menilai apakah kinerja organisasi dapat memenuhi harapannya.

Menurut Hoque (2002) dalam Mardiasmo (2006), fokus pengukuran kinerja pada audit operasional terdiri dari tiga hal yaitu produk, proses, dan orang (pegawai dan masyarakat) yang dibandingkan dengan standar yang ditetapkan dengan wajar (*benchmarking*) yang dapat berupa anggaran atau target, atau adanya pembanding dari luar. Hasil pembandingan digunakan untuk mengambil keputusan mengenai kemajuan perusahaan maupun suatu daerah, perlunya mengambil tindakan alternatif, perlunya mengubah rencana dan target yang sudah ditetapkan apabila terjadi perubahan lingkungan (Mardiasmo, 2006).

2.1.3. Jenis Audit Operasional

Audit operasional adalah proses pemeriksaan secara sistematis yang dilaksanakan oleh pemeriksa independen untuk mendapatkan dan mengevaluasi bukti secara obyektif atas prosedur dan kegiatan-kegiatan manajemen (Supriyono, 2005:11). Menurut Arens (2008:498), terdapat tiga jenis audit operasional yang didalamnya cenderung membahas evaluasi pengendalian intern untuk efisiensi dan efektifitas.

Jenis audit operasional yang pertama adalah audit fungsional, audit ini membahas satu atau lebih fungsi maupun divisi dalam perusahaan atau organisasi. Misalnya fungsi pemasaran yang didalamnya terdapat fungsi perencanaan, penerapan maupun pengendalian proses, dan evaluasi. Keunggulan dari audit fungsional adalah memungkinkan adanya spesialisasi oleh auditor, auditor tersebut dapat lebih efisien dalam menggunakan seluruh waktunya untuk memeriksa suatu bidang yang akan diaudit. Adapun kekurangan dari audit fungsional adalah tidak dievaluasinya fungsi yang saling berkaitan.

Jenis audit operasional yang kedua menurut Arens (2008:498) adalah audit organisasional yang membahas seluruh unit organisasi seperti bagian, cabang, atau perusahaan anak yang menekankan seberapa efisien dan efektifnya fungsi-fungsi itu berinteraksi. Hal yang sangat penting dalam audit organisasional adalah rencana organisasi dan metode-metode untuk mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas yang ada. Berikutnya penugasan khusus, menjadi jenis audit ketiga menurut Arens (2008:499). Penugasan khusus timbul atas permintaan manajemen. Contohnya seperti permintaan manajemen untuk meneliti penyebab tidak efektifnya sistem teknologi informasi, penyelidikan kemungkinan kecurangan dalam divisi tertentu, atau pembuatan rekomendasi untuk mengurangi biaya produksi suatu barang.

Manfaat dari audit operasional menurut Supriyono (2005:22):

1. Mengidentifikasi tujuan, kebijakan, sasaran, peraturan, prosedur, dan struktur organisasi yang ditentukan sebelumnya.
2. Menentukan reliabilitas dan manfaat berbagai laporan pengendalian manajemen.
3. Mengidentifikasi kesempatan potensial untuk meningkatkan laba.
4. Mengidentifikasi alternatif tindakan dalam berbagai bidang kegiatan.
5. Menyediakan saluran komunikasi tambahan antara manajemen pelaksana dengan manajemen puncak.

Adapun masalah yang dihadapi dalam audit operasional menurut Supriyono (2005:23) adalah pengetahuan mengenai audit manajemen atau operasional, masalah waktu dalam audit operasional, dan masalah biaya yang relatif besar.

2.1.4. Efisiensi dan Efektifitas

Perbedaan antara efisiensi dan efektifitas seringkali menjadi perbincangan yang sangat menarik. Efektifitas lebih condong kepada pencapain tujuan, sedangkan efisiensi merujuk pada sumber daya yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut (Arens, 2008:496). Menurut Bayangkara (2008:67) efisiensi merupakan ukuran proses yang menghubungkan antara input dan output dalam operasional perusahaan, sedangkan efektifitas dapat dipahami sebagai tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Kriteria yang digunakan untuk menilai efektifitas dan efisiensi tentu berbeda-beda, umumnya kriteria efisien lebih mudah ditentukan daripada efektifitas. Efisien dimaksudkan sebagai pengurangan biaya tanpa mengurangi efektifitasnya (Arens, 2008:496). Efisiensi dapat diketahui dengan melihat sumber daya yang telah didapatkan dengan biaya paling kecil, sedangkan efektifitas dapat diketahui dengan melihat hasil dari pemakaian sumber daya tersebut dan tentunya hasil tersebut tidak hanya dinilai dengan satu atau dua kriteria. Salah satu pendekatan yang digunakan untuk menyusun kriteria atas audit operasional adalah dengan menentukan apakah beberapa aspek audit entitas itu dapat dibuat lebih efektif atau efisien, merekomendasikan perbaikan-perbaikan (Arens, 2008:502). Pendekatan ini mungkin akan sangat mudah diterapkan oleh auditor yang sudah berpengalaman dan sangat terlatih, tetapi tidak mudah diterapkan auditor lainnya untuk menggunakan pendekatan tersebut.

Adapun kriteria yang digunakan adalah kriteria spesifik dan kriteria sumber menurut Arens (2008:502). Kriteria spesifik adalah kriteria yang lebih khusus yang biasanya diperlukan sebelum audit operasional dimulai, berikut contoh bentuk

pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk mengevaluasi dalam melakukan audit operasional untuk program pemasaran suatu perusahaan:

1. Apakah seluruh program pemasaran sesuai dengan disain awal yang disetujui oleh kantor pusat?
2. Apakah kantor pusat melakukan penelaahan evaluasi ulang terhadap program pemasaran dalam lima tahun terakhir?
3. Apakah setiap pemasaran menghasilkan output pada tingkat 60 % atau lebih, minimal tiga bulan dalam setiap tahun?

Berikutnya, kriteria sumber adalah kriteria yang digunakan auditor dengan menggunakan beberapa sumber dalam rangka menyusun kriteria evaluasi khusus, berikut sumber-sumber tersebut:

1. Kinerja historis adalah seperangkat kriteria sederhana yang didasarkan pada hasil audit periode sebelumnya, kriteria ini membanding apakah yang telah dilakukan menjadi lebih baik atau lebih buruk. Kriteria ini mudah dibuat, akan tetapi tidak memberi pandangan mendalam mengenai seberapa baik atau buruk sebenarnya suatu unit usaha.
2. Kinerja yang dapat diperbandingkan maksudnya data kinerja yang entitas yang dapat diperbandingkan dengan entitas lain, sehingga mendapatkan sumber yang sangat baik untuk menyusun kriteria.
3. Standar rekayasa merupakan dasar yang sangat mungkin dan layak untuk menyusun suatu kriteria. Beberapa standar dapat juga disusun oleh kelompok industri untuk digunakan oleh semua anggota, sehingga akan

menyebarkan biaya dan mengurangi beban setiap anggotanya. Ini dapat berupa kelompok dalam industri ataupun kelompok fungsional.

4. Diskusi dan kesepakatan digunakan ketika kriteria obyektif sangat sulit didapat dan sangat memakan biaya. Pihak yang terlibat dalam diskusi dan kesepakatan adalah manajemen entitas yang diperiksa, auditor operasional, dan entitas atau orang-orang yang akan mendapatkan laporan mengenai temuan-temuan yang didapat.

Selain efisiensi dan efektifitas, seorang auditor internal juga biasanya diminta untuk melakukan audit untuk menilai keekonomisan terhadap suatu bagian dalam perusahaan. Efisiensi, efektifitas, dan ekonomis merupakan tiga hal yang saling berkaitan, meskipun keekonomisan jarang menjadi perbincangan. Ekonomis berarti memperoleh kuantitas dan kualitas suatu sumber daya yang layak.

2.1.5. Prosedur Pelaksanaan Audit Operasional

Menurut Mulyadi (2005:5) prosedur adalah suatu urutan kegiatan klerikal, biasanya melibatkan beberapa orang dalam satu departemen atau lebih yang dibuat untuk menjamin penanganan secara seragam transaksi perusahaan yang terjadi berulang-ulang. Dari pengertian tersebut, dapat dikatakan bahwa prosedur adalah rangkaian metode yang telah menjadi pola tetap dalam melakukan suatu pekerjaan yang merupakan suatu kebulatan.

Sedangkan menurut Moekijat (2001:194), ciri-ciri prosedur meliputi:

1. Prosedur harus didasarkan atas fakta-fakta yang cukup mengenai situasi tertentu, tidak didasarkan atas dugaan-dugaan atau keinginan.

2. Suatu prosedur harus memiliki stabilitas, akan tetapi masih memiliki fleksibilitas. Stabilitas adalah ketentuan arah tertentu dengan perubahan yang dilakukan hanya apabila terjadi perubahan-perubahan penting dalam fakta-fakta yang mempengaruhi pelaksanaan prosedur. Sedangkan fleksibilitas digunakan untuk mengatasi suatu keadaan darurat dan penyesuaian kepada suatu kondisi tertentu.
3. Prosedur harus mengikuti jaman. Dari beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa prosedur adalah suatu urutan kegiatan yang telah menjadi pola tetap dalam melaksanakan kegiatan yang melibatkan beberapa orang dalam suatu divisi atau lebih yang didasarkan pada fakta-fakta dan tidak ketinggalan jaman.

Dari beberapa pengertian auditing dan audit operasional di atas maka dapat dijelaskan bahwa prosedur pelaksanaan audit operasional adalah suatu tahapan atau urutan kegiatan yang telah menjadi pola tetap dalam melaksanakan pemeriksaan dan *review* yang sistematis terhadap kegiatan organisasi atau bagian dari padanya dengan tujuan menilai dan melaporkan apakah sumber daya dan dana digunakan secara ekonomis, efisien, dan efektif. Arens (2008:503) juga mempunyai pendapat mengenai prosedur pelaksanaan audit operasional. Mereka menerangkan bahwa ada tiga tahap dalam prosedur pelaksanaan audit operasional, mencakup perencanaan, pengumpulan dan evaluasi bahan bukti, serta pelaporan dan tindak lanjut.

Dalam prosedur pelaksanaan audit operasional terdapat persiapan audit yang bertujuan untuk mengumpulkan informasi, penelaahan peraturan, ketentuan, dan undang-undang yang berkaitan dengan aktivitas yang di audit serta menganalisis informasi yang diperoleh guna mengidentifikasi hal-hal yang potensial mengandung titik kelemahan. Pada tahap ini auditor memilih bidang tertentu untuk diaudit dari seluruh bidang obyek

kegiatan yang telah ditentukan pada tahap persiapan audit. Pemilihan ini diperoleh melalui pengumpulan dan penganalisaan informasi atas kegiatan yang diperiksa. Dari tahap ini diperoleh latar belakang dan informasi umum atas kegiatan bersangkutan, yang mendasari pemilihan sasaran tentatif pemeriksaan melalui berbagai teknik dan pengujian terbatas (BPKP, 1992).

Menurut Sawyer (2009:29) pada tahap persiapan audit dimulai dengan auditor memeriksa struktur organisasi dari unit dan perusahaan, hubungan mereka dengan unit-unit lain, penugasan dari fungsi dan tanggung jawab. Kemudian auditor menelusuri aktivitas-aktivitas yang benar dengan *flow charting* penuh atau dengan mengikuti dokumen-dokumen yang dipilih dengan terus-menerus pada titik kunci pengendalian.

Menurut Arens (2008:503) dalam perencanaan audit operasional, auditor harus menentukan ruang lingkup penugasan dan menyampaikan hal itu ke unit organisasi. Diperlukan pula penentuan staf penugasan yang tepat, informasi mengenai latar belakang unit organisasi, pemahaman pengendalian intern, dan memutuskan bahan bukti yang tepat yang harus dikumpulkan. Tujuan audit operasional didasarkan pada kriteria yang disusun untuk penugasan, tergantung pada situasi yang ada. Penentuan staf sering lebih rumit dibandingkan audit keuangan karena luasnya penugasan, bidang operasional yang beraneka ragam, dan tujuan di dalam tiap bidang yang mungkin memerlukan keterampilan teknis khusus. Dalam audit operasional sangat penting untuk mendapatkan kesepakatan maksud penugasan dan kriteria untuk evaluasi antara pihak-pihak yang berkepentingan.

Berikutnya auditor akan melakukan *review* kebijaksanaan dan prosedur yang menguasai unit atau fungsi yang diperiksa. Prosedur tertulis, dimengerti oleh pegawai

dan dihitung secara sah untuk menyusun atau membawa keluar rencana perusahaan dan mencapai tujuan perusahaan, adalah suatu petunjuk terhadap aktivitas yang dikembalikan dengan baik. Dimana prosedur yang tidak tertulis, auditor akan menentukan dari pembicaraan dengan manajemen apa yang diharapkan dari pegawai dan bagaimana aktivitas disusun dan dilaksanakan. Akhirnya, auditor menanyakan apakah manajemen melakukan penilaian terhadap pekerjaan yang dilaksanakan.

Selanjutnya dilakukan pengujian pengendalian manajemen yang mencakup pengujian terhadap segala usaha dan tindakan yang dilakukan oleh manajemen untuk mengarahkan atau menjalankan operasi sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Pengujian pengendalian manajemen dimaksudkan untuk lebih memantapkan sasaran *tentative* pemeriksaan yang telah diidentifikasi pada tahap persiapan pemeriksaan. Pengujian pengendalian ini bertujuan untuk menilai efektifitas pengendalian manajemen dan lebih mengenali adanya kelemahan sehingga dapat dipastikan apakah suatu audit obyektif dapat terus dilanjutkan pada tahap pemeriksaan lanjutan, karena kurangnya bukti pendukung. Melalui tahap ini diperoleh bukti-bukti yang mendukung sasaran pemeriksaan definitif yang dikembangkan dari kegiatan spesifik yang masih bersifat sementara. Auditor juga menetapkan alternatif kegiatan spesifik sementara lainnya. Dalam banyak hal akhir tahap ini dibuat laporan sementara berupa laporan/ikhtisar hasil survei. Apabila pemeriksaan akan dilanjutkan ketahap pemeriksaan lanjutan maka pada tahap ini juga dibuat program kerja audit (BPKP, 1993).

