

## **ABSTRAK**

### **AUDIT MANAJEMEN SEBAGAI DASAR UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS FUNGSI PEMASARAN (Studi Kasus Produk BRIZZI Pada Kantor Cabang Bank BRI Malang Kawi)**

**Oleh:**

**Nadya Ramdhani**

**Dosen Pembimbing:**

**Nurul Fachriyah, S.E., MSA., Ak**

Penelitian ini bertujuan untuk menilai efektivitas pelaksanaan fungsi pemasaran, faktor-faktor apa yang menjadi kendala dan hambatan manajemen dalam pencapaian tujuan pemasaran, dan memberikan rekomendasi kepada manajemen untuk meningkatkan pencapaian efektivitas pemasaran produk Brizzi di Kantor Cabang Bank BRI Malang Kawi. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Data-data dalam penelitian ini diperoleh melalui kuesioner dan wawancara. Penilaian efektivitas fungsi pemasaran dilakukan dengan membandingkan kriteria, kondisi, penyebab, dan akibat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa enam fungsi pemasaran telah berjalan efektif. Fungsi pemasaran yang berjalan efektif adalah lingkungan pemasaran, strategi pemasaran, organisasi pemasaran, sistem pemasaran, fungsi pemasaran lainnya, dan produktivitas pemasaran. Berdasarkan hasil penelitian, peneliti memberikan beberapa rekomendasi perbaikan.

**Kata kunci: Audit Manajemen, Efektivitas, Fungsi Pemasaran, BRIZZI.**

**ABSTRACT**

**MANAGEMENT AUDIT TO ASSESS THE EFFECTIVENESS OF  
MARKETING FUNCTION  
(Case Study BRIZZI Product at Kantor Cabang Bank BRI Malang Kawi)**

**By:  
Nadya Ramdhani**

**Advisor Lecturer:  
Nurul Fachriyah, S.E., MSA., Ak**

*This research has purposes to asses the effectiveness of marketing function implementation, to know weaknesses of marketing function implementation and to give correction recommendation for reaching effectiveness of marketing implementation BRIZZI product at Kantor Cabang Bank BRI Malang Kawi. This research used qualitative research method with case study approach. Data were collected from questionnaire and interview. Assessment of marketing function was done by comparing criteria, condition, causes, and effect. This research' result showed that six marketing functions had assessed had ran effectively. Marketing functions that ran effectively are marketing environment, marketing strategic, marketing organization. marketing system, others marketing function, and marketing productivity. According to the research' result, researcher give some correction recommendations.*

***Keywords: Management Audit, Effectiveness, Marketing Function, BRIZZI.***

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Persaingan bisnis saat ini sudah semakin ketat. Setiap pelaku usaha berlomba-lomba untuk menarik minat masyarakat. Akses informasi yang semakin cepat dan mudah membuat masyarakat mengumpulkan informasi sebanyak-banyaknya mengenai produk sebelum memutuskan untuk membeli. Perusahaan mengerahkan sumber daya yang dimiliki secara optimal untuk memperbesar pangsa pasar. Kegiatan yang erat kaitannya dengan menarik minat konsumen adalah kegiatan pemasaran.

Kegiatan pemasaran sendiri berbeda penerapannya tergantung dengan jenis perusahaan. Penerapan pemasaran di perusahaan retail akan berbeda dengan perusahaan yang menawarkan jasa. Bank sebagai perusahaan di bidang jasa keuangan harus menerapkan jurus-jurus tertentu untuk memikat konsumen. “secara umum pengertian pemasaran bank adalah suatu proses untuk menciptakan dan mempertukarkan produk atau jasa bank yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan nasabah dengan cara memberika kepuasan.” (Kasmir, 2004: 54).

Penentuan kesuksesan pemasaran tidak hanya berdasarkan terpenuhinya target penjualan, tetapi juga mengenai efektivitas dan efisiensi fungsi pemasaran. Salah satu alat ukur evaluasi kegiatan pemasaran yang lebih komprehensif disebut dengan audit pemasaran.

Audit pemasaran merupakan bagian dari audit manajemen. Audit pemasaran bertujuan untuk mengevaluasi proses setiap program atau aktivitas pemasaran yang dilakukan untuk memenuhi target yang telah ditetapkan oleh manajemen. Selain itu, audit juga dilakukan untuk menetapkan kesesuaian antara upaya perusahaan dalam menerapkan strategi pemasaran dengan lingkungan pemasaran yang dihadapi perusahaan, intensitas persaingan dan berbagai keterbatasan yang dihadapi oleh perusahaan. Hasil dari audit pemasaran akan digunakan oleh manajer dalam pengambilan keputusan mengenai kelemahan lini pemasaran. Penerapan rekomendasi auditor diharapkan mampu memperkuat posisi perusahaan di persaingan bisnis.

Bank BRI sebagai salah satu bank terbesar di Indonesia meluncurkan produk terbaru, Brizzi, untuk mengantisipasi meningkatnya transaksi uang elektronik. Penawaran produk baru perbankan ini juga merupakan tindakan BRI dalam menyikapi anjuran Bank Indonesia untuk mengurangi jumlah peredaran uang fisik. Brizzi yang merupakan uang elektronik cocok untuk dimanfaatkan dalam transaksi sehari-hari yang bernilai kecil tapi memiliki frekuensi yang tinggi.

Penulis memilih lokasi penelitian di Kantor Cabang Bank BRI Malang Kawi karena ingin mengetahui upaya-upaya pemasaran yang dilakukan manajemen untuk mempromosikan uang elektronik Bizzi di Kota Malang. Brizzi merupakan produk perbankan terbaru yang diperkenalkan di Kota Malang. Tantangan yang dihadapi manajemen adalah mengubah pandangan masyarakat Kota Malang terhadap uang elektronik Brizzi.

Dengan latar belakang yang telah dipaparkan di atas, maka penulis tertarik untuk mengambil topik mengenai bidang audit manajemen, khususnya pemasaran pada salah satu produk perbankan yang didukung dengan perkembangan

teknologi informasi. Penelitian dilakukan di Kantor Cabang Bank BRI Malang Kawi. Untuk itu yang menjadi judul penelitian ini adalah **AUDIT MANAJEMEN SEBAGAI DASAR UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS FUNGSI PEMASARAN (Studi kasus produk Brizzi pada Kantor Cabang Bank BRI Malang Kawi)**

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka pokok permasalahan penelitian ini adalah sebagai berikut;

1. Bagaimana efektivitas pelaksanaan fungsi pemasaran produk Brizzi di Kantor Cabang Bank BRI Malang Kawi?
2. Faktor-faktor apa yang menjadi kendala dan hambatan manajemen dalam pencapaian tujuan pemasaran produk Brizzi di Kantor Cabang Bank BRI Malang Kawi?
3. Rekomendasi apa yang bisa diberikan kepada manajemen Kantor Cabang Bank BRI Malang Kawi untuk meningkatkan pencapaian efektivitas pemasaran produk Brizzi?