Menurut Arens (2008:503) dalam tahap pelaksanaan audit operasional adalah pengumpulan dan evaluasi bahan bukti, hal terpenting pada tahap ini adalah pengendalian intern dan prosedur operasi. Auditor operasional harus memenuhi tujuan kelengkapan, melakukan pengujian tambahan, mempertimbangkan risiko, memeriksa

bahan bukti, dan mengumpulkan cukup bahan bukti kompeten agar dapat menjadi dasar yang layak guna menarik kesimpulan mengenai tujuan yang sedang diuji. Bukti audit adalah setiap informasi yang digunakan oleh auditor untuk menentukan apakah informasi yang sedang diaudit tersebut telah disajikan sesuai dengan kriteria yang ada (Arens, 2008:16). Bukti audit ini mempunyai berbagai bentuk, seperti pernyataan lisan dari klien, komunikasi tertulis dengan pihak ketiga, maupun observasi yang dilakukan oleh auditor.

Setelah melakukan pemeriksaan dan menilai sistem pengendalian dalam penerangan tujuan pokok, kemudian auditor akan melaksanakan pengujian yang tepat untuk menentukan kalau penyajian pengendalian adalah merupakan operasi yang dimaksud. Pengujian pengendalian meliputi *review* terhadap operasi dari praktik-praktik manajemen (Sawyer, 2009:36).

Tahap berikutnya adalah pemeriksaan lanjutan yang bertujuan untuk mendapatkan bukti-bukti yang cukup, guna mendukung sasaran defenitif pemeriksaan yang telah diperoleh pada tahap pengujian dan pengkajian ulang sistem pengendalian manajemen. Pada tahap ini auditor memilih sasaran definitif, kemudian dilakukan pengumpulan bukti yang relevan, material, dan kompeten, menuju suatu kesimpulan mengenai sasaran audit yang bersangkutan. Hal ini dilakukan dalam pemeriksaan terinci.

Oleh karenanya semua program audit pada tahap ini pada umumnya diarahkan kepada 4 sasaran sebagai berikut:

1. Informasi latar belakang yang berhubungan dengan pemeriksaan.
2. Hasil akhir yang diharapkan.
3. Prosedur audit yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan.
4. Instruksi-instruksi khusus apabila diperlukan.

Bukti yang diperoleh di sini termasuk bukti yang diperoleh pada tahap sebelumnya. Bukti yang dikumpulkan dari hasil pemeriksaan terinci diikhtisarkan dalam kertas kerja yang cukup untuk mendukung kesimpulan laporan hasil audit. Berdasarkan bukti yang sudah diikhtisarkan dalam kertas kerja, dibuat laporan akhir hasil pemeriksaan, termasuk kesimpulan dan rekomendasi.

Hasil akhir dari pelaksanaan audit operasional berupa laporan tertulis yang ditujukan kepada manajemen. Laporan tersebut merupakan pemecahan masalah yang difokuskan pada usaha peningkatan prosedur dan pelaksanaan operasi dan juga ditujukan nilai uang yang dapat dihemat jika dilaksanakan aktivitas yang benar serta peningkatannya. Laporan tersebut juga terkait erat dengan audit atas laporan keuangan maupun laporan secara lisan yang terkait erat dengan audit atas operasional perusahaan (Arens, 2008:17). Penelitian laporan hasil audit operasional tidak banyak berbeda dari penelitian laporan bermacam-macam audit lainnya yaitu laporan harus nyata, jelas, bersih, dan menyeluruh. Dalam beberapa situasi, laporan suatu audit operasional berbeda dari laporan aktivitas keuangan lainnya, sebab ada dua bagian yaitu pokok masalah pemeriksaan dan tingkat penerimaan bahwa operasi auditor menyenangkan dalam perusahaannya (Sawyer, 2009:37).

Distribusi laporan audit operasional sangat berbeda dengan pendistribusian laporan audit laporan keuangan yang biasanya ditujukan kepada pemakai laporan keuangan, seperti pemegang saham, perusahaan, dan pengguna lainnya. Laporan audit operasional terutama ditujukan ke manajemen perusahaan. Karena terbatasnya distribusi laporan audit operasional dan beragamnya sifat audit untuk efektifitas dan efisiensi, laporan audit operasional sangat berbeda dari satu audit ke audit lainnya (Arens, 2008:505). Tidak adanya pemakai pihak ketiga, mengurangi kebutuhan akan pembakuan

kata-kata dalam audit operasional. Keragaman audit operasional ini memerlukan penyusunan secara khusus untuk menyajikan ruang lingkup, temuan, dan rekomendasi audit. Setelah laporan audit operasional didistribusikan dan rekomendasi dilakukan ke manajemen, akan ada tindak lanjut yang dapat menentukan apakah dan bagaimana perubahan yang direkomendasikan dilakukan atau tidak.

Adapun pemeriksaan tindak lanjut yang terbatas pada kaji ulang atau *review* tindakan koreksi yang telah atau sedang dilakukan terhadap rekomendasi temuan pemeriksaan, termasuk membandingkannya dengan tindakan yang disarankan atau direkomendir.

1. Sasaran pemeriksaan tindak lanjut adalah menilai sejauh mana manajemen telah mengambil langkah tindak lanjut atas rekomendasi temuan hasil pemeriksaan. Melaporkan rekomendasi yang telah, sedang, atau tidak dapat ditindak lanjuti kepada pimpinan atau manajemen dan kepada Aparat Pengawasan Fungsional Pemerintah (APFP) yang terkait dengan sebelumnya. Ruang lingkupnya adalah semua temuan yang hasil pemeriksaannya telah disepakati tindak lanjutnya antara manajemen dengan auditor, tetapi belum selesai ditindak lanjuti.
2. Kriteria pelaksanaan tindak lanjut mencakup tanggung jawab pelaksanaan tindak lanjut temuan hasil pemeriksaan harus ditetapkan secara jelas, tindakan yang diambil harus sesuai dengan rekomendasi dan mendapat persetujuan oleh pihak yang berwenang, tindakan harus dilaksanakan dalam jangka waktu yang telah ditetapkan pada rencana tindak lanjut dan sejalan dengan dokumen atau bukti yang riil.

2.1.6. Tujuan dan Ruang Lingkup Audit Operasional

Audit operasional dimaksudkan terutama untuk mengidentifikasi kegiatan, program, aktivitas yang memerlukan perbaikan atau penyempurnaan dengan tujuan memberikan rekomendasi agar pengelolaan kegiatan, program, aktivitas dilaksanakan secara ekonomis, efisien, dan efektif (BPKP, 1993). Sedangkan tujuan dari pelaksanaan audit internal adalah untuk membantu para anggota organisasi agar mereka dapat melaksanakan tanggungjawabnya secara efektif (Hiro Tugiman, 2005:95).

Menurut Mulyadi (2005:32) tujuan audit operasional diarahkan pada 3 sasaran yaitu :

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

Ruang lingkup audit operasional meliputi seluruh aspek kegiatan manajemen. Ruang lingkup tersebut dapat mencakup seluruh kegiatan/program atau hanya mencakup bagian/element/dimensi tertentu dari suatu kegiatan atau program (BPKP, 1993). Sedangkan ruang lingkup audit operasional menurut Hiro Tugiman (2005:95) mencakup penilaian keefektifan sistem pengendalian internal dan pengevaluasian terhadap kelengkapan dan keefektifan sistem pengendalian internal organisasi, serta kualitas dari pelaksanaan tanggung jawab yang diberikan.

Menurut BPKP (1993) sasaran audit operasional adalah kegiatan, aktivitas, program atau bidang-bidang organisasi yang diketahui dan diidentifikasi memerlukan

perbaikan atau peningkatan dalam segi kehematan, efisiensi dan efektifitasnya. Sasaran pemeriksaan tersebut harus selalu mempunyai 3 unsur pokok yaitu:

1. Kriteria yang jelas berupa standar, ukuran, atau ketentuan yang seharusnya diikuti atau ditaati.
2. Penyebab dari suatu tindakan atau kegiatan yang tidak sesuai dengan kriteria.
3. Akibat dari satu tindakan, atau kegiatan yang menyimpang dari kriteria yang dapat diukur/dinilai dengan uang atau akan menyebabkan tidak dicapainya sasaran dan tujuan yang seharusnya dicapai.

Untuk mendukung hal di atas auditor harus menyusun program audit. Program Audit adalah rencana langkah kerja yang harus dilakukan selama pemeriksaan, yang didasarkan atas tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan serta informasi yang ada tentang kegiatan atau program yang diperiksa. Program audit merupakan alat pengendali setiap kegiatan audit dan tidak boleh menjadi *check list* yang kaku dari langkah-langkah kerja sehingga mematikan inisiatif auditor dalam pelaksanaan tugasnya. Penyusunan program audit dimaksudkan agar pelaksanaan tugas audit dapat mencapai tujuan audit yang telah ditetapkan dengan penggunaan sumber daya yang seminimal mungkin, yang meliputi tenaga, biaya, dan waktu yang dipergunakan. Disamping itu program audit ditujukan agar didapat landasan dalam pembagian tugas audit diantara anggota tim audit. Semua rencana audit tidak ada yang tertinggal dan semua anggota tim audit memperoleh tugas yang jelas, sehingga akan membantu pengawas audit dalam mengikuti perkembangan kemajuan audit dan pelaksanaan tugas audit tiap anggota tim (BPKP, 1992).

Audit operasional umumnya mencakup evaluasi kelayakan dan keefektifan pengendalian yang direncanakan untuk melaksanakan tujuan manajemen untuk organisasi atau fungsi di bawah pemeriksaan. Sehingga untuk mempermudah setiap evaluasi, program audit operasional harus mencakup konsep kunci yaitu tujuan dan pengendalian manajemen. Pertimbangan program audit adalah menetapkan bimbingan dengan mana auditor bisa melaksanakan maksud penugasan pemeriksaan dan menggunakan bukti yang diperlukan untuk menyelenggarakan dasar untuk suatu pendapat audit (Sawyer, 2009:33).

2.1.7. Audit Pemasaran

Menurut Erwin (2008:15) audit pemasaran adalah pemeriksaan komprehensif, sistematis, independen, dan berkala tentang lingkungan, tujuan, strategi, dan kegiatan pemasaran suatu perusahaan atau unit bisnis dengan maksud untuk menentukan bidang-bidang yang bermasalah dan peluang dan untuk merekomendasikan suatu rencana tindakan untuk memperbaiki kinerja pemasaran perusahaan. Erwin, (2008:16) juga menyebutkan terdapat enam komponen utama dalam memeriksa keadaan pemasaran perusahaan yaitu:

1. Audit lingkungan yang mencakup demografi, ekonomi, lingkungan hidup, teknologi, politik, dan budaya. Serta pasar pelanggan, pesaing, distribusi, penyalur, dan pemasok.
2. Audit strategi pemasaran mencakup misi bisnis, tujuan, sasaran dan strategi pemasaran.
3. Audit organisasi mencakup struktur formal, efisiensi fungsional, dan efisiensi antar hubungan.

4. Audit sistem pemasaran mencakup sistem informasi, perencanaan, pengendalian pemasaran, dan sistem pengembangan produk baru.
5. Audit produktifitas pemasaran mencakup analisis profitabilitas dan efektifitas biaya.
6. Audit fungsi pemasaran mencakup produk, harga, distribusi, iklan, promosi, penjualan, pemberitaan, dan pemasaran langsung.

Menurut Bayangkara IBK (2008:124) audit pemasaran lebih menekankan pada evaluasi terhadap bagaimana efektifitas organisasi pemasaran dalam meningkatkan kinerjanya yang bertujuan mengidentifikasi ancaman-ancaman pemasaran yang dihadapi perusahaan dan merencanakan perbaikan yang diperlukan untuk mengeleminasi ancaman tersebut. Sedangkan manfaat dari audit pemasaran menurut Bayangkara IBK (2008:127) dapat memberikan gambaran yang obyektif tentang kinerja pemasaran perusahaan dan berbagai kekurangan yang terjadi dalam pengelolaan upaya pemasaran yang masih memerlukan perbaikan. Menurut Bank Indonesia, audit pemasaran adalah evaluasi atas operasi pemasaran suatu perusahaan untuk menemukan kemungkinan memperbaiki efektifitas kegiatan pemasaran.

Dalam audit pemasaran, auditor harus meneliti sejumlah besar informasi data yang tersedia untuk diuji keandalan dan relevansinya. Pertimbangan sangat dibutuhkan untuk memutuskan data dan informasi tambahan apa yang dibutuhkan untuk mendefinisikan masalah. Biasanya auditor menggunakan suatu *judgment* dalam melakukan penilaian karena rumitnya audit atas fungsi pemasaran, terlebih lagi jika audit atas fungsi pemasaran ini dilakukan lebih fokus lagi menjadi audit atas sub-fungsi pemasaran. Pada banyak program pemasaran, sebelum diluncurkan selalu didasarkan pada segmentasi, target, dan *positioning*. Oleh karena itu ruang lingkup audit dalam audit

pemasaran harus dititikberatkan pada penilaian atas pencapaian segmentasi, target, dan *positioning* dari sudut pandang efisiensi dan efektifitasnya.

Pemasaran menurut Griffin (2006:270) adalah suatu proses perencanaan dan penetapan konsep, penetapan harga, promosi, dan distribusi sebuah ide, barang, dan jasa untuk membuat perubahan pada kepuasan individu dan organisasi. Dalam audit pemasaran, auditor internal juga harus memperhatikan bauran pemasaran perusahaan. Bauran pemasaran merupakan alat bagi pemasar yang terdiri atas berbagai unsur suatu program yang perlu dipertimbangkan agar implementasi strategi pemasaran dan *positioning* yang ditetapkan dapat berjalan sukses (Lupiyoadi, 2008:70). Menurut Kotler dan Armstrong (2004:77) unsur tersebut, yaitu:

1. Produk: Segala sesuatu yang dapat ditawarkan kepada sebuah pasar oleh produsen ke konsumen agar produk yang ditawarkan dapat diperhatikan, diminta, dipakai, atau dikonsumsi sehingga mungkin memuaskan keinginan dan kebutuhan. Produk bisa berupa fisik, jasa, gagasan, dan sebagainya.
2. Harga: Sejumlah uang yang harus dibayar oleh konsumen untuk mendapatkan barang dan jasa.
3. Lokasi: Tempat untuk perindustrian dan pemasaran produk kepada konsumen.
4. Promosi: Kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk menarik perhatian konsumen agar membeli produk yang ditawarkan.

Dari beberapa penjelasan diatas dapat dikatakan bahwa audit pemasaran merupakan suatu tinjauan formal dan sistematis pada strategi dan rencana pemasaran yang diambil dengan tujuan untuk melihat seberapa baik perusahaan menerapkan konsep pemasarannya menciptakan nilai bagi konsumennya dalam tingkat laba. Dengan audit

pemasaran, manajer dapat mengetahui tingkat produktivitas biaya pemasaran yang telah ditanam.

2.1.8. Auditor Internal

Auditor adalah seseorang yang memiliki kualifikasi tertentu dalam melakukan audit atas laporan keuangan dan kegiatan suatu perusahaan atau organisasi. Menurut Bank Indonesia orang yang memeriksa kegiatan operasional perusahaan; pejabat perusahaan yang ditunjuk dan bertanggung jawab kepada direksi untuk menilai seluruh kegiatan operasional perusahaan, meliputi pengawasan secara sistematis, melakukan verifikasi atas seluruh pembukuan perusahaan, dan menyampaikan laporan kepada direksi ataupun komisaris perusahaan disebut pula sebagai auditor.

Menurut Arens (2008:21), jenis auditor dapat dibedakan menjadi empat. Pertama adalah kantor akuntan publik yang bertanggung jawab pada audit atas laporan keuangan historis yang dipublikasikan dari semua perusahaan yang sahamnya diperdagangkan di bursa saham yang terdiri dari perusahaan besar, kecil, dan organisasi non komersil. Akuntan publik dikenal pula dengan sebutan auditor eksternal atau auditor independen yaitu auditor yang melakukan fungsi pengauditan atas laporan keuangan yang diterbitkan oleh perusahaan, pengauditan ini dilakukan pada perusahaan terbuka (*go public*), perusahaan besar, perusahaan kecil, dan organisasi yang tidak bertujuan mencari laba. Praktik akuntan publik ini harus dilakukan oleh Kantor Akuntan Publik (KAP).

Dalam audit operasional, auditor eksternal harus memiliki latar belakang pengetahuan mengenai bisnis klien agar nantinya auditor dapat memberikan informasi yang berguna dalam memberikan rekomendasi-rekomendasi operasional. Auditor yang mempunyai latar belakang bisnis dan pengalaman yang luas dengan perusahaan-

perusahaan serupa akan cenderung lebih efektif dalam membantu klien guna memberikan rekomendasi operasional yang relevan dibandingkan dengan tidak mempunyai kualitas seperti itu (Arens, 2008:21). Perusahaan yang menggunakan auditor eksternal biasanya dikarenakan perusahaan tersebut tidak mempunyai auditor internal ataupun orang yang andal dalam bidang audit operasional.

Kedua adalah *general accounting office auditors* yang umum di Indonesia dengan sebutan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) adalah seorang auditor yang bekerja bagi suatu badan netral yang berada dalam lingkup legislatif pemerintahan (Arens, 2008:22). *General accounting office auditors* dikenal dengan auditor pemerintah adalah auditor yang bertugas melakukan audit atas keuangan pada instansi-instansi pemerintah. Di Indonesia auditor pemerintah ini dibagi menjadi dua yaitu auditor eksternal pemerintah yang dilaksanakan oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) dan auditor internal pemerintah atau dikenal dengan APFP yang dilaksanakan oleh (BPKP). Selain audit atas laporan keuangan, auditor pemerintah juga dapat melakukan auditor operasional yang biasanya dilakukan oleh auditor pemerintah negara bagian atau pemerintah daerah.

Jenis auditor berikutnya adalah auditor pajak yaitu auditor yang melaksanakan proses audit pajak penghasilan dari para wajib pajak untuk menentukan apakah mereka telah mematuhi undang-undang perpajakan yang berlaku (Arens, 2008:23). Tentu sudah jelas bahwa auditor pajak tidak termasuk dalam daftar auditor yang melaksanakan audit operasional. Auditor pajak adalah Direktorat Jendral Pajak (DJP) yang berada dibawah Departemen Keuangan Republik Indonesia, bertanggungjawab atas penerimaan negara dari sektor perpajakan dan penegakan hukum dalam pelaksanaan ketentuan perpajakan.

Aparat pelaksanaan DJP adalah Kantor Pelayanan Pajak (KPP) dan Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak (Karikpa).

Dan yang terakhir adalah jenis auditor internal yaitu auditor yang bekerja pada suatu perusahaan. Auditor internal pada beberapa perusahaan besar dapat mencapai 100 orang serta umumnya bertanggung jawab langsung kepada presiden direktur, pimpinan tertinggi, maupun komite audit dari dewan direksi (Arens, 2008:24). Auditor internal merupakan auditor yang berstatus pegawai pada perusahaan dimana dia melakukan berbagai jenis audit dengan tugas utama untuk membantu manajemen perusahaan tersebut. Oleh karena itu, auditor operasional seringkali disebut dengan auditor internal.

Dengan dilakukannya audit operasional oleh auditor internal maka hasil yang diperoleh dari audit operasionalnya akan sangat tepat dikarenakan auditor internal mendapat banyak pemahaman mengenai perusahaan dan kegiatan usaha didalamnya. Menurut Rober Tampubola (2005:40) auditor internal memainkan peran dalam menilai keefektifan dari sistem pengendalian internal dan dalam meningkatkan efektifitas yang berkelanjutan. Berdasarkan penaksiran atau penilaiannya, auditor internal melakukan pemeriksaan di lapangan melalui pengkajian proses bisnis maupun pengujian memadai yang dilakukan untuk memverifikasi hal berikut (Rober Tampubola, 2005:43):

1. Kecukupan dari kebijakan dan prosedur intern, serta bagaimana tingkat ketaatannya.
2. Kecukupan dan kelengkapan dari catatan keuangan maupun laporan manajemen.
3. Keandalan kontrol tertentu yang diidentifikasi sebagai elemen kunci dan kontrol yang perlu diuji.

2.1.9. Independensi dan Kompetensi

Auditor independen adalah para auditor yang melakukan proses audit pada laporan keuangan perusahaan dengan kualifikasi tertentu dalam memahami kriteria yang digunakan serta harus kompeten agar mengetahui tipe dan banyaknya bukti audit yang harus dikumpulkan untuk mencapai kesimpulan yang tepat setelah bukti-bukti audit tersebut selesai diuji (Arens, 2008:17). Sikap obyektif saat pengumpulan dan pengevaluasian bukti-bukti audit juga merupakan hal penting dalam independensi auditor. Meskipun seorang auditor telah menerima sejumlah pembayaran atas jasanya dari perusahaan yang diaudit, auditor harus tetap berada dalam posisi yang independen untuk melaksanakan audit yang nantinya akan menghasilkan kesimpulan berupa saran dan pendapat yang andal.

Tanggung jawab auditor juga dapat mempengaruhi independensinya, dimana auditor tidak harus bertanggung jawab atas pelaksanaan fungsi operasi perusahaan atau koreksi kelemahan jika operasi yang tidak efektif atau tidak efisien ditemukan. Auditor dapat memberikan rekomendasi perbaikan maupun perubahan, tetapi orang-orang bagian operasi dapat menerima atau menolak rekomendasi tersebut. Jika suatu rekomendasi bersifat harus diterima oleh manajemen atau orang-orang bagian operasi maka akan menambah tanggung jawab auditor untuk memeriksa pekerjaan sendiri di masa mendatang. Hal itu tentu akan mengurangi tingkat independensi seorang auditor (Arens, 2008:501). Independensi auditor ini tidak hanya ditujukan untuk auditor eksternal, tetapi juga auditor internal. Auditor internal yang bekerja didalam perusahaan akan memberikan laporan langsung kepada manajemen puncak maupun direktur utama agar mampu mempertahankan independensinya terhadap operasional perusahaan yang telah diaudit.

Selain independensi, kompetensi juga merupakan kualitas yang penting bagi auditor operasional untuk memastikan bahwa investigasi dan rekomendasi dibuat tanpa bias. Kompetensi diperlukan untuk menentukan penyebab masalah operasional dan membuat rekomendasi yang sesuai, kompetensi sangat dibutuhkan saat seorang auditor melakukan audit yang mempunyai cakupan luas (Arens, 2008:502).

Cakupan luas dalam penelitian ini dapat dicontohkan dengan menilai efisiensi dan efektifitas kegiatan pemasaran perusahaan, yang mana auditor harus mempunyai latar belakang dan pengetahuan mengenai pemasaran.

2.1.10. Pengendalian Internal

Menurut Arens (2008:497), suatu sistem pengendalian internal terdiri dari kebijakan dan prosedur yang dirancang untuk memberikan manajemen jaminan yang wajar bahwa perusahaan mencapai tujuan dan sasarannya. Arens (2008:401) menjelaskan ada lima komponen pengendalian intern yaitu lingkungan kendali, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, dan pengawasan. Lingkungan kendali terdiri dari tindakan, kebijakan, dan prosedur yang mencerminkan keseluruhan sikap dari manajemen puncak, para direktur, dan pemilik perusahaan. Penilaian risiko adalah identifikasi manajemen dan analisis risiko yang relevan dengan persiapan laporan manajemen yang sesuai dengan kriteria. Aktivitas pengendalian adalah kebijakan dan prosedur yang memastikan bahwa tindakan dapat mengatasi suatu risiko. Informasi dan komunikasi diperlukan untuk memulai, mencatat, memproses, melaporkan sesuatu, dan memelihara akuntabilitas manajemen. Sedangkan pengawasan berhadapan dengan penilaian berkala dari mutu penampilan pengendalian internal oleh manajemen agar sesuai harapan dan dimodifikasi sesuai perkembangan.

Arens (2008:406) menyebutkan pula unsur dalam pengendalian internal yang mencakup pemisahan tugas dan fungsi yang memadai, otorisasi sesuai transaksi dan aktivitas, dokumen dan catatan yang memadai, pengendalian fisik atas aset dan catatan, dan pemeriksaan independen atas penampilan. Pemahaman mengenai pengendalian intern merupakan dasar pemeriksaan dari setiap audit. Laporan itu mungkin mencakup semua atau sebagian struktur pengendalian intern pada periode tertentu. Hal penting dalam menyusun struktur pengendalian intern yang baik adalah keandalan laporan keuangan, efisiensi dan efektifitas, kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang sudah diterapkan. Efisiensi dan efektifitas tersebut tentu sangat berkaitan dengan audit operasional, tujuan audit operasional terkait pengendalian intern adalah mengevaluasi efisiensi dan efektifitas pengendalian intern dan membuat rekomendasi ke manajemen (Arens, 2008:497).

Ruang lingkup studi pengendalian intern tergantung sampai dimana auditor merencanakan untuk mengurangi tingkat risiko pengendalian yang ditetapkan. Saat pengurangan risiko pengendalian direncanakan, auditor mempertimbangkan struktur pengendalian intern untuk keseluruhan periode audit (Arens, 2008:498). Adapun tujuan pengendalian internal terhadap pemasaran, yaitu:

1. Memeriksa ketelitian dan kebenaran data akuntansi
2. Mendorong efisiensi dan efektifitas
3. Mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai audit operasional cukup banyak dewasa ini. Beberapa penelitian mengenai auditor internal dan audit operasional adalah penelitian Muhammad Aftani (1996), Aruna Wirjolukito (1997), dan Abdillah (2005).

Penelitian yang berjudul Peran dan Tanggung Jawab Auditor Intern Maskapai Penerbangan atas Kegiatan dan Pengendalian Perwakilan Setempat: Studi Kasus pada Satuan Pengawasan Intern PT Garuda Indonesia oleh Muhammad Aftani (1996) menunjukkan peran dan tanggung jawab auditor internal perusahaan terbatas sebagai penilai dan pemberi saran perbaikan atas sistem pengendalian manajemen. Auditor intern hanya bertanggung jawab menjalankan pemeriksaan sesuai dengan norma pemeriksaan yang tercantum dalam pedoman kerjanya. Peran dan tanggung jawab yang dijalankan auditor internal adalah sebagai pencari kelemahan aspek-aspek pengendalian manajemen, pencari penyimpangan terhadap prosedur atau kebijakan yang ditetapkan, dan sebagai konsultan.

Aruna Wirjolukito (1997) dalam penelitiannya yang berjudul Peranan Audit Manajemen Sebagai Alat Bantu Penilaian Efektifitas dan Efisiensi Kegiatan Periklanan Obat Batuk Merek `X` Studi Kasus Fungsi Pemasaran PT Mecando mengemukakan bahwa hal yang harus diwaspadai dalam audit manajemen pemasaran adalah respon masyarakat dalam menanggapi gencarnya periklanan dan pentingnya untuk memfokuskan pandangan pada anggaran biaya promosi karena keterbatasan jumlah dana anggaran promosi dipandang menyulitkan posisi perusahaan di masa mendatang.

Abdillah (2005) dalam penelitiannya yang berjudul Peranan Internal Audit Dalam Audit Operasional Untuk Meningkatkan Efektifitas dan Efisiensi Studi Kasus Pada PT `X` menyimpulkan bahwa peranan internal auditor dalam perusahaan sudah efektif namun biaya operasional tidak efisien, terbukti dengan terjadinya in-efisiensi

biaya pada tahun 2001. Dalam melakukan audit operasional, proses pemeriksaan kurang efektif dan bahan bukti audit kurang lengkap dikarenakan kurangnya dukungan dari manajemen perusahaan.