### **1.3 Batasan Masalah**

Untuk membatasi agar pokok permasalahan yang telah dirumuskan tidak menyinggung terlalu jauh, maka permasalahan dibatasi pada;

1. Evaluasi yang dilakukan adalah untuk menilai efektivitas kinerja pemasaran produk Brizzi di Kantor Cabang Bank BRI Malang Kawi
2. Area pemasaran terdiri dari lingkungan pemasaran, strategi pemasaran, organisasi pemasaran, sistem pemasaran, produktivitas pemasaran, dan fungsi pemasaran lain
3. Penilaian efektivitas dilakukan dengan membandingkan antara aktivitas aktual pada fungsi pemasaran produk Brizzi dengan tujuan dan kebijakan manajemen pada fungsi pemasaran.

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut;

1. Untuk mengetahui efektivitas pelaksanaan fungsi pemasaran produk Brizzi pada Bank BRI cabang Kota Malang dan mengetahui faktor-faktor yang menghambat dalam pencapaian tujuan fungsi pemasaran
2. Untuk mengetahui faktor-faktor apa yang menjadi kendala dan hambatan manajemen dalam pencapaian tujuan pemasaran produk Brizzi di Kantor Cabang Bank BRI Malang Kawi
3. Untuk memberikan rekomendasi perbaikan efektivitas fungsi pemasaran produk Brizzi di Kantor Cabang Bank BRI Malang Kawi

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat berguna dan bermanfaat baik secara teoritis maupun praktis. Manfaat penelitian ini adalah;

#### **1. Manfaat teoritis**

Menjadi bahan referensi tambahan dalam memperkaya ilmu pengetahuan dan sumbangan pemikiran yang berhubungan dengan audit manajemen fungsi pemasaran

#### **2. Manfaat praktis**

##### **a. Bagi Perusahaan**

- Mengenai pentingnya audit manajemen atas fungsi pemasaran sehingga dapat dinilai tingkat efektivitas kinerja fungsi tersebut

- Sebagai masukan bagi perusahaan untuk mengambil keputusan mengenai kebijakan perusahaan di bidang pemasaran
- b. Bagi peneliti
  - Melalui hasil studi ini, penulis dapat terlibat langsung dalam praktik audit manajemen dan dapat mengetahui sejauh mana teori-teori yang dipelajari dapat diterapkan untuk mengatasi masalah yang dihadapi perusahaan
- c. Bagi pihak lain
 

Diharapkan berguna sebagai bahan referensi yang bermanfaat dan dapat menjadi bahan kajian yang lebih mendalam bagi para peneliti yang berminat pada topik dan permasalahan ini.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Audit**

##### **2.1.1 Definisi Audit**

Mulyadi (2002:9) mendefinisikan mengenai audit melalui uraian berikut ini. “Secara umum auditing adalah suatu proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif mengenai pernyataan-pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi, dengan tujuan untuk menerapkan tingkat kesesuaian antara pernyataan-pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan, serta penyampaian hasil-hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan.”

##### **2.1.2 Tipe-tipe Audit**

Menurut Boynton & Johnson (2006:8) audit terbagi dalam 3 tipe, yaitu;

##### **1. Audit Laporan Keuangan**

Sebuah audit laporan keuangan meliputi mendapatkan dan mengevaluasi bukti mengenai kinerja perusahaan yang dilaporkan dalam laporan posisi keuangan, kinerja operasional, dan arus kas dengan tujuan menyatakan opini apakah perusahaan tersebut disajikan secara wajar sesuai IFRS (*International Financial Reporting Standard*).

##### **2. Audit Kepatuhan (*compliance audit*)**

Audit kepatuhan meliputi mendapatkan dan mengevaluasi bukti untuk menentukan apakah aktivitas keuangan ataupun operasional pada sebuah entitas sesuai dengan kondisi yang telah ditetapkan, peraturan maupun regulasi.

##### **3. Audit operasional**

Audit operasional meliputi mendapatkan dan mengevaluasi bukti mengenai efisiensi dan efektifitas aktivitas operasional perusahaan yang berhubungan dengan tujuan tertentu.

#### **2.2 Audit Manajemen**

##### **2.2.1 Pengertian Audit Manajemen**

Menurut Bayangkara (2011:2) audit manajemen adalah

“Pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan. Audit Manajemen dirancang sistematis untuk mengaudit aktivitas, program-program yang diselenggarakan, atau sebagian dari entitas yang bisa diaudit untuk menilai dan melaporkan apakah sumber daya dan dana telah digunakan secara efisien, serta apakah tujuan dari program dan aktivitas yang telah direncanakan dapat tercapai dan tidak melanggar ketentuan aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan.”

### 2.2.2 Ruang Lingkup Audit Manajemen

Bhayangkara (2011:15) menjelaskan ruang lingkup audit manajemen sebagai berikut;

1. Audit manajemen fungsi pemasaran, meliputi:
  - a. lingkungan pemasaran
  - b. strategi pemasaran
  - c. organisasi pemasaran
  - d. produktivitas pemasaran
  - e. fungsi pemasaran
2. Audit manajemen fungsi produksi dan operasi, meliputi:
  - a. perencanaan produksi
  - b. pengendalian kualitas
  - c. produktivitas dan efisien
  - d. metode dan standar kerja
  - e. pemeliharaan peralatan
  - f. organisasi manajemen produksi dan operasi
  - g. *plant* dan *layout*
3. Audit Manajemen fungsi sumber daya manusia, meliputi:
  - a. perencanaan tenaga kerja
  - b. penerimaan karyawan
  - c. seleksi
  - d. orientasi dan penempatan
  - e. pelatihan dan pengembangan
  - f. penilaian kerja
  - g. pengembangan karir
  - h. sistem imbalan dan kompensasi
  - i. perlindungan karyawan
  - j. hubungan karyawan
  - k. pemutusan hubungan kerja (PHK)
4. Audit manajemen fungsi sistem informasi, meliputi:
  - a. dukungan satuan pengolahan data
  - b. perencanaan pengolahan data
  - c. organisasi pengolahan data
  - d. pengendalian pengolahan data
5. Audit manajemen lingkungan  
Audit ini bertujuan untuk menilai seberapa jauh perusahaan telah melaksanakan tanggung jawab lingkungannya. Tujuan audit pada fungsi ini mencakup tanggung jawab perusahaan terhadap lingkungan internal yakni kesehatan dan keselamatan kerja maupun tanggung jawab lingkungan eksternal yakni pencemaran limbah
6. Audit sistem manajemen kualitas  
Kualitas yang baik bisa dijadikan sebagai keunggulan tersendiri bagi perusahaan diantara pesaingnya. Kualitas yang baik dan ditawarkan dengan harga yang relatif sama dengan pesaing berpotensi menarik minat pasar. Produksi perusahaan tentu saja juga berpotensi menghasilkan produk cacat. Produk cacat dengan kualitas rendah ini tentu membutuhkan sumber daya yang lebih untuk meningkatkan kualitasnya dan merupakan pemborosan bagi perusahaan. Audit ini bertujuan untuk menilai apakah sistem kepastian kualitas

yang ditetapkan perusahaan telah mampu memandu operasional perusahaan untuk mencapai kualitas produk sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

#### 7. Audit manajemen bidang perpajakan

Audit manajemen bidang perpajakan (*tax review*) membantu wajib pajak badan untuk meminimalkan kewajiban perpajakannya dengan cara melakukan penilaian;

- a. apakah setiap transaksi yang mengandung unsur perpajakan telah dikelola dengan baik sehingga dapat meminimalkan kewajiban perpajakan perusahaan (memaksimalkan *deductible expense*)
- b. apakah pengelolaan fungsi perpajakan telah dilakukan dengan baik dan tidak melanggar aturan serta ketentuan perpajakan yang berlaku
- c. apakah penyelesaian kewajiban perpajakan perusahaan (pembayaran dan pelaporan) telah dilakukan dengan tepat waktu.