2.3. Rerangka Pemikiran

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar peranan auditor internal atas audit operasional untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi pemasaran pada Perusahaan. Dengan menggali permasalahan dalam pelaksanaan audit operasional atas fungsi pemasaran pada Perusahaan. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

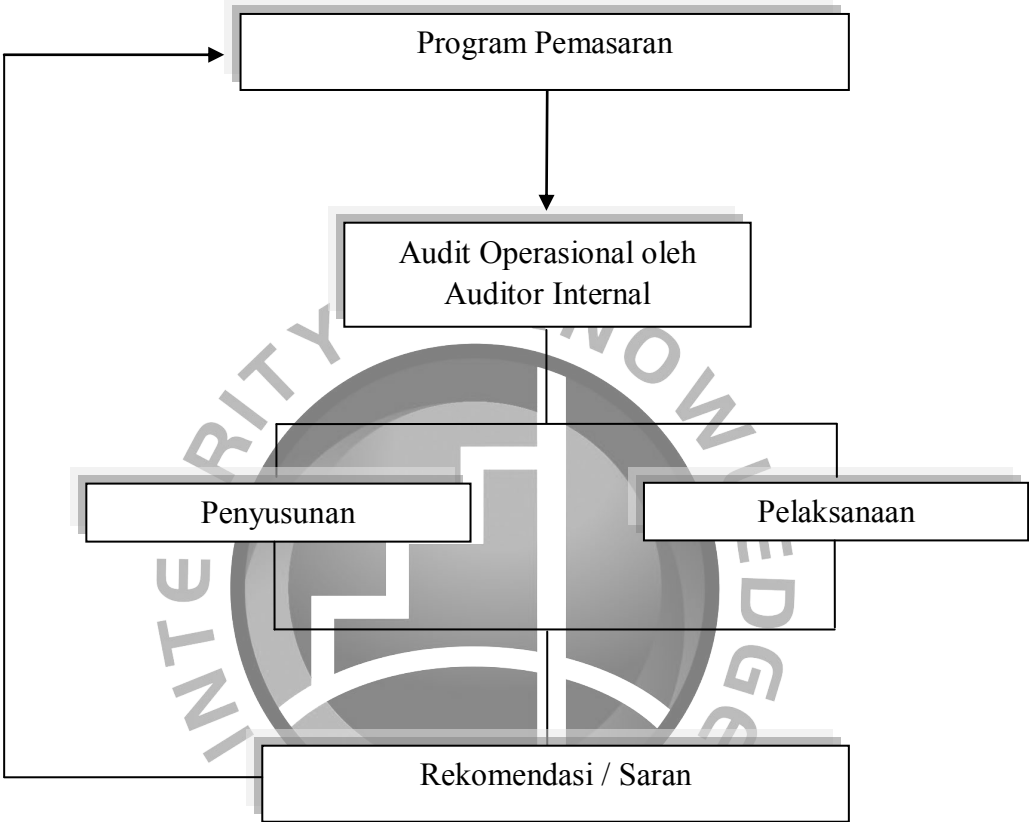
Analisis akan didapatkan oleh penulis melalui wawancara dan observasi. Selanjutnya, secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa fungsi pemasaran telah efektif dan efisien.

Tingkat efektifitas dapat dilihat dari sasaran-sasaran yang telah dicapai dan terpenuhinya target-target perusahaan, sedangkan tingkat efisiensi dapat dilihat dari output produk yang dihasilkan serta biaya produksi yang dapat ditekan seminimal mungkin. Sehingga peranan audit operasional yang dijalankan oleh auditor internal telah berperan cukup optimal dengan melaksanakan seluas-luasnya program pengawasan fungsional pada Perusahaan.

Dari penjelasan diatas maka dapat dibuat rerangka pemikiran sebagai berikut:

Gambar 2.1

Rerangka Pemikiran



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Pemilihan Obyek Penelitian

Obyek dalam penelitian ini adalah PT Bagoes Bersaudara selaku badan usaha yang bergerak dalam bidang penawaran jasa tenaga kerja Indonesia yang bertempat di Jl. Pancoran Barat No. 22 Pancoran. Pemilihan obyek penelitian ini didasarkan pada kurangnya penelitian terhadap perusahaan jasa tenaga kerja Indonesia. Oleh karena itu, penulis memilih PT Bagoes Bersaudara sebagai obyek penelitian. Tujuan penelitian ini dikembangkan berdasarkan pemikiran penulis dan berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya.

Penelitian terhadap peranan auditor internal atas audit operasional untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas pemasaran pada PT Bagoes Bersaudara ini dilakukan selama dua bulan, dimulai dari awal Juni 2011 sampai dengan akhir Juli 2011. Selama dua bulan tersebut, penulis melakukan penelitian langsung ke PT Bagoes Bersaudara. Dengan alasan tersebut, maka dapat disebutkan bahwa penelitian ini adalah bersifat studi kasus.

3.2. Data yang akan dihimpun

Data yang akan dihimpun dari perusahaan yang diteliti berupa data primer dan sekunder. Menurut Uma Sekaran (2010) data primer adalah pengambilan data yang dihimpun langsung oleh peneliti, seperti melalui wawancara dan observasi. Sedangkan data sekunder adalah data dalam bentuk yang sudah jadi melalui publikasi dan informasi

yang dikeluarkan oleh perusahaan, misalnya seperti buku-buku maupun berita-berita media dan dokumen maupun data yang sudah tersedia di perusahaan.

3.3. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian merupakan penyelidikan atau investigasi yang terkelola, sistematis, berdasarkan data, kritis, obyektif, dan ilmiah terhadap suatu masalah spesifik yang dilakukan dengan tujuan menemukan jawaban atau solusi terkait. Penelitian akan memberikan informasi yang diperlukan pihak-pihak tertentu yang diperoleh dari analisis mendalam terhadap suatu data kuantitatif atau kualitatif (Uma Sekaran, 2010). Data primer dalam penelitian ini adalah wawancara *Internal Controller*, auditor internal, pegawai bagian pemasaran, dan Observasi.

Berdasarkan penjelasan tersebut, penelitian ini adalah bersifat studi kasus dengan data yang diperoleh berupa laporan keuangan tahunan, hasil wawancara, dan hasil penelaahan. Data yang diperlukan penulis melalui wawancara dalam penelitian ini berupa sistem pengendalian internal perusahaan, rencana pemasaran perusahaan, dan laporan keuangan perusahaan diperoleh secara langsung dari PT Bagoes Bersaudara. Data sekunder dalam penelitian ini adalah dokumen-dokumen terkait kebijakan audit dan pemasaran dan data-data kegiatan pemasaran.

3.4. Teknik Pengolahan Data

Seperti dijelaskan sebelumnya, sifat dari penelitian ini adalah studi kasus dengan data primer dan data sekunder. Teknik analisis yang digunakan tentu tidak menggunakan analisis statistik dikarenakan penelitian ini merupakan penelitian deskriptif, jadi analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif yang mencakup analisis kualitatif - kuantitatif. Menurut Uma Sekaran (2010), studi deskriptif dilakukan untuk mengetahui dan menjadi

mampu untuk menjelaskan karakteristik variabel yang diteliti dalam suatu situasi dengan tujuan memberikan kepada penulis sebuah riwayat atau untuk menggambarkan aspek-aspek yang relevan dengan fenomena perhatian dari perspektif seseorang, organisasi, orientasi industri, atau lainnya.

Uma Sekaran (2010) menjelaskan studi deskriptif yang menampilkan data dalam bentuk yang bermakna akan membantu untuk:

1. Memahami karakteristik sebuah kelompok dalam situasi tertentu
2. Memikirkan secara sistematis mengenai berbagai aspek dalam situasi tertentu
3. Memberikan gagasan untuk penyelidikan dan penelitian lebih lanjut
4. Membuat keputusan tertentu yang sederhana

Penilaian efisien dalam penelitian ini dilihat dari segi biaya, pendapatan, dan waktu yang mencakup biaya proses tenaga kerja, biaya program kegiatan pemasaran, waktu tunggu penerbangan, dan pendapatan yang diterima bagian pemasaran. Sedangkan efektifitas dinilai berdasarkan kesesuaian implementasi dengan harapan awal atau tujuan pemasaran.

3.5. Teknik Pengujian

Teknik yang digunakan bertujuan untuk memberikan gambaran umum serta permasalahan-permasalahan yang terjadi pada PT Bagoes Bersaudara berdasarkan fakta yang ada. Teknik pengujian dilakukan dengan studi kepustakaan dan studi lapangan yang akan dapat diperoleh melalui penelaahan terhadap kegiatan perusahaan, wawancara, dan ketentuan yang berlaku dengan program audit atas manajemen PT Bagoes Bersaudara.

Dengan melakukan studi kepustakaan dan studi lapangan, penulis akan mendapat bukti dan kejelasan yang relevan. Sehingga kesimpulan yang diambil dan saran yang diberikan tidak menyesatkan bagi pihak-pihak terkait, khususnya bagi perusahaan yang diteliti.



BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Manajemen tenaga kerja dan solusi pasokan adalah pendekatan strategis untuk pengelolaan aset yang bernilai dari sebuah organisasi, orang-orang yang bekerja di sana secara individu maupun kolektif memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan suatu bisnis. PT Bagoes Bersaudara didirikan untuk menyediakan tenaga profesional, memberikan konsistensi dan kenyamanan dalam kemitraan, pola pikir manajemen menengah, penyediaan secara teknis, dan penyediaan jasa pengiriman dan industri konstruksi.

Pendekatan yang diterapkan PT Bagoes Bersaudara meliputi setiap aspek dan proses prekrutan tenaga kerja dari memberikan saran tentang perkembangan pasar, perundang-undangan, harapan gaji, dan ketersediaan tenaga terampil yang profesional. PT Bagoes Bersaudara menciptakan strategi yang efektif yang menjamin klien tetap kompetitif dengan meningkatkan produktivitas mereka dan pengurangan perputaran tenaga kerja. Dengan pengalaman bertahun-tahun, ketika persaingan sangat ketat dan permintaan untuk layanan PT Bagoes Bersaudara tidak pernah lebih tinggi dibandingkan dengan jasa yang tersedia. PT Bagoes Bersaudara adalah manajemen modal yang memimpin sumber daya manusia dan organisasi yang menyediakan keduanya secara terintegrasi dan strategis untuk industri pasar modal manusia.

4.1.1. Profil PT Bagoes Bersaudara

PT Bagoes Bersaudara berdiri sejak Desember 2005, pengalamannya dalam dunia ketenagakerjaan Indonesia sudah berjalan selama hampir enam tahun. Namun pengalaman para pekerja di dalam PT Bagoes Bersaudara tidak diragukan lagi, dari pemimpin sampai beberapa pegawai PT Bagoes Bersaudara sebelumnya sudah pernah terjun ke dalam dunia ketenagakerjaan Indonesia. Saat ini PT Bagoes Bersaudara berada di jalan Pancoran Barat No. 22 Pancoran Jakarta Selatan 12780, PT Bagoes Bersaudara memiliki kantor cabang yang berada di jalan Mangga 1 No. 63 Jati Makmur Pondok Gede Bekasi 17413.

PT Bagoes Bersaudara telah bekerjasama dengan PT Fadhol Utama Sentosa, Garner Human Capital Management, JS Management and Resources, PT IHI, Vesco Holding Co. Ltd, dan PT Putra Dewata Mandiri. Sampai dengan Juni 2011 tenaga kerja dari PT Bagoes Bersaudara telah dikirim ke Malaysia, Singapore, Netherlands, dan Saudi Arabia. Mereka yang dikirim ke luar negeri juga dilindungi oleh asuransi Jamsostek.

4.1.2. Visi dan Misi

Visi:

Menjadi penyedia jasa terkemuka dengan pegawai yang profesional dan diakui sebagai komponen penting dari klien bisnis kami.

Misi:

1. Efektifitas pekerjaan bergantung pada pemahaman yang rinci dari strategi dan gaya manajemen klien. Oleh karena itu PT Bagoes Bersaudara menghormati

kerahasiaan mutlak ketika berhadapan dengan informasi sensitif yang diberikan tentang organisasi klien.

2. Menyajikan kemampuan secara akurat dan melakukan yang terbaik untuk menghormati semua komitmen yang dibuat untuk klien dan calon tenaga kerja dengan menjaga nama baik mereka.
3. Adanya hubungan timbal balik, seperti pengetahuan klien tentang PT Bagoes Bersaudara. Kami saling menjaga segala informasi, khususnya yang dapat mempengaruhi kesuksesan suatu hasil.
4. Membangun jalur komunikasi yang sesuai melalui review strategi untuk mempertahankan suatu kontrak.
5. Menyediakan layanan integrasi penuh mulai dari manajemen, perekrutan sumber daya manusia, dan pembayaran akomodasi dan transportasi.

4.1.3. Satuan Pengawas Intern PT Bagoes Bersaudara

Internal Controller selaku Satuan Pengawas Intern PT Bagoes Bersaudara merupakan bagian yang sangat penting dan tidak terpisahkan dari keseluruhan fungsi di dalam perusahaan, satuan pengawas intern dan seluruh fungsi di dalam perusahaan akan berkerjasama untuk mencapai tujuan perusahaan yang tertuang dalam Visi dan Misi perusahaan.

4.1.4. Visi Satuan Pengawas Intern PT Bagoes Bersaudara

Visi Satuan Pengawas Intern PT Bagoes Bersaudara tentu akan sejalan dengan Visi perusahaan, yaitu menjadi Satuan Pengawas Intern yang profesional, bersih, dan bertanggung jawab untuk mendukung dan menjamin kehidupan perusahaan yang

berkelanjutan dengan citra yang baik yang mencakup integritas, obyektivitas, dan kompetensi.

4.1.5. Tugas Satuan Pengawas Intern

Adapun tugas Satuan Pengawas Intern PT Bagoes Bersaudara yaitu:

1. Melakukan audit laporan keuangan dan audit operasional
2. Memberikan jasa konsultasi di bidang pengendalian internal
3. Menguji hasil laporan kegiatan perusahaan
4. Melakukan penelitian mengenai hambatan, penyimpangan, dan penyalahgunaan wewenang
5. Menganalisa dan mengevaluasi risiko-risiko yang dihadapi dan berbagai hal yang mungkin mempengaruhi perusahaan
6. Melakukan tugas lain berdasarkan peraturan atau permintaan Direksi terkait dengan ruang lingkup Satuan Pengawas Intern