#### 2.1.1 Langkah - langkah audit manajemen

Bhayangkara (2011:10) menyatakan bahwa ada lima tahapan diantaranya;

1. Audit Pendahuluan
2. *Review* dan pengujian pengendalian manajemen
3. Audit terinci (audit lanjutan)
4. Pelaporan
5. Tindak Lanjut

### 2.2 Pemasaran

#### 2.2.1 Definisi Pemasaran

Menurut Winer (2007:5) pemasaran adalah sebuah kegiatan yang mencoba untuk mempengaruhi sebuah pilihan yang akan dibuat oleh seseorang, organisasi maupun institusi. Pemasaran berpengaruh terhadap pilihan mereka terhadap sesuatu yang akan dilakukan, seperti misalnya baju merk apa yang akan dipakai atau mengenai keputusan tujuan wisata.

#### 2.2.2 Definisi Manajemen Pemasaran

Manajemen pemasaran dipandang sebagai seni dan ilmu memilih pasar sasaran dan meraih, mempertahankan serta menumbuhkan pelanggan dengan menciptakan, menghantarkan, dan mengkomunikasikan nilai pelanggan yang unggul. (Kotler & Keller, 2009)

#### 2.2.3 Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*)

Bauran pemasaran ini harus dilakukan secara terpadu karena satu sama lain saling berkaitan. (Kotler & Keller, 2009:24) menyebutkan bahwa terdapat empat elemen dalam bauran pemasaran, yakni;

1. *Product* (produk)
2. *Price* (harga)
3. *Place* (tempat/saluran distribusi)
4. *Promotion* (promosi)

Boom & Bitner dalam Kasmir (2010:120) menambahkan ada unsur lain untuk produk jasa, yakni;

1. *people* (orang)
2. *physical evidence* (bukti fisik)
3. *process* (proses)

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa penggunaan konsep bauran pemasaran untuk perbankan, yang merupakan perpaduan produk barang dan jasa, meliputi;

1. *product* (produk)
2. *price* (harga)
3. *place* (tempat/saluran distribusi)
4. *promotion* (promosi)
5. *people* (orang)
6. *physical evidence* (bukti fisik)
7. *process* (proses)

#### **2.2.4 Perencanaan dan Pengendalian Pemasaran**

Perencanaan pemasaran merupakan suatu kegiatan mengenai apa yang dikerjakan, siapa yang akan mengerjakan, waktu pengerjaan, dan rentang waktu yang dibutuhkan untuk memasarkan suatu produk. Perencanaan pemasaran tentunya bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) perusahaan, mulai dari investor, manajemen, dan juga pemerintah. Menurut Kotler & Keller (2009:41) pemasar harus memberikan prioritas pada perencanaan strategis dalam tiga bidang utama: mengelola bisnis perusahaan sebagai portofolio investasi, menilai kekuatan setiap bisnis dengan mempertimbangkan tingkat pertumbuhan pasar dan posisi perusahaan, serta menyesuaikan diri dengan pasar tersebut.

#### **2.3 Audit Manajemen fungsi Pemasaran**

Kotler, Gregor, & Rodger (1997) dalam Taghian & Shaw (2008) berpendapat bahwa audit fungsi pemasaran didefinisikan sebagai sebuah penilaian yang komprehensif, sistematis, dan independen secara periodik bagi pemasaran unit bisnis perusahaan yang melingkupi lingkungan, tujuan, strategi, dan aktivitas dengan menentukan area permasalahan dan kesempatannya, kemudian memberikan rekomendasi guna meningkatkan kinerja pemasaran.

Ketika manajemen puncak menemukan adanya penurunan kinerja fungsi pemasaran, maka manajer pemasaran sebaiknya tidak gegabah dengan berasumsi permasalahannya terletak pada fungsi pemasaran, misal periklanan atau sistem distribusi. Taghian & Shaw (2008) menyarankan langkah yang tepat adalah dengan melakukan audit fungsi pemasaran.

Bhayangkara (2011:116) menyatakan bahwa terdapat dua tipe audit pemasaran, yakni:

- a. Audit fungsional (*vertical*)  
Audit yang dilakukan terhadap beberapa aktivitas dari departemen pemasaran, seperti periklanan atau penjualan dan membuat analisis terhadap bagian-bagian yang diaudit tersebut
- b. Audit menyeluruh (*horizontal*)  
Audit yang dilakukan secara menyeluruh terhadap keseluruhan fungsi pemasaran perusahaan.

##### **2.3.1 Ruang lingkup audit manajemen pemasaran**

Bhayangkara (2011:117) menyatakan terdapat enam wilayah utama dalam pemasaran, diantara lain;

1. audit lingkungan pemasaran
2. audit strategi pemasaran
3. audit organisasi pemasaran
4. audit sistem pemasaran
5. audit produktivitas pemasaran
6. audit fungsi pemasaran

## **2.4 Pengertian Efektivitas**

Tunggal (2004:12) menyatakan efektivitas merupakan penentuan tujuan perusahaan yang ditetapkan telah tercapai, yang ditinjau dari segi kualitas maupun segi kuantitas hasil kerja dan batas waktu yang ditargetkan.

## **2.5 Uang elektronik**

Bank BRI sebagai salah satu bank terbesar di Indonesia juga turut mengeluarkan produk uang elektronik, yakni Brizzi. Brizzi bisa digunakan sebagai alat transaksi di *merchant* yang telah terdaftar melakukan kerja sama dengan Bank BRI. Nasabah bisa melakukan isi ulang Brizzi melalui *merchant* yang telah bekerja sama dengan Bank BRI, unit kerja BRI, ATM BRI, ATM bank lain dengan menggunakan kartu debit BRI maupun menggunakan kartu debit bank lain, SMS Banking BRI, dan Internet Banking BRI. Uang elektronik diatur dalam Peraturan Bank Indonesia PBI nomer 11/12/PBI/2009 tentang uang elektronik.

## **2.6 Penelitian Terdahulu**

Rahmaniyah (2013) melakukan penelitian audit operasional fungsi pemasaran pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Kantor Wilayah Surabaya. Fungsi pemasaran yang diteliti meliputi antara lain Demografi dan Perubahan Sosial, Pasar, Pesaing (Lingkungan Pemasaran), Strategi Pemasaran, Organisasi Pemasaran, Sistem Pengendalian Pemasaran, Produktivitas Pemasaran, Produk, Kegiatan Pemasaran, Promosi, dan Periklanan (Fungsi Pemasaran Lain-Lain). Hasil penelitian menunjukkan bahwa fungsi pemasaran pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Kantor Wilayah Surabaya sudah efektif. Standar ataupun target yang telah ditetapkan telah tercapai. Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Kantor Wilayah Surabaya juga menguasai pasar asuransi dibuktikan dengan pendapatan premi yang tinggi diantara perusahaan asuransi di Indonesia.

Hasil penelitian tersebut juga mengungkapkan terdapat pelaksanaan fungsi pemasaran yang tidak efektif. Fungsi Teknologi (Lingkungan Pemasaran) kurang efektif karena penggunaan teknologi Bumipetra *InLine (Bil)* kurang disosialisasikan kepada karyawan sehingga mengalami kesulitan dalam pengoperasiannya. Fungsi yang tidak efektif lainnya yaitu mengenai tenaga pemasaran. Tidak adanya program pelatihan yang berkelanjutan menjadi penyebab fungsi tersebut kurang efektif.