4.1.6. Ruang Lingkup Satuan Pengawas Intern PT Bagoes Bersaudara

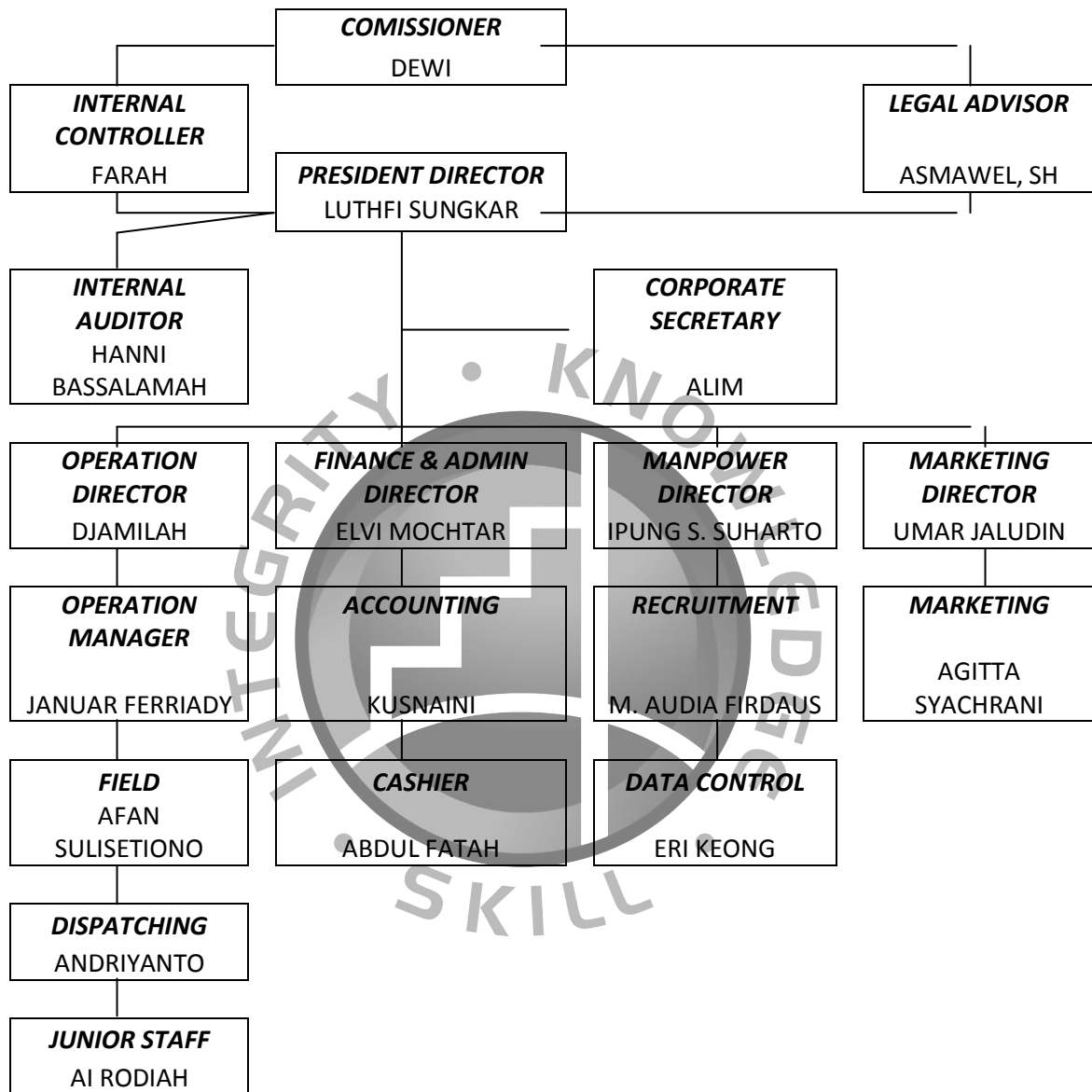
Ruang lingkup dari Satuan Pengawas Intern PT Bagoes Bersaudara meliputi berbagai kegiatan audit laporan keuangan maupun audit operasional yang hasilnya akan dapat memberikan keyakinan kepada manajemen bahwa kegiatan usaha, pengolahan risiko, dan pengendaliannya telah mencukupi dan berfungsi secara efektif sesuai rencana dan ketetapan Direksi atau manajemen. Dengan kata lain, seluruh kegiatan yang dilakukan oleh setiap fungsi dalam perusahaan berada pada kondisi wajar.

Berbagai cakupan diatas adalah sebagai berikut:

1. Risiko telah diidentifikasi dan dikelola dengan benar
2. Interaksi dengan berbagai lembaga pemerintahan dan usaha telah berjalan dengan sebagaimana mestinya
3. Berbagai hal penting terkait peraturan dan ketentuan perusahaan dapat diidentifikasi secara tepat
4. Sumber daya perusahaan telah diproses secara ekonomis dan penggunaannya pun efisien dengan pengamanan yang memadai
5. Informasi penting mengenai keuangan, manajerial, dan operasi dapat diandalkan, akurat, dan tepat waktu
6. Tindakan para pegawai telah sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang ditetapkan, serta standar dan prosedur yang berlaku
7. Program, rencana kerja, dan tujuan telah tercapai atau jauh dari kegagalan
8. Penyelenggaraan perusahaan telah sesuai dengan prinsip *good corporate governance*

4.1.7. Struktur Organisasi

Gambar 4.1



Sumber: *Internal Controller* PT Bagoes Bersaudara

Dari struktur organisasi, terlihat bahwa PT Bagoes Bersaudara hanya mempunyai sedikit pegawai. Dengan kondisi seperti diatas, kemungkinan adanya kecurangan cukup besar, oleh karena itu auditor internal PT Bagoes Bersaudara mulai melakukan audit operasional semenjak dirasakan adanya penyalahgunaan wewenang oleh pegawai pada tahun 2009.

4.2. Pemasaran PT Bagoes Bersaudara

PT Bagoes Bersaudara selalu melakukan upaya-upaya untuk menjalin hubungan yang erat dengan pihak-pihak dari luar perusahaan melalui penyelenggaraan program promosi jasa perusahaan. Strategi PT Bagoes Bersaudara fokus pada produk jasa unggulan dengan volume yang tinggi, yaitu transfer tenaga kerja wanita sebagai *women worker* di berbagai kota di Timur Tengah. Strategi tersebut telah memungkinkan PT Bagoes Bersaudara untuk memperoleh margin yang cukup besar, strategi ini juga telah didukung oleh sistem pemasaran produk jasa yang lebih intensif. PT Bagoes Bersaudara menggunakan cara *telemarketing* dalam memasarkan produk jasanya kepada klien yang potensial, database dari klien yang dituju diperoleh dari relasi atau rekanan bisnis perusahaan maupun melalui *word of mouth*.

Dengan strategi yang diterapkan perusahaan, ternyata PT Bagoes Bersaudara belum memiliki suatu pedoman kebijakan organisasi dalam bidang pemasaran secara tertulis. Pegawai yang berada di bagian pemasaran hanya diberikan pengarahan pada awal masa kerja. PT Bagoes Bersaudara belum melaksanakan program peningkatan kualitas kerja dan teknik-teknik pemasaran belum dijabarkan secara jelas oleh pihak manajemen mengenai pengadaan *training*.

Program PT Bagoes Bersaudara untuk menarik minat para calon tenaga kerja Indonesia maupun para sponsor tenaga kerja yaitu melalui program promosi dalam bentuk periklanan, *personal selling*, dan publisitas. Namun kegiatan pemasaran belum fokus pada suatu strategi pemasaran yang selalu diperbaharui sesuai perkembangan pasar dan organisasi. Riset atas kegiatan pemasaran PT Bagoes Bersaudara juga tidak dilakukan secara rutin melainkan sesuai kebutuhan perusahaan.

4.2.1. Misi dan Tujuan Pemasaran PT Bagoes Bersaudara

Misi dari pemasaran yang dilakukan PT Bagoes Bersaudara yaitu:

1. Memberikan informasi tentang perkembangan tenaga kerja Indonesia kepada masyarakat tertentu
2. Mempromosikan tenaga kerja Indonesia melalui pencitraan PT Bagoes Bersaudara
3. Menjadi wadah penyedia tenaga kerja Indonesia yang profesional

Pada dasarnya, misi diatas mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Menggandakan jumlah tenaga kerja yang dikirim PT Bagoes Bersaudara setiap tahunnya
2. Memperkenalkan PT Bagoes Bersaudara di daerah-daerah potensial di Indonesia dan di mata internasional, khususnya di kota-kota di Timur Tengah

Adapun *standar operation procedure* yang harus ditaati bagian pemasaran adalah sebagai berikut:

1. Harus memahami dengan baik layanan atau produk (tenaga kerja) yang dimiliki oleh PT Bagoes Bersaudara.
2. Menjaga nama baik perusahaan dan bersikap profesional.
3. Mencari sebanyak mungkin calon tenaga kerja dan kafil yang ingin menggunakan jasa tenaga kerja Indonesia.
4. Bekerjasama dengan pihak penerbangan dan perusahaan *ticketing* setempat.
5. Jujur dalam segala hal dan dapat dipercaya.

Labourer Process

1. Cari sebanyak mungkin calon tenaga kerja di daerah potensial di Indonesia dan calon sponsor di luar negeri (buat *prospect list name*) melalui:
 - a. Rekan bisnis/ kenalan/ relasi.
 - b. Komunikasi dengan pihak *marketing* di daerah Indonesia dan luar negeri.
 - c. Kirimkan company profile ke email calon sponsor di luar negeri.
2. Setelah mendapatkan profil perusahaan dan membuat *prospect list name*, langkah berikutnya yaitu harus menghubungi dan membuat janji dengan calon sponsor tersebut.
 - a. Hubungi orang yang bersangkutan melalui telepon. Berbicaralah dengan sopan dan seperlunya saja.
 - b. Perkenalkan sekali lagi perusahaan kita dan bidang usaha yang dijalankan.
 - c. Buatlah janji/ pertemuan (hari/tanggal berapa/jam berapa). Harus datang tepat waktu. Ini menunjukkan profesionalisme sebuah perusahaan.
3. Sebelum bertemu, pelajari dengan baik profil sponsor di daerah dan luar negeri tersebut. Setelah bertemu, bicarakan hal-hal yang perlu saja. Tanyakan kalau sudah pernah membuat kerjasama dengan perusahaan jasa tenaga kerja lainnya. Kalau sudah pernah, tanyakan rate/harga pernah yang diberikan oleh perusahaan jasa tenaga kerja tersebut untuk satu TKI.
4. Setelah pertemuan selesai dan mendapat persetujuan, persiapkan semua berkas yang diperlukan. Pihak *marketing* di luar negeri akan mengirim data sponsor tersebut (berikut dana) ke kantor pusat.
5. TKI dari daerah dikirim ke Jakarta untuk di proses.
6. Setelah TKI lulus tes medis, *fee* sponsor di daerah baru akan diberikan. Jika tidak lulus, *fee* sponsor di daerah tidak akan diberikan.
7. TKI mengikuti pelatihan di Balai Latihan Kerja, selanjutnya TKI pasporan.

8. Setelah paspor selesai, paspor di stamp kedutaan.
9. Pihak *marketing* memesan tiket penerbangan TKI.
10. TKI yang diterbangkan akan dikumpulkan dan diberi nasihat, setelah itu TKI dikirim ke bandara dan di tanggungjawab oleh bagian *handle* di bandara.
11. TKI terbang.

Promotion

1. Membuat rencana kerja dalam bidang promosi perusahaan termasuk *advertising*.
2. Menentukan media untuk promosi.
3. Membuat dan mendesain iklan perusahaan yang cocok dan tepat sasaran, terutama di daerah potensial di Indonesia.
4. Bertindak sebagai duta perusahaan dan memperkenalkan perusahaan di berbagai kesempatan.
5. Menyelesaikan keluhan yang diberikan oleh *customer* secara bijaksana dan arif.
Membuat laporan keluhan yang diterima dan dilaporkan ke manajemen.

4.2.2. Implementasi Pemasaran PT Bersaudara

Tabel 4.1

Program	Cakupan
Promosi	<p>Telemarketing: Penyampaian kepada para penerima jasa tenaga kerja Indonesia di luar negeri melalui telepon maupun email</p> <p>Advertising: Melalui website, pembuatan selebaran, <i>standing banner</i>, pemasangan iklan mengenai PT Bagoes Bersaudara di surat kabar, radio, serta sponsor spanduk kegiatan penyantunan atau amal</p> <p>Personal Selling: Promosi pemahaman mengenai penyaluran tenaga kerja Indonesia secara langsung kepada sponsor maupun calon tenaga kerja melalui pendekatan personal (<i>lobbying</i>). Juga promosi mengenai kelebihan jasa-jasa yang ditawarkan PT Bagoes Bersaudara kepada sponsor, calon tenaga kerja, maupun penerima jasa melalui pendekatan personal</p> <p>Sales Promotion: Promosi melalui kegiatan seminar khusus maupun penyampaian saat adanya acara yang dibuat oleh PT Bagoes Bersaudara</p> <p>Public Relation: Cara promosi ini cenderung untuk membuat image perusahaan baik dimata masyarakat bukan mempromosikan produk PT Bagoes Bersaudara secara langsung</p>

Sumber: Bagian Pemasaran PT Bagoes Bersaudara

4.3. Analisis Penyusunan Program Audit atas Implementasi Pemasaran

4.3.1. Dasar Penyusunan Program Audit

Pada setiap program audit perusahaan tentu memiliki beberapa dasar yang dijadikan sebagai landasan suatu program audit, audit laporan keuangan maupun audit operasional. Audit operasional pun memiliki berbagai dasar penyusunan program audit atas berbagai implementasi di dalam perusahaan. Dalam hal ini diperlukan peranan auditor internal sebagai konsultan bagi pihak manajemen untuk menilai kinerja dari fungsi pemasaran tersebut. Para auditor tentu mempunyai program-program audit yang

diperlukan untuk melakukan audit tersebut, oleh karena itu diperlukan tahap penyusunan program audit. Dalam menyusun program audit, auditor internal berpedoman pada fungsi ketaatan (*compliance*) untuk menilai implementasi pemasaran.

Dasar yang dijadikan untuk menilai ketaatan adalah peraturan mengenai penerapan pemasaran yang tertuang pada Undang-Undang No. 9 Tahun 2009 dalam konteks manajemen dan pemasaran. Konsep yang dianut adalah pertanggungjawaban kepada masyarakat terhadap segala perilaku bisnis perusahaan, dalam hal ini perusahaan dituntut mempunyai perencanaan tersendiri yang berhubungan dengan visi dan misi. Dinyatakan bahwa kegiatan manajemen pemasaran akan sangat membantu keberhasilan manajemen secara keseluruhan termasuk diantaranya efisiensi dan efektifitas, dimana pemasaran adalah usaha bagaimana memuaskan dan memenuhi *needs and wants* dari konsumen. Tujuannya adalah menciptakan nilai dan menerapkannya menjadi budaya yang memiliki standarisasi yang selanjutnya dijadikan sebagai penilaian ketaatan.

Dalam menyusun program audit, auditor internal terlebih dahulu membuat usulan rencana audit yang dibuat berdasarkan hasil keputusan antara pihak auditor internal dan manajemen perusahaan dengan tujuan agar pelaksanaan audit dapat mencapai sasaran yang telah direncanakan. Selanjutnya, usulan rencana audit ditujukan untuk audit atas kinerja operasional yang meliputi aspek bantuan perusahaan terutama yang terkait dengan kegiatan bagian pemasaran dimana didalamnya terdapat fungsi pemasaran yang menjadi obyek penelitian.

Dasar yang digunakan dalam penyusunan program audit yaitu:

1. Undang-Undang Republik Indonesia No. 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas

Berdasarkan Pasal 138 bahwa pemeriksaan terhadap Perseroan dapat dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan data atau keterangan yang didasarkan atas alasan yang wajar dan itikad baik. Pasal 141 juga menjelaskan mengenai biaya pemeriksaan yang selanjutnya terdapat pada program penyusunan audit.