## **2.7 Kerangka Berpikir**

Audit Manajemen fungsi pemasaran merupakan penilaian atas efektivitas operasional fungsi pemasaran perusahaan yang dilakukan dengan membandingkan anatara hasil actual dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya sehingga bisa diketahui kelemahan suatu program/ aktivitas kemudian peningkatan kinerja bisa dilakukan melalui rekomendasi auditor. Audit Manajemen fungsi pemasaran boleh dilakukan baik oleh auditor internal maupun eksternal, tergantung pada kebutuhan dan kemampuan perusahaan. Audit Manajemen fungsi pemasaran harus dilakukan secara sistematis agar mendapatkan hasil yang maksimal, yakni mulai dari audit pendahuluan, revidu dan pengujian pengendalian manajemen, audit terinci, pelaporan, dan tindak lanjut.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah studi kasus dengan metode kualitatif deskriptif. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui hasil audit manajemen fungsi pemasaran produk Brizzi pada Kantor Cabang Bank BRI Malang Kawi secara aktual dan menyeluruh. Penggunaan pendekatan deskriptif diharapkan mampu menjelaskan kondisi dan hambatan yang dihadapi oleh perusahaan.

### **3.2 Lokasi Penelitian**

Penelitian audit manajemen fungsi pemasaran ini dilakukan di salah satu kantor cabang Bank BRI di Kota Malang, yakni di Kantor Cabang Bank BRI Malang Kawi. Kantor ini terletak di Jl. Kawi No. 20-22, Malang. Telepon (0341) 327666, 328208, 362217, faksimile (0341) 328106

### **3.3 Ruang Lingkup Penelitian**

Penelitian audit manajemen fungsi pemasaran ini dilakukan hanya berfokus pada hal-hal berikut ini, diantaranya:

- a. Lingkungan Pemasaran
- b. Strategi Pemasaran
- c. Organisasi Pemasaran
- d. Produktivitas Pemasaran
- e. Fungsi Pemasaran
- f. Produktivitas Pemasaran

### **3.4 Sumber Data**

#### **1. Data Primer**

Menurut Sekaran (2006:242) Data Primer merupakan data yang diperoleh dari orang pertama untuk kemudian dianalisis sehingga diperoleh solusi yang tepat. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini berupa;

- a. hasil wawancara yang dicatat dalam sumber tertulis
- b. hasil kuosioner yang diberikan kepada unit dalam perusahaan yang secara langsung terlibat dalam pelaksanaan pemasaran produk Brizzi.
- c. struktur organisasi Kantor Cabang Bank BRI Malang Kawi

#### **2. Data Sekunder**

Sekaran (2006:245) menyatakan data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber publikasi atau non publikasi, baik berasal dari dalam organisasi maupun dari luar organisasi. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh berupa;

- a. profil dan sejarah PT BRI, tbk
- b. visi-misi dan tujuan PT BRI, tbk
- c. laporan Keuangan PT BRI, tbk tahun 2012
- d. Peraturan Bank Indonesia nomer 11/12/PBI/2009 tentang uang elektronik

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan melalui beberapa cara, diantara lain:

1. Wawancara
2. Kuosioner

### **3.6 Analisis Data**

1. Audit Pendahuluan
2. Review Sistem dan Pengendalian Manajemen
3. Audit Terinci

#### 4. Pelaporan

##### 3.7 Standar Efektivitas

Standar yang digunakan dalam menilai efektivitas dalam penelitian audit manajemen fungsi pemasaran ini meliputi sasaran fungsi pemasaran menurut Bayangkara (2008). Sasaran ini meliputi lingkungan pemasaran, strategi pemasaran, organisasi pemasaran, sistem pemasaran, produktivitas pemasaran, dan fungsi pemasaran. Standar lain yang juga digunakan dalam penelitian ini yakni (Peraturan Bank Indonesia) nomer 11/12/PBI/2009 tentang uang elektronik.

Berikut ini merupakan kriteria ruang lingkup penelitian audit manajemen fungsi pemasaran, diantara lain;

##### 1. Lingkungan Pemasaran

###### a. Lingkungan Mikro

###### 1. Perusahaan

Kriteria:

Perusahaan terdiri dari beberapa divisi yang memiliki komunikasi yang baik. Kerja sama yang baik antar divisi akan mengakibatkan kegiatan masing-masing fungsi saling bersinergi untuk mencapai target yang telah ditentukan. Kegiatan pemasaran akan berjalan optimal dengan dukungan fungsi-fungsi lainnya.

###### 2. Perantara Pemasaran

Kriteria:

a. Perantara pemasaran produk Brizzi adalah *merchant* dan *Selling agent*.

Kantor Cabang BRI Malang Kawi melakukan kerja sama dengan *merchant* dan *Selling agent* dengan menetapkan kualifikasi tertentu

b. Kinerja *merchant* dan *Selling agent* tersebut selalu diawasi oleh perusahaan melalui proses evaluasi yang dilakukan secara rutin.

###### 3. Pelanggan

Kriteria:

Perusahaan telah menawarkan produk Brizzi di jenis pasar yang tepat. Manajemen menerima saran ataupun keluhan dari pelanggan melalui media tertentu secara terbuka. Umpan balik yang diterima dari pelanggan dijadikan sebagai dasar perbaikan produk Brizzi.

###### 4. Pesaing

Kriteria:

Manajemen telah mengetahui pesaing produk Brizzi dan mengetahui posisi Brizzi dalam persaingan sehingga bisa menentukan strategi yang tepat sehingga produk Brizzi memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan produk sejenis.

###### b. Lingkungan Makro

###### 1. Lingkungan Demografis

Kriteria:

Potensi Demografis Kota Malang dapat dimanfaatkan dengan baik oleh perusahaan. Manajemen telah menentukan pangsa pasar khusus bagi produk Brizzi. Penetapan segmentasi tersebut menyebabkan upaya-upaya pemasaran yang dilakukan menjadi lebih terarah sehingga target yang telah ditetapkan bisa tercapai.

###### 2. Lingkungan Teknologi

Kriteria:

- a. Keandalan teknologi merupakan salah satu unsur utama dalam kelancaran transaksi dengan menggunakan Brizzi.
- b. PT BRI, Tbk merancang dan memanfaatkan teknologi informasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas, salah satunya melalui *video conference* untuk semua unit kerja operasional.

## 2. Strategi Pemasaran

Kriteria:

- a. Strategi pemasaran produk Brizzi yang disusun disesuaikan dengan visi, misi, dan tujuan perusahaan yang telah dinyatakan secara jelas. Setiap tenaga pemasaran harus mampu mengimplementasikan strategi tersebut dengan baik sehingga produk Brizzi memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan produk sejenis.
- b. Setiap awal tahun manajemen puncak menentukan target yang akan dicapai pada periode tersebut. Perencanaan strategis disusun masing-masing kantor cabang untuk mencapai target tersebut. Manajemen puncak mengetahui perencanaan strategis setiap kantor cabang.

## 3. Sistem Pemasaran

Kriteria:

### a. Sistem Pengendalian Pemasaran

Perusahaan memiliki beberapa kebijakan dalam hal pengendalian pemasaran. Target tahunan yang ditetapkan oleh kantor pusat dijadikan sebagai pedoman pelaksanaan pemasaran Brizzi, sehingga kegiatan pemasaran menjadi lebih terarah dan mendukung pencapaian target. Evaluasi kinerja dilakukan secara rutin setiap tahun oleh auditor internal (Kantor Inspeksi). Fungsi pemasaran tetap melakukan evaluasi setiap bulan untuk meninjau kembali strategi yang dilakukan dengan mempertimbangkan kondisi lapangan.

### b. Sistem Informasi Pemasaran

Manajemen melakukan riset pemasaran secara periodik. Hasil dari riset ini digunakan sebagai dasar penyusunan strategi.

## 4. Organisasi Pemasaran

Kriteria:

- a. Organisasi fungsi pemasaran mempunyai bentuk baku dalam susunan organisasi perusahaan. Organisasi fungsi pemasaran terdiri dari beberapa orang yang memiliki wewenang masing-masing dan tidak memiliki jabatan rangkap. Manajer pemasaran memiliki posisi strategis dalam struktur organisasi perusahaan sehingga bisa ikut menentukan strategi perusahaan.
- b. Evaluasi atas kinerja pemasaran dilakukan secara periodik oleh auditor internal perusahaan. Hasil evaluasi dijadikan sebagai dasar untuk peningkatan kinerja pada periode selanjutnya.
- c. Tenaga pemasaran memiliki kualifikasi tertentu yang dibutuhkan dan diberikan pelatihan yang cukup untuk menunjang kegiatan pemasaran. Perusahaan memiliki kebijakan *punish and reward* sehingga tenaga pemasaran selalu terpacu untuk melakukan pekerjaan dengan baik.

## 5. Fungsi Pemasaran Lain

Fungsi Pemasaran lainnya ini meliputi bauran pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan. Bauran pemasaran yang dilakukan secara efektif akan meningkatkan

pencapaian tujuan perusahaan. Kebijakan bauran pemasaran produk Brizzi meliputi:

1. Produk

Kriteria:

Kualifikasi produk Brizzi telah sesuai dengan pasal 1 Peraturan Bank Indonesia no 11/12/PBI/2009 tentang uang elektronik. Sesuai dengan pasal 29 Undang-undang nomer 7 tahun 1992 tentang perbankan, kegiatan pembinaan dan pengawasan bank dilakukan oleh Bank Indonesia. Kualifikasi yang diatur dalam PBI meliputi penerbitan uang elektronik, nilai uang elektronik, serta pihak-pihak yang berwenang dalam transaksi uang elektronik

2. Saluran Distribusi

Kriteria:

Manajemen telah memiliki saluran distribusi yang tepat. Evaluasi rutin selalu dilakukan untuk menilai kinerja saluran distribusi tersebut. Kualifikasi tertentu harus dipenuhi bagi pihak yang ingin menjadi distributor Brizzi.

3. Promosi

Kriteria:

Kegiatan promosi yang dilakukan disesuaikan dengan fokus pangsa pemasaran yang telah ditetapkan. Penjualan produk Brizzi meningkat setelah adanya kegiatan promosi.

6. Produktivitas Pemasaran

Efektivitas kegiatan pemasaran

Pelaksanaan pemasaran Brizzi telah berjalan efektif, ditandai dengan tercapainya target penjualan

## BAB IV

### Hasil Penelitian dan Pembahasan

#### Gambaran Umum Penyelenggaraan Fungsi Pemasaran Produk Brizzi

Divisi Pemasaran Kanca BRI Malang Kawi dipimpin oleh seorang Manajer Pemasaran. Dana kredit merupakan tanggung jawab Asisten Manajer Pemasaran Kredit, sedangkan dana simpanan (*funding*) merupakan tanggung jawab Asisten Manajer Pemasaran Dana. Kedua Asisten Manajer Pemasaran tersebut bertanggung jawab terhadap Manajer Pemasaran. Brizzi yang merupakan produk uang elektronik termasuk dalam kategori dana (*funding*).

Brizzi merupakan produk uang elektronik untuk mengurangi ketergantungan masyarakat terhadap penggunaan uang fisik dalam transaksi sehari-hari. Pemegang Kartu Brizzi dapat menggunakannya sampai dana tersisa Rp 20.000. Dana yang tersimpan dalam Brizzi tidak dikenakan biaya administrasi bulanan, tidak mendapatkan bunga bulanan, dan tidak dijamin oleh Lembaga Penjamin Simpanan karena bukan merupakan produk tabungan. Brizzi bisa didapatkan dengan harga Rp 20.000. Uang sejumlah tersebut akan langsung dimasukkan sebagai saldo kartu Brizzi.

Brizzi merupakan tanggung jawab Asisten Manajer Pemasaran yang dibantu oleh tiga orang *funding officer* dan tiga orang *sales person* Dana dan Jasa serta beberapa SPG. Brizzi diperkenalkan di Kota Malang sejak tahun 2011. Target tahunan penjualan Brizzi baru ditetapkan pada tahun 2012. Target tahunan ditetapkan langsung oleh kantor pusat di Jakarta kemudian dibagi per Wilayah

dan dibagi per masing-masing kantor cabang. Setiap tahun manajemen mengajukan anggaran kepada kantor pusat untuk membiayai kegiatan pemasaran.

### **Review Sistem Pengendalian**

Review ini dilakukan dengan cara melakukan penelaahan terhadap kuosioner yang diberikan didukung dengan hasil wawancara. Peneliti tidak berkesempatan mendapatkan SOP (*Standard Operating Procedure*) sehingga menggunakan teori umum sebagai alat untuk mengukur seberapa baik pengendalian atas fungsi pemasaran yang sudah dilakukan.

1. Perusahaan telah melakukan pernyataan tujuan secara jelas, terbuka, dan tertulis. Setiap target dikomunikasikan dengan baik kepada seluruh *stakeholder* (pihak-pihak terkait). Target tahunan setiap wilayah kerja diusulkan oleh Kantor Wilayah (Kanwil) melalui Komite Kanwil, dengan melihat kondisi sosial ekonomi masing-masing, pada rapat awal tahun perusahaan. Ketika usulan target tersebut disetujui oleh Kantor Pusat, maka perusahaan kemudian menetapkan target nasional. Target yang telah ditetapkan oleh Kantor Pusat kemudian dibagi per wilayah (Kanwil), dan kemudian dibagi lagi per cabang (Kanca).
2. Perusahaan telah menetapkan strategi pemasaran Brizzi setiap periode dan dinyatakan secara tertulis. Target ditentukan oleh Kantor Pusat, sedangkan strategi ditentukan oleh masing-masing Kantor Cabang beserta anggarannya. Anggaran diajukan ke Kantor Pusat. Semakin banyak produk yang ditawarkan, semakin banyak anggaran yang diajukan.
3. Perusahaan telah memiliki pengendalian yang baik atas kualitas dan kuantitas sumber daya manusia pada fungsi pemasaran. Perusahaan mempunyai struktur organisasi yang jelas untuk semua fungsi perusahaan termasuk pemasaran. Perusahaan menetapkan kualifikasi tertentu bagi calon tenaga kerja pemasaran. Karyawan divisi pemasaran mendapatkan pelatihan yang memadai. Perusahaan melakukan rotasi karyawan pada fungsi pemasaran serta tidak terdapat karyawan pemasaran yang merangkap jabatan.
4. Manajemen perusahaan juga memiliki kebijakan pengendalian lainnya atas fungsi pemasaran, di antara lain;
  - melakukan perbandingan antara anggaran pemasaran dengan biaya pemasaran aktual untuk menilai efektivitas pengendalian biaya pemasaran.
  - perusahaan memiliki auditor internal untuk melakukan evaluasi kinerja manajemen. Auditor internal ini dimiliki oleh setiap Kantor Wilayah, baik Kantor Wilayah (Kanwil) Surabaya maupun Kantor Wilayah (Kanwil) Malang. Auditor internal bekerja pada unit Kantor Inspeksi (Kanin). Audit dilakukan secara keseluruhan setiap tahun oleh Kantor Inspeksi. Hanya saja belum dilakukan audit manajemen fungsi pemasaran untuk produk Brizzi secara khusus.