2. Program Kerja Pemeriksaan Tahunan (PKPT)

Program Kerja Pemeriksaan Tahunan pada PT Bagoes Bersaudara memiliki fungsi sebagai berikut:

- a. Rangkaian yang sistematis dari prosedur pemeriksaan dalam rangka mencapai tujuan pemeriksaan
- b. Rencana kerja yang harus dilaksanakan selama pemeriksaan
- c. Alat pengendali setiap kegiatan pemeriksaan

3. Disposisi Satuan Pengawasan Intern

Auditor internal setiap perusahaan yaitu termasuk didalamnya adalah Perusahaan Jasa Tenaga Kerja Indonesia dapat menyusun program audit terhadap penerapan pemasaran.

Dengan melihat dasar pelaksanaan program pemasaran dan pemeriksaan pada PT Bagoes Bersaudara, terbukti bahwa program yang dijalankan sudah baik dan terarah. Auditor internal pun dapat meminimalkan waktu penyusunan program audit dengan

adanya audit ulangan pada kegiatan yang sama, sehingga auditor hanya mengembangkannya menjadi suatu program kerja standar.

4.3.2. Tujuan Penyusunan Program Audit

Penyusunan program audit atas implementasi pemasaran pada PT Bagoes Bersaudara dilakukan agar pelaksanaan audit dapat mencapai sasaran yang telah direncanakan yang akan meningkatkan efisiensi dan efektifitas dari program pemasaran yang dijalankan perusahaan. Dengan tujuan tersebut, maka langkah auditor dalam melaksanakan pemeriksaan dapat berjalan secara efisien dan efektif.

4.3.3. Prosedur Audit Terhadap Implementasi Pemasaran

Dalam prosedur audit, pengendalian internal merupakan hal yang tidak dapat dilupakan. Pengendalian internal akan menggambarkan apa yang harus dan yang tidak dikerjakan, memastikan kejelasan wewenang dan tanggung jawab, akses bagian pemasaran yang terbatas, mengawasi secara efektif melalui penganggaran dan laporan pertanggung jawaban, pembuatan instruksi yang jelas mengenai program pemasaran, serta menyesuaikan aturan-aturan yang berlaku dengan kegiatan pemasaran perusahaan.

Selanjutnya penetapan prosedur audit yang akan dijalankan dalam proses audit terhadap implementasi pemasaran harus disetujui oleh *internal controller* selaku Satuan Pengawasan Intern perusahaan, kemudian prosedur tersebut dimasukkan ke dalam usulan rencana audit oleh auditor. Prosedur dimaksud mencakup:

1. Mendapatkan dan mempelajari ketentuan mengenai program pemasaran yang mencakup ekstensifikasi berupa perluasan pangsa pasar dan intensifikasi berupa peningkatan mutu dan produktivitas pemasaran maupun mutu dan produktivitas TKI.
2. Meneliti atau menelusuri realisasi pelaksanaan kegiatan pemasaran serta biaya yang dikeluarkan untuk memastikan kesesuaian dengan ketentuan yang berlaku dan berada pada kondisi wajar.
3. Menganalisis biaya-biaya yang dikeluarkan dan menyesuaikannya dengan bukti-bukti yang cukup dan dapat diterima kewajarannya.
4. Melakukan prosedur wawancara mengenai program pemasaran perusahaan kepada masyarakat atau target penerima iklan perusahaan.
5. Mencatat dan mempelajari serta menganalisis penyimpangan-penyimpangan yang terjadi terkait pemasaran perusahaan.
6. Melakukan konfirmasi kepada *President Director* selaku pimpinan perusahaan mengenai penyimpangan tersebut.
7. Ikhtisar penyimpangan dan menyajikan temuan.

Prosedur tersebut telah mengalami perkembangan dari tahun sebelumnya, menjadikan prosedur yang akan dijalankan nantinya semakin jelas dan mampu meningkatkan efisiensi dan efektifitas pemasaran. Dalam penetapan prosedur ini, auditor internal telah melakukannya dengan baik seperti peninjauan kembali laporan audit yang dibuatnya yang disampaikan kepada pimpinan secara lisan maupun tulisan (ikhtisar penyimpangan dan menyajikan temuan). Sejalannya pemikiran antara auditor dengan

internal controller juga menjadikan kerjasama yang baik dan menjadikan penetapan prosedur semakin efektif.

4.3.4. Tenaga Auditor PT Bagoes Bersaudara

PT Bagoes Bersaudara memiliki cukup personil atau karyawan untuk setiap divisi. Namun PT Bagoes Bersaudara hanya memiliki satu personil untuk melakukan audit laporan keuangan maupun audit operasional, hal ini menjadi salah satu alasan mengapa berbagai kelalaian maupun kecurangan tidak dapat terdeteksi dengan cepat.

Meskipun demikian, auditor internal perusahaan sudah mengikuti berbagai pelatihan sebelum maupun selama bekerja di PT Bagoes Bersaudara. Dengan mengikuti berbagai pelatihan, maka auditor internal perusahaan telah memiliki kualitas yang baik sehingga auditor dapat melaksanakan tugasnya secara independen, efektif, dan memiliki tanggung jawab yang besar dalam pelaksanaannya. Namun auditor perusahaan belum mendapatkan pelatihan yang lebih dalam mengenai pemasaran.

4.3.4.1 Independensi dan Kompetensi Auditor Internal

Dalam pelaksanaan audit operasional oleh auditor internal terdapat satu orang penanggungjawab dan satu orang pelaksana pemeriksaan. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, auditor operasional pada PT Bagoes Bersaudara memiliki kualifikasi sebagai berikut:

1. Independen

Audit operasional pemasaran dilakukan oleh auditor internal yang merupakan bagian terpisah dan terlibat langsung dengan bagian-bagian atau divisi-divisi pada struktur organisasi perusahaan. Auditor internal memiliki kebebasan yang

cukup dalam melaksanakan kegiatan auditnya mencakup kebebasan mengetahui semua informasi yang berhubungan dengan pemasaran tanpa ditutup-tutupi dan tidak dipengaruhi oleh pihak manapun dalam memberikan penilaian terhadap pelaksanaan kegiatan bagian pemasaran.

Dengan alasan tersebut, dapat dikatakan bahwa auditor internal sudah efektif. Auditor internal mempunyai keahlian yang baik dalam bidang pemasaran dengan tetap memiliki sikap mental yang independen, sehingga informasi yang dihasilkan dapat digunakan oleh pimpinan untuk pengambilan keputusan.

2. Kompetensi

Auditor internal PT Bagoes Bersaudara mempunyai latar belakang pendidikan bidang yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, yaitu akuntansi. Pengembangan kemampuan yang berkesinambungan juga dilaksanakan oleh PT Bagoes Bersaudara dalam program pelatihan maupun seminar yang berkaitan dengan audit, auditor perusahaan telah mengikuti tiga kali pelatihan terkait auditing maupun auditor selama di PT Bagoes Bersaudara. Hal tersebut membuktikan bahwa auditor operasional pada PT Bagoes Bersaudara memiliki kemampuan dan pengalaman dalam melakukan kegiatan audit, auditor internal mampu memecahkan masalah yang ada dan memberikan rekomendasi atau saran dengan pengalaman yang dimilikinya. Kompetensi auditor ini menjadi sangat penting agar ia dapat mengerjakan tugasnya dengan efektif.

Melihat dari independensi dan kompetensi auditor internal PT Bagoes Bersaudara, dirasakan bahwa auditor internal sudah memenuhi syarat auditor yang independen dan kompeten. Tanpa harus menambahkan tenaga auditor, perusahaan dapat

melakukan pengembangan melalui pelatihan auditor internal dalam rangka efisiensi biaya operasional dan efektifitas kegiatan pemeriksaan.

4.3.5. Perencanaan Pemeriksaan

Tujuan dari suatu program audit operasional atas implementasi pemasaran adalah memberikan jaminan bagi manajemen PT Bagoes Bersaudara atas pengelolaan pemasaran yang dilaksanakan secara efisien dan efektif. Untuk memperoleh informasi yang relevan mengenai aktivitas yang akan diperiksa, maka auditor internal telah mendapatkan pengetahuan mengenai pemasaran dari survei yang dilakukan terlebih dahulu dan media yang membahas mengenai pemasaran.

Untuk membentuk suatu tim audit, tentu dibutuhkan penanggungjawab, pengawas, ketua, dan anggota tim. Namun dengan terbatasnya tenaga auditor, tim audit pada PT Bagoes Bersaudara hanya penanggungjawab dan anggota tim. Dikarenakan keterbatasan sumber daya manusia tersebut, tentu akan mempengaruhi waktu pelaksanaan audit pemasaran yang akan membuat waktu pemeriksaan menjadi lebih lama. Biaya audit operasional atas implementasi pemasaran pada PT Bagoes Bersaudara yang dilakukan auditor internal juga memerlukan biaya khusus termasuk transportasi dikarenakan pemeriksaan tidak hanya dilakukan di satu tempat tetapi di beberapa tempat termasuk kantor pemasaran dan lokasi-lokasi pemasaran yang dilakukan selama dua hari di daerah Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa Timur, Lombok, Nusa Tenggara Barat, dan Pontianak.

Dalam merencanakan audit, auditor internal harus mendapat persetujuan dari Penanggungjawab Audit Operasional pemasaran untuk penerbitan Surat Penugasan. Tim audit telah melakukan komunikasi dengan *President Director* selaku pimpinan

perusahaan agar dalam pelaksanaan audit tidak terjadi salah komunikasi, kemudian hasil audit tersebut dituangkan ke dalam Laporan Hasil Audit yang dibuat setelah dilaksanakannya pertemuan penutup antara penanggungjawab yaitu satuan pengawas intern (*internal controller*). Selanjutnya Laporan Hasil Audit disampaikan kepada Direktur.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, maka proses penyusunan program audit pada PT Bagoes Bersaudara dapat dikatakan cukup karena telah sesuai dengan ketentuan yang berlaku di perusahaan untuk memberikan langkah yang baik dalam tahap pelaksanaan program audit.

4.4. Analisis Pelaksanaan Audit atas Implementasi Pemasaran

Untuk memastikan bahwa fungsi pemasaran telah dijalankan sesuai prosedur dan peraturan yang ditetapkan, pedoman yang digunakan adalah verifikasi dan evaluasi. Oleh karena itu, dibuat program audit yang kemudian dapat dievaluasi dan diverifikasi terhadap pelaksanaan pemasaran perusahaan untuk kedepannya.

4.4.1. Pengendalian Internal

Pengendalian internal pada PT Bagoes Bersaudara mencakup:

1. Biaya yang dikeluarkan PT Bagoes Bersaudara untuk memberangkatkan tenaga kerja untuk pencapaian efisiensi dan efektifitas operasional perusahaan, khususnya pada bagian pemasaran. Seperti pengawasan terhadap pemakaian dana visa yang dapat digunakan hanya untuk proses penerbangan TKI dan biaya proses standar yang ditetapkan adalah maksimum 60 % dari pendapatan visa, sehingga kegiatan bagian pemasaran dapat terus dikendalikan dan setiap

penyimpangan akan diketahui dengan cepat. Adapun pengawasan rencana tahunan untuk melihat kemampuan bagian pemasaran mendapatkan laba yang akan dibandingkan dengan harapan perusahaan yang selanjutnya dapat menentukan tindakan selanjutnya berupa perencanaan program di masa mendatang.

2. Sistem akuntansi pada PT Bagoes Bersaudara dalam pencatatan operasional, yaitu pencatatan berbagai transaksi pada bagian pemasaran mencakup pencatatan penerimaan dana dan penggunaannya untuk biaya bagian pemasaran termasuk didalamnya subyek sumber dana, penerima dana, dan pengguna dana. Sistem akuntansi ini diuji melalui penelusuran dan wawancara atau diskusi dengan personil terkait.
3. Prosedur pengendalian pada PT Bagoes Bersaudara yang dijalankan dengan baik untuk memastikan tercapainya tujuan yang ditetapkan manajemen perusahaan mencakup penggunaan wewenang secara tepat dan pembagian tugas, serta pembuatan dan penggunaan dokumen dan catatan yang memadai guna mencapai efisiensi dan efektifitas biaya pemasaran untuk memberangkatkan tenaga kerja. Seperti pengawasan terhadap kinerja bagian pemasaran tanpa adanya bantuan karyawan bagian lain dengan adanya pedoman kebijakan pemisahan tugas, terdapatnya rencana-rencana tertulis dalam bentuk sasaran maupun anggaran, kelengkapan ketentuan pemasaran, dan kelengkapan berkas terkait TKI. Dalam penerimaan dana visa akan diterima dan dicatat oleh *cashier*, kemudian disimpan dan dicatat oleh *accounting*, 60 % dari dana tersebut akan diberikan kepada *marketing*.

Pengendalian internal ini merupakan syarat utama yang harus dilakukan untuk melakukan audit pemasaran yang akan berguna untuk menjamin tercapainya kegiatan operasional perusahaan, sehingga penyimpangan yang terjadi pada pemasaran dapat ditindak lanjuti dengan cepat dan tepat. Jadi sebelum melakukan audit pemasaran, harus dilakukan pengujian pengendalian internal terlebih dahulu.

Meskipun terdapat *internal controller*, auditor internal tetap melakukan pengujian pengendalian dikarenakan terbatasnya personil pada PT Bagoes Bersaudara yang memungkinkan bahwa kendali tidak efektif. Dari pemeriksaan untuk tahun 2009, auditor mengemukakan bahwa pengendalian internal belum dirancang dengan baik dan beroperasi secara efektif yang mengakibatkan pengujian pengendalian untuk tahun 2010 ditingkatkan. Dengan adanya auditor internal selaku pengamat dan pengevaluasi kinerja bagian pemasaran, personil bagian pemasaran berusaha untuk tidak melupakan atau tidak dengan sengaja gagal dalam mengikuti prosedur atau aturan yang berlaku.

4.4.2. Pengujian dan Evaluasi Informasi

Untuk menganalisa kebenaran informasi tersebut, adapun penerapan prosedur audit yang mencakup:

1. Memperoleh ketentuan mengenai program pemasaran.
2. Kriteria mengenai jenis atau bentuk pemasaran perusahaan sudah tersedia dan dimiliki oleh auditor.
3. Dalam melakukan penelusuran terhadap implementasi pemasaran, biaya yang dikeluarkan dapat diyakini kewajarannya namun belum ada ketentuan yang jelas mengenai biaya tersebut.