Berdasarkan beberapa indikator yang telah dijelaskan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa perusahaan telah melakukan pengendalian dengan baik atas fungsi pemasaran.

### **Hasil Analisa dan Pengelompokan Temuan**

#### **Lingkungan Pemasaran**

#### **Lingkungan Mikro Perusahaan**

#### **Perusahaan**

- a. Kriteria:  
Perusahaan terdiri dari beberapa divisi yang memiliki komunikasi yang baik. Kerja sama yang baik antar divisi mengakibatkan kegiatan masing-masing fungsi saling bersinergi untuk mencapai target yang telah ditentukan. Kegiatan pemasaran berjalan optimal dengan dukungan fungsi-fungsi lainnya.
- b. Kondisi:  
Perusahaan terdiri dari Divisi Pemasaran, Operasional dan Bisnis Mikro. Hubungan antar divisi terjalin dengan baik. Masing-masing divisi saling membantu demi tercapainya target perusahaan. Kegiatan pemasaran produk Brizzi tidak hanya dilakukan oleh divisi pemasaran tetapi juga didukung oleh divisi lainnya. Divisi IT (*Information Technology*) Kanwil Malang membantu divisi pemasaran dalam hal riset jaringan sinyal Brizzi di Malang.
- c. Penyebab:  
Hubungan baik antar divisi tercipta di perusahaan karena terdapat aktivitas divisi pemasaran yang memerlukan bantuan divisi lain. Ketika divisi pemasaran akan melakukan promosi brizzi di Universitas Brawijaya, Divisi IT Kanwil akan membantu untuk memetakan kekuatan sinyal di area tersebut.
- d. Akibat  
Lingkungan perusahaan telah berjalan efektif. Kegiatan operasional perusahaan berjalan secara tepat dan cepat ketika setiap divisi bekerja sama dengan baik.
- e. Rekomendasi:  
Perusahaan tetap mempertahankan lingkungan internal yang nyaman bagi karyawan. Lingkungan perusahaan telah mendukung dalam pencapaian target yang telah ditentukan.

### **Perantara Pemasaran**

- a. Kriteria
  - 1) Perantara pemasaran produk Brizzi adalah *merchant* dan *Selling agent*. Kantor Cabang BRI Malang Kawi melakukan kerja sama dengan beberapa toko sebagai *merchant* dan *Selling agent* dengan menetapkan kualifikasi tertentu. 2) Kinerja *merchant* dan *selling agent* tersebut selalu diawasi oleh perusahaan melalui proses evaluasi yang dilakukan secara rutin.
- b. Kondisi:
  - 1) Kantor Cabang BRI Malang Kawi bekerja sama dengan beberapa toko di Kota Malang untuk dijadikan *merchant* dan *selling agent* produk Brizzi. *Merchant* Brizzi bisa terdiri dari jaringan minimarket seperti Indomaret dan Alfamart. Terdapat beberapa ibu kantin dan mahasiswa Universitas Brawijaya yang menjadi agen penjual Brizzi. Persyaratan tertentu ditetapkan oleh perusahaan bagi yang berminat menjadi perantara pemasaran Brizzi. 2) Setiap bulan perusahaan melakukan evaluasi terhadap kinerja *merchant* dan *selling agent*. 3) Jika dalam dalam satu tahun tidak terjadi transaksi sama sekali, maka perusahaan akan melakukan perbaikan ke *merchant* tersebut dengan cara memberikan sosialisasi. Ketika transaksi mulai lancar setelah adanya proses perbaikan, maka perusahaan akan tetap melanjutkan kerja sama dengan *merchant* tersebut. 4) Setiap *selling agent* diberikan target penjualan Brizzi oleh perusahaan. Ketika target tidak dapat dipenuhi, maka agen secara otomatis akan berhenti atau mendapat target lain jika masih bersedia bekerja sama dengan perusahaan.
- c. Penyebab:

1) Kantor Cabang BRI Malang Kawi menetapkan sasaran konsumen Brizzi adalah anak muda. Universitas Brawijaya dipilih untuk menjadi tempat pemasaran Brizzi karena merupakan salah satu kampus terbesar di Kota Malang dan kebetulan telah memiliki kerja sama dengan perusahaan. 2) Pemilihan jaringan minimarket Indomaret dan Alfamart dikarenakan untuk semakin mengenalkan uang elektronik Brizzi kepada masyarakat luas. 3) Evaluasi kinerja *merchant* dan *selling agent* dilakukan untuk menunjang pengendalian kegiatan pemasaran perusahaan.

d. Akibat:

1) Pemilihan perantara pemasaran Brizzi telah dilakukan secara tepat sehingga kegiatan pemasaran menjadi efektif. 2) Aktivitas pemasaran yang dilakukan oleh perantara pemasaran telah berjalan secara efektif.

e. Rekomendasi:

1) Kanca BRI Malang Kawi harus tetap menjalin hubungan baik dengan para *merchant* dan *selling agent*, karena mereka yang berhadapan langsung dengan pengguna Brizzi. 2) Kota Malang memiliki beberapa kampus besar selain Universitas Brawijaya yang dapat dijadikan sebagai peluang kerja sama *selling agent* seperti misalnya Universitas Negeri Malang, Universitas Machung dan Politeknik Negeri Malang. 3) Warung makan yang banyak tersebar di sekitar daerah kos-kosan mahasiswa juga bisa dijadikan sebagai peluang perluasan pemasaran Brizzi. 4) Evaluasi yang dilakukan perusahaan atas kinerja *merchant* dan *selling agent* telah mendukung pengendalian kegiatan pemasaran dan peningkatan kinerja. Perusahaan sebaiknya mempertahankan proses penghentian kerja sama yang terlebih dahulu melakukan sosialisasi.

### **Pesaing**

a. Kriteria:

Manajemen telah mengetahui pesaing produk Brizzi dan mengetahui posisi Brizzi dalam persaingan sehingga bisa menentukan strategi yang tepat sehingga Brizzi dikenal oleh masyarakat.

b. Kondisi:

1) Bank BRI sebagai bank pemerintah telah mengetahui produk uang elektronik yang dikeluarkan oleh bank pesaing maupun lembaga keuangan lainnya, seperti Flazz Bank BCA dan e-money Bank Mandiri. 2) Brizzi di Kota Malang difokuskan bagi anak muda. Manajemen bekerja sama dengan salah satu kampus terbesar di Kota Malang, Universitas Brawijaya, dengan cara membuat KTM *branding* yang berfungsi sekaligus sebagai kartu Brizzi, menunjuk beberapa ibu kantin sebagai *merchant*, mengajak mahasiswa sebagai *selling agent*, mengadakan even tertentu dengan organisasi kemahasiswaan seperti *Entrepreneur Day 2014*, yang diadakan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya. 3) Walaupun Bank BCA juga bekerja sama membuat KTM *branding* Flazz BCA, namun produk tersebut hanya untuk pendidikan vokasi, sedangkan KTM *branding* Brizzi untuk seluruh mahasiswa baru angkatan 2012 hingga lima tahun ke depan. 4) Manajemen juga bekerja sama dengan beberapa toko ternama di Kota Malang seperti Royal ATK, Holland Bakery, Kafe Ria Djenaka, serta jaringan retail Alfamart dan Indomart. 5) Walaupun pesaing tidak berfokus pada segmen mahasiswa, tetapi jumlah EDC salah satu pesaing lebih banyak dibandingkan dengan jumlah EDC Brizzi.

Produk uang elektronik salah satu pesaing tersebut populer dikarenakan penerbit produk tersebut merupakan salah satu bank swasta nasional terbesar.

c. Penyebab:

1) Manajemen mengeluarkan produk Brizzi dengan tujuan sebagai edukasi produk bagi masyarakat. Pesaing uang elektronik tidak hanya dari sesama bank pemerintah tetapi juga berasal dari bank swasta maupun lembaga keuangan. 2) Penerbit uang elektronik dari bank maupun lembaga lainnya biasanya menyediakan mesin EDC di jaringan retail Alfamart dan Indomart maupun di beberapa SPBU, Bank BRI Malang Kawi berhasil berkerja sama dengan Universitas Brawijaya secara khusus membuat KTM *branding*.

d. Akibat:

1) Lingkungan pesaing telah dianalisis secara efektif oleh perusahaan. Manajemen menerapkan strategi yang berbeda dibandingkan pesaing sejenis di Kota Malang. Manajemen fokus membidik segmen anak muda sebagai pangsa pasar utama Brizzi di Kota Malang. 2) Kerja sama manajemen dengan pihak rektorat Universitas Brawijaya kemudian berkembang dengan menyediakan mesin EDC di beberapa kantin kampus. Kampus lainnya seperti Universitas Muhammadiyah Malang dan Universitas Negeri Malang akan menjadi target manajemen selanjutnya dalam pemasaran Brizzi.

e. Rekomendasi:

1) Kanca BRI Malang Kawi tetap mempertahankan pengenalan Brizzi di kampus-kampus besar di Kota Malang karena segmen mahasiswa belum menjadi fokus utama pesaing. 2) Masyarakat umum juga sebaiknya menjadi fokus perusahaan karena gaya hidup praktis juga dilakukan oleh orang dewasa. 3) Pasar Minggu yang diadakan setiap Minggu pagi di Kawasan Ijen juga bisa menjadi sarana pengenalan Brizzi.

### **Lingkungan Makro**

#### **Lingkungan Demografis**

a. Kriteria:

1) Kota Malang dijuluki sebagai kota pendidikan karena memiliki beberapa kampus besar dan sekolah ternama yang sesuai dengan fokus pemasaran Brizzi, yakni anak muda. Potensi Demografis ini dapat dimanfaatkan dengan baik oleh Kanca BRI Malang Kawi. 2) Target jangka panjang manajemen adalah transaksi di bawah nilai nominal Rp 1.000.000 menggunakan kartu Brizzi. Target jangka pendek manajemen adalah setiap universitas di Kota Malang menggunakan Brizzi sampai tingkat fakultas.

b. Kondisi:

1) Manajemen mengadakan program-program promosi tertentu untuk memperkenalkan produk Brizzi kepada anak muda, terutama mahasiswa. 2) Kantor Cabang BRI melakukan kerja sama dengan Universitas Brawijaya dengan membuat KTM yang sekaligus juga berfungsi sebagai kartu Brizzi. Kerja sama itu dilakukan sejak tahun 2012 hingga lima tahun kemudian. 3) Upaya pemasaran lainnya yang dilakukan antara lain bekerja sama dengan beberapa pedagang kantin di Universitas Brawijaya yang berperan sebagai *merchant* EDC, seperti Fakultas Perikanan, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, dan Fakultas Pertanian.

c. Penyebab:

1) Kanca BRI Malang Kawi memilih Universitas Brawijaya karena memang pangsa pasar Brizzi untuk anak muda sehingga lebih mudah melakukan sosialisasi. 2) Manajemen juga telah memiliki kerja sama dengan pihak Universitas Brawijaya. Reputasi kampus yang baik juga menjadi alasan lain. Brizzi yang menawarkan kepraktisan dalam bertransaksi diharapkan mampu menarik minat mahasiswa untuk menggunakannya. 3) Manajemen masih kesulitan untuk merubah pandangan masyarakat umum tentang uang elektronik. 4) Kantor Cabang Bank BRI Malang Kawi saat ini berusaha untuk mengenalkan produk Brizzi kepada masyarakat.

d. Akibat:

1) Kecenderungan demografis Kota Malang yang didominasi oleh mahasiswa telah dimanfaatkan secara efektif oleh manajemen. 2) Upaya pemasaran yang difokuskan kepada kaum muda dapat dikatakan telah tepat sasaran. Gaya hidup praktis yang dilakukan oleh kaum muda cocok dengan keunggulan Brizzi yang berfungsi menggantikan uang receh untuk transaksi sehari-hari.

e. Rekomendasi:

1) Kecenderungan demografis Kota Malang yang didominasi mahasiswa merupakan peluang besar bagi pemasaran Brizzi. 2) Kantor Cabang BRI Malang Kawi sebaiknya juga mulai berfokus pada kampus lain yang berada di Kota Malang. 3) Kantor Cabang BRI Malang Kawi juga bisa menjadikan kawasan sekolah Tugu, yakni SMA Negeri 1 Malang, SMA Negeri 3 Malang, serta SMA Negeri 4 Malang.

### **Lingkungan Teknologi**

a. Kriteria:

Perusahaan telah menyusun dan melaksanakan program pengembangan teknologi *Information Technology Strategic Plan (ITPS)* BRI tahun 2008-2013. Tahapan dalam program tersebut terdiri dari; penyediaan *access channel* yang luas dilengkapi dengan fitur standar, beragam dan terintegrasi, adopsi *leading-edge IT (Information Technology)* tren dunia perbankan, penyediaan akses data yang lengkap secara *realtime online, implementasi (near) zero downtime*, penggunaan multimedia dan *paperless technology*

b. Kondisi:

Kantor Cabang Bank BRI Malang Kawi sebagai kantor perwakilan Bank BRI tentunya juga turut serta dalam pelaksanaan program *Information Technology Strategic Plan (ITPS)* BRI yang mampu mendukung pemasaran produk Brizzi, antara lain:

- Tahap penyediaan *access channel*.  
Kanca Bank BRI Malang Kawi telah melakukan pengembangan *prepaid money* Brizzi dengan cara menambah jumlah dan memperluas *coverage* mesin EDC (*Electronic Data Capture*).
- Adopsi *leading-edge IT (Information Technology)* tren dunia perbankan  
Brizzi baru dikenalkan di Kota Malang pada tahun 2011. Brizzi yang merupakan uang elektronik merupakan tren terbaru dunia perbankan untuk mengubah gaya hidup masyarakat dalam transaksi sehari-hari yang bergantung pada uang fisik.
- Penggunaan multimedia dan *paperless technology*  
Perusahaan mengadakan rapat awal tahun secara rutin melalui *video conference* yang diikuti oleh seluruh Pemimpin Kantor Wilayah.