4. Dalam melakukan konfirmasi kepada masyarakat maupun pihak-pihak tertentu mengenai program pemasaran PT Bagoes Bersaudara, auditor mendapat informasi bahwa program iklan dan publisitas perusahaan meningkatkan citra yang baik bagi PT Bagoes Bersaudara.
5. Penyimpangan-penyimpangan yang terjadi, khususnya terhadap pegawai bagian pemasaran telah dicatat dan dipelajari oleh auditor yang dibahas secara bersama-sama.
6. Auditor pun membuat temuan-temuan terhadap penyimpangan tersebut dan membuat laporannya untuk dikonfirmasi kepada pihak manajemen PT Bagoes Bersaudara.

Dengan melihat prosedur yang telah dilakukan auditor, pengujian dan evaluasi informasi dirasa cukup dalam pelaksanaan audit operasional atas fungsi pemasaran. Meskipun pada awalnya auditor merasa kesulitan dalam melakukan prosedur dalam audit operasional dikarenakan beberapa karyawan perusahaan termasuk karyawan bagian pemasaran, kurang memberikan perhatian pada kegiatan pemeriksaan dan hanya memberikan informasi secukupnya.

4.4.3. Penyampaian Hasil Pemeriksaan

Setelah melakukan pengujian dan evaluasi informasi, tahap selanjutnya adalah penyampaian hasil pemeriksaan. Dalam hasil pemeriksaan yang dimasukkan adalah temuan-temuan auditor saat melakukan pengujian dan evaluasi informasi, temuan-temuan tersebut akan mencakup kondisi, kriteria, sebab, akibat, dan rekomendasi penting bagi PT Bagoes Bersaudara. Hasil pemeriksaan yang berisikan temuan-temuan tersebut akan dimasukkan kedalam Sistem Informasi Manajemen Internal Auditor, kemudian

akan disimpan sebagai bukti pemeriksaan dan menjadi pembanding untuk pemeriksaan berikutnya.

Tabel 4.2

Adapun temuan-temuan hasil audit pemasaran yaitu:

No	Kondisi	Kriteria	Sebab	Akibat
1	Pelatihan dan pengembangan bagi karyawan belum dilakukan secara rutin	Personil bagian pemasaran yang terpercaya dan kompeten di bidang pemasaran	Belum terdapat anggaran khusus untuk pelatihan pemasaran	Personil bagian pemasaran mengambil tindakan agresif sehingga terjadi peningkatan biaya proses TKI
2	Terdapat hubungan yang kurang baik antara bagian pemasaran dengan bagian akuntansi dan auditor internal	Hubungan kerja yang berkesinambungan antara berbagai karyawan di dalam maupun di luar perusahaan	Kurangnya perhatian mengenai moral para personil perusahaan	Menghambat proses pemeriksaan karena adanya sikap penolakan dari bagian pemasaran
3	Adanya biaya-biaya kegiatan pemasaran yang melebihi batas kewajaran	Pendapatan satu visa hanya digunakan untuk memproses satu TKI dan penggunaan biaya tidak melebihi 60 % pendapatannya	Tindakan agresif manajemen perusahaan	Kelebihan dana dari satu visa digunakan untuk keperluan lain diluar proses TKI
4	Belum dioptimalkannya program-program pemasaran	Ekstensifikasi berupa perluasan pangsa pasar dan intensifikasi berupa peningkatan mutu dan produktivitas pemasaran maupun mutu dan produktivitas TKI	Belum adanya ketentuan yang jelas mengenai waktu dan frekuensi program pemasaran	Program pemasaran didasarkan hanya pada keputusan pimpinan dan dilakukan secara tidak teratur

Sumber: Auditor Internal PT Bagoes Bersaudara

Rekomendasi dari setiap kondisi tersebut adalah sebagai berikut:

Kondisi 1: Dibuatnya anggaran khusus untuk biaya pelatihan dan estimasi rutinitas pelaksanaan pelatihan karyawan.

Kondisi 2: Diadakannya penelitian mengenai moral para personil perusahaan.

Kondisi 3: Peningkatan sistem pengendalian intern termasuk didalamnya usaha peningkatan kinerja *internal controller* dan dibuatnya ketentuan mengenai sanksi atas penyelewengan dana kegiatan.

Kondisi 4: Dibuatnya ketentuan waktu dan frekuensi program pemasaran berdasarkan jenis program promosinya.

Hasil audit berupa hasil pemeriksaan dibahas oleh auditor internal, *internal controller* selaku penanggungjawab audit, dan direktur bagian pemasaran. Pembahasan mencakup penindaklanjutan temuan-temuan audit dan usaha pelaksanaan saran atau rekomendasi auditor. Dapat disimpulkan bahwa audit operasional atas fungsi pemasaran berperan dalam menunjang fungsi pemasaran karena pada akhirnya semua pihak mempunyai kesepakatan untuk berusaha meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi pemasaran dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sebagai kesimpulan akhir, pengungkapan keunggulan dan kelemahan mengenai bagian pemasaran memberikan perbaikan untuk mencapai tujuan pemasaran dan perusahaan.

4.4.4. Tindak Lanjut

Tindak lanjut merupakan tahap terakhir dalam suatu pemeriksaan, berupa implementasi dari hasil rekomendasi auditor internal yang digunakan sebagai perbaikan oleh bagian pemasaran PT Bagoes Bersaudara. Dari implementasi tersebut, akan terlihat

perubahan setelah adanya audit operasional pemasaran. Tindak lanjut juga mencakup temuan-temuan dari auditor internal, dimana terdapat Laporan Hasil Audit yang berisi temuan-temuan yang sudah ditindak lanjuti dan yang belum ditindak lanjuti. Temuan-temuan yang belum ditindak lanjuti harus dilakukan tindak lanjut terhadap rekomendasi yang telah diberikan, paling lambat tiga bulan setelah pembuatan Laporan Hasil Audit.

Evaluasi merupakan bagian dari tahap tindak lanjut suatu pemeriksaan yang mencakup dampak perubahan yang dirasakan bagian pemasaran dari implementasi rekomendasi-rekomendasi yang diberikan oleh auditor. Hal ini akan memberi peningkatan efisiensi dan efektifitas pada pemasaran perusahaan yang berdampak pada meningkatnya pendanaan dan meningkatnya calon tenaga kerja yang terdaftar di PT Bagoes Bersaudara.

Dengan melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan tindak lanjut ini, auditor internal secara tidak langsung memaksa kepada bagian pemasaran untuk segera melakukan tindakan preventif guna membuktikan bahwa dengan adanya audit operasional atas fungsi pemasaran akan meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi pemasaran.

4.4.5. Dampak Pelaksanaan Internal Audit Terhadap Implementasi Pemasaran

Dengan adanya auditor internal pada PT Bagoes Bersaudara, pengawasan terhadap seluruh kegiatan operasional perusahaan berjalan dengan baik. Meskipun audit operasional pada PT Bagoes Bersaudara baru mulai berjalan pada tahun 2009, namun pada tahun 2010 telah memberikan dampak yang cukup baik bagi operasional perusahaan. PT Bagoes Bersaudara mulai melakukan audit operasional di tahun 2009 dikarenakan pada tahun tersebut terdapat permasalahan manajemen dan dirasakan

berbagai isu mengenai PJTKI dapat melemahkan aktivitas perusahaan, sehingga dibutuhkannya evaluasi operasional untuk meningkatkan kinerja manajemen perusahaan.

Terkait bagian pemasaran, kinerjanya telah mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya. Dengan telah dibuatnya ketentuan yang lebih jelas mengenai pemasaran perusahaan, bagian pemasaran saat ini memiliki program pemasaran yang lebih terstruktur dan fokus dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Anggaran pemasaran telah digunakan seefektif mungkin agar mencapai tujuan pemasaran perusahaan, kegiatan promosi juga tidak hanya fokus pada satu subyek. Sampai dengan pertengahan tahun 2011 ini, tidak ada laporan yang menyebutkan bahwa biaya-biaya melebihi kewajaran untuk bagian pemasaran dan operasional secara keseluruhan.

Dengan melakukan audit operasional setiap tahun membuktikan bahwa audit operasional pada PT Bagoes Bersaudara sudah dijadikan suatu mandatori. Audit operasional atas fungsi pemasaran yang dilakukan PT Bagoes Bersaudara secara rutin dan menyeluruh dalam suatu langkah yang terstruktur memberikan perusahaan pengetahuan akan bisnis, trend di pasar, dan nilai tambah yang dimiliki perusahaan pesaing. Dalam fungsi pemasaran, audit pemasaran digunakan sebagai alat peninjau dan penilaian yang menyeluruh atas fungsi pemasaran untuk membantu tercapainya tujuan pemasaran perusahaan.

Efisiensi pada bagian pemasaran dapat dibuktikan melalui:

1. Perampingan program pemasaran sehingga meminimalkan munculnya biaya-biaya tidak wajar dan tidak adanya waktu pemasaran yang terbuang tanpa hasil yang diharapkan. Biaya penerbangan TKI dapat dibandingkan dengan pendapatannya. Perbandingan biaya dengan pendapatan tersebut

pada tahun 2009 sebesar 56.65 % dan tahun 2010 sebesar 52.61 %. Dengan persentase tersebut, terlihat bahwa kinerja bagian pemasaran telah sesuai dengan ketentuan perusahaan karena penggunaan dana untuk proses TKI kurang dari 60 % dari pendapatannya. Pendapatan dimaksud diperoleh dari pemberian visa oleh pihak luar negeri yang merupakan upaya pemasaran agen perusahaan di luar negeri.

Tabel 4.3

Biaya dan Pendapatan dari Penerbangan TKI

Rata-Rata untuk 1 TKI	2009	2010
Pendapatan	Rp 12.500.000	Rp 13.000.000
Biaya <i>Medical</i> calon TKI	Rp 150.000	Rp 150.000
Biaya <i>Fee</i> sponsor	Rp 2.000.000	Rp 1.900.000
Biaya Pelatihan TKI	Rp 500.000	Rp 480.000
Biaya Paspor	Rp 500.000	Rp 480.000
Biaya Kedutaan	Rp 150.000	Rp 150.000
Biaya Fiskal	Rp 500.000	Rp 480.000
Biaya Tiket	Rp 3.080.000	Rp 3.010.000
Biaya <i>Handle</i>	Rp 200.000	Rp 190.000
Total Biaya	Rp 7.080.000	Rp 6.840.000
Total Biaya / Pendapatan	56.65 %	52.61 %

Sumber: Bagian Pemasaran PT Bagoes Bersaudara

Sejak akhir tahun 2010, biaya *fee* sponsor mengalami peningkatan tajam hingga mencapai Rp 5.000.000 dengan peningkatan pendapatan visa mencapai Rp 19.000.000. Di awal tahun 2011, biaya *fee* sponsor kembali meningkat hingga mencapai Rp 6.000.000 dengan peningkatan pendapatan visa mencapai Rp 24.000.000. Namun, ternyata peningkatan tersebut semakin memberikan peningkatan terhadap efisiensi biaya pada proses tenaga kerja di PT Bagoes Bersaudara.

2. Fokus program pemasaran memberikan output lebih besar dibandingkan dengan biaya-biaya yang dikeluarkan, biaya pemasaran ini dapat dibandingkan dengan tenaga kerja yang dikirim perusahaan. Pada tahun 2010 jumlah tenaga kerja yang dikirim meningkat 33.33 % dari tahun sebelumnya dengan keadaan banyaknya isu buruk tentang PJTKI, kurang lebih 600 tenaga kerja pada tahun 2009 dikirim dengan Rp 123.500.000 biaya pemasaran per tahun dan 800 tenaga kerja pada tahun 2010 telah dikirim ke berbagai negara dengan Rp 104.000.000 biaya pemasaran per tahun. Sampai dengan pertengahan tahun 2011, rata-rata tenaga kerja yang diterbangkan sebanyak 500 orang dan memungkinkan di akhir tahunnya mencapai 1000 orang dengan biaya pemasaran seperti tahun sebelumnya. Negara yang menjadi tujuan perusahaan adalah Saudi Arabia, Abudhabi, Oman, Kuwait, Malaysia, Singapore, dan Hongkong.

Tabel 4.4

Perhitungan proses satu tenaga kerja dalam rangka efisiensi biaya, yaitu:

Rata-Rata / Tahun	2009	2010
Biaya Pemasaran	Rp 123.500.000	Rp 104.000.000
TKI (Orang)	600	800
Biaya per TKI	Rp 205.833	Rp 130.000

Sumber: Bagian Pemasaran PT Bagoes Bersaudara

Meskipun terdapat penurunan biaya tersebut, sebenarnya auditor internal PT Bagoes Bersaudara belum memiliki nominal atau target biaya per TKI yang dapat memberikan batas dan bukti secara jelas adanya efisiensi biaya tersebut.

3. Berkurangnya waktu tunggu TKI selama di Jakarta membuktikan bahwa telah terjadi efisiensi waktu karena kinerja bagian pemasaran yang terus meningkat. Rata-rata waktu tunggu TKI pada tahun 2009 adalah satu bulan, sedangkan pada tahun 2010 adalah tiga minggu.

Efektifitas pada bagian pemasaran dapat dibuktikan melalui:

1. Peningkatan kualitas kerja bagian pemasaran dengan mengikuti program pelatihan. Pelatihan ini memberikan pola pikir yang lebih baik untuk bagian pemasaran perusahaan seperti kebijakan perampingan program pemasaran perusahaan dan mampunya dua personil bagian pemasaran di kantor pusat bekerja tanpa bantuan karyawan bagian lain

2. Pembuatan pedoman kebijakan organisasi dalam bidang pemasaran secara tertulis
3. Seluruh program pemasaran sesuai dengan disain awal yang disetujui
4. Minimnya keluhan dari pihak penerima TKI di luar negeri membuktikan bahwa pelatihan yang diterima TKI selama di Jakarta memberikan pengaruh positif.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan dari rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dengan dasar-dasar audit dan prosedur audit yang dilaksanakan oleh auditor, auditor internal pada PT Bagoes Bersaudara berperan dengan baik dalam melakukan audit operasional atas fungsi pemasaran melalui proses penyusunan program audit yang telah dilakukan. Prosedur yang dibuat mengalami perkembangan dari tahun sebelumnya dan membuat auditor internal lebih memahami kinerja fungsi pemasaran. Dasar penilaian ketaatan pemasaran juga telah memberikan peningkatan efektifitas dalam pencapaian visi dan misi pemasaran, jumlah auditor internal pun dirasa cukup guna menghindari inefisiensi biaya operasional perusahaan. Kerjasama yang baik antara auditor internal dengan *internal controller* menjadikan penyusunan program berjalan dengan sangat baik. Pengetahuan auditor juga semakin berkembang dengan melakukan survei dan memberikan dampak yang semakin baik pada kinerja fungsi pemasaran PT Bagoes Bersaudara, sehingga efisiensi dan efektifitas pemasaran terus meningkat.
2. Dalam pelaksanaan audit, didukung dengan temuan-temuan yang ada dan hasil-hasil rekomendasi yang dikeluarkan oleh auditor internal yang telah dilaksanakan

telah memberikan peningkatan kinerja fungsi pemasaran yang memberikan dampak berupa penurunan biaya pemasaran dan peningkatan TKI yang diterbangkan. Auditor internal telah berperan dalam memperbaiki fungsi pemasaran dengan mengevaluasi tingkat efisiensi dan efektifitas yang ditekankan pada audit dan penilaian atas cara-cara manajemen dalam mengelola sumber daya dan dana untuk mencapai tujuan yang ditetapkan PT Bagoes Bersaudara, mengingat tidak adanya lagi penyimpangan terhadap penggunaan dana visa. Oleh karena itu, pelaksanaan audit dapat dikatakan berjalan dengan baik dan efektif karena dilaksanakan sesuai dengan ketentuan pemeriksaan dan peraturan yang berlaku.

Kendala dalam pelaksanaan audit atas fungsi pemasaran pada PT Bagoes Bersaudara adalah dikarenakannya auditor harus memberikan informasi kepada manajemen secara cepat dan tepat waktu untuk memecahkan masalah yang dihadapi untuk menjamin bahwa permasalahan yang penting tidak menjadi berbahaya dalam perusahaan.

5.2. Saran

1. Terkait dengan salah satu keterbatasan audit operasional pada PT Bagoes Bersaudara adalah keahlian auditor, maka auditor internal PT Bagoes Bersaudara sebaiknya melakukan pelatihan yang khusus mengenai pemasaran agar pengetahuan auditor mengenai program pemasaran menjadi lebih luas. Pendapat para ahli pemeriksaan intern dan praktek pemeriksaan intern perusahaan sejenis juga perlu terus dipantau agar layanan auditor internal, sebagai hasil penerapan dan tanggung jawabnya, sesuai dan optimal.

2. Dalam menghadapi kendala internal perusahaan dalam hal kerjasama antara pihak manajemen dengan auditor internal untuk mendukung pemeriksaan dan penyiapan data, sebaiknya terdapat sosialisasi dari pimpinan mengenai pentingnya audit dengan tujuan meningkatkan efisiensi dan efektifitas pemasaran perusahaan. Penetapan peraturan atau ketentuan yang mengharuskan setiap karyawan maupun pihak terkait memberikan informasi yang jelas juga diperlukan, sehingga bahan audit yang mendukung temuan audit (*audit findings*) semakin lengkap.
3. Dalam pelaksanaan audit operasional pada PT Bagoes Bersaudara, sebaiknya dilakukan lebih dari sekali dalam satu tahun untuk semakin meningkatkan kinerja bagian pemasaran dan meminimalkan kemungkinan kecurangan para karyawan. Pelaksanaan audit juga dilakukan bersamaan dengan kegiatan pemasaran yang sedang berjalan agar efisiensi dan efektifitas terus meningkat serta segala penyimpangan dapat terdeteksi sejak dini.
4. Perlu dilakukan pemeriksaan secara mendadak agar tidak ada pihak yang diaudit untuk menutupi kelemahannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, 2005. Peranan Internal Audit dalam Audit Operasional Untuk Meningkatkan Efektifitas dan Efisiensi Studi Kasus Pada PT `X`. Jakarta
- Aftani, Muhammad, 1996. Peran dan Tanggung Jawab Auditor Intern Maskapai Penerbangan atas Kegiatan dan Pengendalian Perwakilan Setempat: Studi Kasus pada Satuan Pengawasan Intern PT Garuda Indonesia. Jakarta
- Agung Rai, I Gusti, 2008. Audit Kinerja pada Sektor publik. Salemba Empat
- Al Arens, Randy Elder, Mark Beasley, 2008. *Auditing and Anssurance Services-An Integrated Approach: 11th Edition*. PT Indeks Kelompok Gramedia
- Ardiyos, SE. Kamus Besar Akuntansi. Citra Harta Prima. Jakarta
- Erwin, Bsc, Drs. Amin W. T., Ak.MBA., 2008. Audit Pemasaran Suatu Pengantar. Harvarindo
- Griffin, Ricky, Ebert, Ronald, 2006. *Business, 8th Edition*. Pearson Prentice Hall
- IBK, Bayangkara, 2008. Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi. Salemba Empat
- Indonesia Banking School, 2010. Pedoman dan Teknik Penyusunan Skripsi. Edisi II, 2010. Jakarta
- Lawrence B., Sawyer, 2009. *Internal Auditing, 6th Edition: The Practice of Modern Internal Auditing*. The IIA Research Foundation
- Lupiyoadi Rambat, A. Hamdani, 2008. Manajemen Pemasaran Jasa, Edisi Dua. Salemba Empat. Jakarta
- Mardiasmo, 2006. Perwujudan Transparansi dan Akuntabilitas Publik Melalui Akuntansi Sektor Publik: Suatu Sarana *Good Governance*. Jurnal Akuntansi Pemerintahan. Vol. 2
- Mulyadi, 2005. Auditing, Buku Dua, Edisi Tujuh. Salemba Empat. Jakarta
- Philip Kotler, Amstrong, 2004. Dasar-Dasar Pemasaran. Edisi Sembilan. PT Gramedia. Jakarta

Sekaran Uma, 2010. *Research Method for Business: A Skill-Building Approach*. John-Wiley & Sons, inc, 5th (US)

Supriyono, R. A., Akuntan, 2005. *Pemeriksaan Manajemen dan Pengawasan Pemerintah Indonesia*. BPFE. Yogyakarta

Tampubola, Rober, 2005. *Risk dan Systems Based Internal Audit*. PT Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia. Jakarta

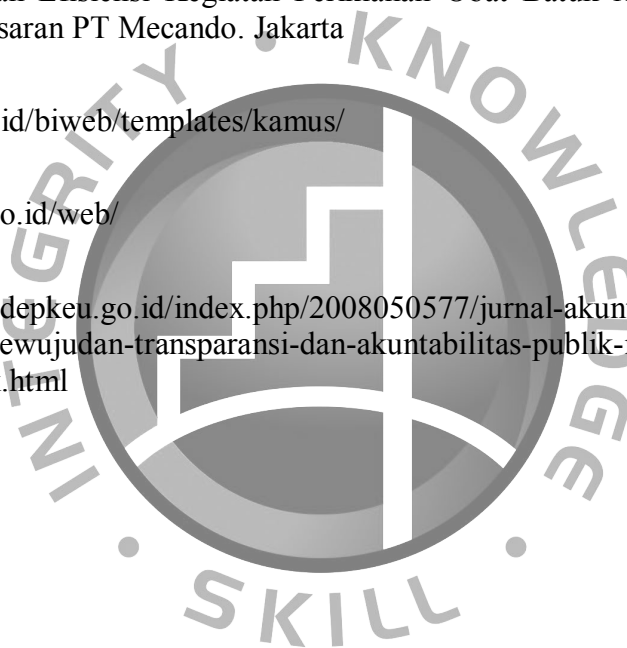
Tugiman, Hiro, 2005. *Standar Profesional Internal Audit*. PT Eresco

Wirjolukito, Aruna, 1997. *Peranan Audit Manajemen Sebagai Alat Bantu Penilaian Efektifitas dan Efisiensi Kegiatan Periklanan Obat Batuk Merek 'X' Studi Kasus Fungsi Pemasaran PT Mecando*. Jakarta

<http://www.bi.go.id/biweb/templates/kamus/>

<http://www.bpk.go.id/web/>

<http://www.bppk.depkeu.go.id/index.php/2008050577/jurnal-akuntansi-pemerintah/pewujudan-transparansi-dan-akuntabilitas-publik-melalui-akuntansi-sektor-publik.html>



**PEDOMAN WAWANCARA PENELITIAN PADA PT BAGOES
BERSAUDARA**

A. Internal Controller

1. Apa saja yang membedakan Satuan Pengawas Intern dengan auditor internal dalam audit operasional?
2. Bagaimana mengatasi permasalahan terkait tenaga auditor internal PT Bagoes Bersaudara?
3. Bagaimana tingkat efisiensi dan efektifitas fungsi pemasaran setelah dilakukannya audit operasional atas pemasaran?

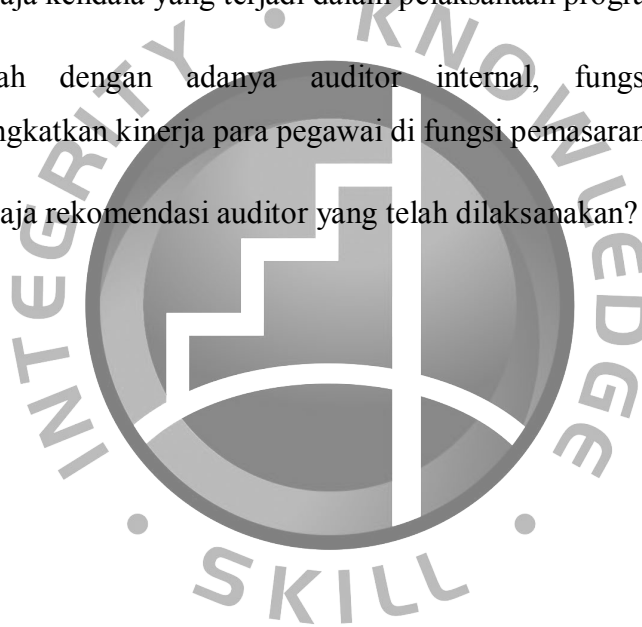
B. Auditor Internal

1. Ada berapa auditor internal di PT Bagoes Bersaudara?
2. Audit apa saja yang sudah dilakukan auditor internal PT Bagoes Bersaudara?
3. Adakah langkah awal sebelum melakukan audit?
4. Seberapa sering auditor internal melakukan audit operasional?
5. Sisi apa saja yang diaudit dari implementasi pemasaran tersebut?
6. Apa saja yang menjadi dasar dalam melakukan audit terhadap pemasaran?
7. Bagaimana prosedur audit yang akan dilaksanakan terhadap implementasi pemasaran?
8. Apakah terdapat karyawan selain fungsi pemasaran yang ikut dalam pemeriksaan?
9. Pelatihan apa saja yang telah diikuti auditor PT Bagoes Bersaudara?
10. Apa saja yang menjadi keterbatasan auditor dalam melakukan pemeriksaan?

11. Berapa lama waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan audit pemasaran?
12. Apakah terdapat penyimpangan yang terjadi dalam pelaksanaan implementasi pemasaran?
13. Apakah fungsi pemasaran melaksanakan rekomendasi yang telah diberikan?

C. Pemasaran

1. Apa saja program pemasaran PT Bagoes Bersaudara?
2. Bagaimana pengelolaan dana pemasaran tersebut?
3. Apa saja kendala yang terjadi dalam pelaksanaan program-program tersebut?
4. Apakah dengan adanya auditor internal, fungsi pemasaran dapat meningkatkan kinerja para pegawai di fungsi pemasaran?
5. Apa saja rekomendasi auditor yang telah dilaksanakan?



DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENYUSUN SKRIPSI

PERSONAL INFORMATION



Full Name : Amir Fadly
Address : Jl. Asem Baris IX No.2 RT 008/005
Kebon Baru-Tebet Jakarta Selatan 12830
Place / Date of Birth : Jakarta / March 29, 1990
Gender & Marital Status : Male & Single
Religion : Islam
Nationality : Indonesian
High / Weight : 170 Cm / 55 Kg
E-mail Address : amirfadly_29@yahoo.com
Phone Mobile : 021 93272129

FORMAL EDUCATION

2007 – 2011 Indonesia Banking School by majoring in Accounting
2004 – 2007 SMA Negeri 3 Jakarta
2001 – 2004 SMP Negeri 115 Jakarta
1995 – 2001 SD Negeri Kebon Baru 05 Jakarta
1993 – 1995 TK Nurul Iman Jakarta

INFORMAL EDUCATION

2007 – 2011 The British Institute
2001 – 2002 Santa Lusia
1999 – 2001 Kumon
1994 – 1995 Yamaha Music School

PROJECT AND ORGANIZATION EXPERIENCE

August 2003

As a **Sie. Program** in Enthronization of Paskibra SMP N 115 Jakarta

August 2006

As a **Sie. Program** in MaKrab (Malam Keakraban) Baseball SMA N 3 Jakarta

November 2007

As a **Sie. Security** in Fun Trip 2007 for Indonesia Banking School Family

January 2008

Internship as **Administration Staff** in PT Maha Barakah Rizki

June 2008

Apperantice in BPR (Bank Perkreditan Rakyat) Sleman, Yogyakarta

August 2008

As a **Coordinator Health** in Indonesia Banking School Super Cup 2008

June 2009

Orientation in Bank Indonesia, Jakarta

August 2009

Research Division in Senat Mahasiswa Indonesia Banking School 2009/2010

September 2009

As a **Sie. Decoration** in Rhthym Nite Indonesia Banking School

October 2009

As a **Sie. Program** in Seminar Nasional 2009: Tindak Pidana Perbankan

November 2009

As a **Coordinator Consumption** in Seminar Investasi : Online Trading

April 2010

As a **Sie. Program** in Fun Trip 2010 for Indonesia Banking School Family

October 2010

As a **Deputy** in National Banking Forum 2010

November 2011

As a **Volunteer** in Sea Games XXVI

TRAINING AND SEMINAR

January 2008

As **Participant** in Service Excellent Training

June 2008

As **Participant** in Customer Service & Selling Skill Training

August 2008

As **Participant** in Islamic Economic Study Club

January 2009

As **Participant** in Basic Treasury Training

June 2009

As **Participant** in Pelatihan Analisa Kredit Usaha Kecil Menengah

August 2010

As **Participant** in Basic Activity Training Program

November 2010

As **Participant** in Pelatihan Karya Tulis Ilmiah

January 2011

As **Participant** in Trade Financing Training

October 2011

As **Participant** in Training of Volunteer Sea Games XXVI