- c. Penyebab:  
Pemanfaatan teknologi informasi harus dilakukan untuk mendukung operasional perusahaan yang handal, optimal, dan *real time online*. Perusahaan juga mengembangkan fitur teknologi untuk meningkatkan *fee based income* dari layanan jasa perbankan.
- d. Akibat:  
1) Lingkungan teknologi telah berjalan efektif. 2) Teknologi terbukti merupakan komponen penting bagi perusahaan untuk meningkatkan *fee based income* dari layanan jasa perbankan. Rapat awal tahun yang dilakukan melalui *video conference* juga meningkatkan efektivitas dan efisiensi koordinasi seluruh unit kerja perusahaan.
- e. Rekomendasi:  
Perusahaan bisa tetap melanjutkan program *Information Technology Strategic Plan* (ITPS) tersebut untuk periode mendatang, tidak terbatas pada periode 2008-2013 saja.

### **Strategi Pemasaran**

- a. Kriteria:  
1) Setiap awal tahun manajemen puncak Kantor Pusat Bank BRI menentukan target yang akan dicapai pada periode tersebut. 2) Target tahunan penjualan Brizzi menjadi tolak ukur strategi yang digunakan. 3) Kanca BRI Malang Kawi memiliki target jangka panjang maupun jangka pendek.
- b. Kondisi:  
1) Rapat awal tahun rutin dilakukan oleh Kantor Pusat Bank BRI yang diikuti oleh seluruh Pimpinan Wilayah (Kepala Kantor Wilayah). 2) Strategi yang disusun terdiri dari program-program yang akan dilakukan. 3) Target tahunan yang telah ditetapkan diawal tahun memiliki kemungkinan untuk dirubah. 4) Divisi Pemasaran pun harus selalu meningkatkan program pemasaran untuk mencapai target tahunan tersebut. 5) Target jangka pendek menjadi fokus utama perusahaan. 6) Universitas Muhammadiyah Malang direncanakan menjadi fokus pemasaran Brizzi pada tahun ini. 7) Berikut ini merupakan tabel target tahunan penjualan Brizzi

Tahun	Target	Realisasi
2012	8.000	10.000
2013	15.000	18.000
2014	25.000	

- c. Penyebab:  
1) Target tahunan yang ditetapkan berdasarkan kemampuan masing-masing unit kerja. 2) Program-program pemasaran yang akan dilakukan tidak hanya disusun oleh perusahaan. 3) Kerja sama dengan Universitas Brawijaya ini merupakan usaha manajemen untuk mencapai target tahunan. 4) Kemungkinan peningkatan target tahunan ada ketika dalam kurun waktu kurang dari setahun manajemen telah mencapai target tahunan. 5) Fokus perusahaan saat ini adalah melakukan pendampingan kepada masyarakat mengenai keunggulan menggunakan uang elektronik Brizzi.
- d. Akibat:  
1) Strategi pemasaran yang telah dijalankan perusahaan telah berjalan efektif. 2) Target tahunan yang ditetapkan selalu tercapai sejak tiga tahun terakhir. Kerja sama dengan Universitas Brawijaya terbukti membantu pencapaian

target tahunan perusahaan. 3) Target tahunan memiliki kemungkinan untuk ditingkatkan pada periode berjalan mengakibatkan manajemen harus selalu memiliki strategi baru. 4) Perencanaan strategis pada tahun berjalan tidak dalam bentuk baku melainkan hanya konsep dasar.

e. Rekomendasi:

1) Kantor Cabang Malang Kawi tetap mempertahankan strategi pemasaran yang bersinergi dengan visi misi perusahaan. 2) Kantor Cabang Malang Kawi sebaiknya juga menyediakan mesin EDC Brizzi di fakultas lain selain kantin Fakultas Perikanan dan Kelautan, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, serta fakultas Pertanian di Universitas Brawijaya. 3) Kantor Cabang Malang Kawi bisa juga mempertimbangkan untuk bekerja sama dengan Universitas Machung Malang, Universitas Negeri Malang, atau Politeknik Negeri Malang. 4) Perusahaan sebaiknya juga mempertimbangkan kawasan SMA Tugu yang terdiri dari SMAN 1, SMAN 3, dan SMAN 4. 5) Perusahaan juga sebaiknya mempertimbangkan kemungkinan bekerja sama dengan tempat futsal atau tempat makan yang banyak tersebar disekitar daerah kampus.

### **Organisasi Pemasaran**

a. Kriteria:

1) Organisasi fungsi pemasaran mempunyai bentuk baku dalam susunan organisasi perusahaan. 2) Evaluasi atas kinerja pemasaran dilakukan secara periodik oleh auditor internal perusahaan internal. 3) Tenaga pemasaran memiliki kualifikasi tertentu yang dibutuhkan

b. Kondisi:

1) Divisi pemasaran memiliki struktur organisasi yang baku dan jelas sehingga mencegah terjadinya rangkap jabatan. 2) Setiap tahun evaluasi dilakukan oleh auditor internal maupun auditor eksternal. Auditor internal perusahaan disebut dengan Kanin (Kantor Inspeksi). 3) Evaluasi kinerja dilakukan secara rutin setiap minggu. 4) Rapat mingguan tingkat Wilayah diadakan setiap Hari Senin pukul 14.000 yang dipimpin langsung oleh Pemimpin Wilayah Malang. Rapat tersebut diikuti oleh setiap Kantor Cabang yang dipimpin oleh masing-masing Pemimpin Cabang via *video conference*. 5) Tenaga Pemasaran memiliki kualifikasi tertentu yang dibutuhkan dan diberikan pelatihan yang cukup.

c. Penyebab:

1) Pemisahan tanggung jawab atas dana simpanan dan dana kredit ini untuk mengurangi resiko *moral hazard*. 2) Audit tahunan yang dilakukan setiap tahun oleh auditor eksternal merupakan konsekuensi perusahaan sebagai perusahaan terbuka. Evaluasi yang dilakukan rutin setiap minggu merupakan bentuk pengendalian aktivitas pemasaran. 3) Pegawai perusahaan harus memenuhi kualifikasi tertentu yang telah ditetapkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

d. Akibat:

1) Fungsi organisasi pemasaran telah berjalan efektif. 2) Fungsi organisasi pemasaran dalam hal evaluasi telah berjalan secara efektif. 3) Fungsi pemasaran dalam hal pelatihan karyawan telah berjalan efektif.

e. Rekomendasi:

1) Perusahaan tetap melanjutkan struktur baku organisasi perusahaan, terutama pemisahan tanggung jawab atas simpanan dan kredit untuk mencegah terjadinya *moral hazard*. 2) Evaluasi yang dilakukan oleh perusahaan sudah

cukup tepat. 3) Perusahaan tetap menetapkan kualifikasi tertentu bagi calon pegawai.

### **Sistem Pemasaran**

#### a. Kriteria:

Manajemen melakukan riset pemasaran sebelum melakukan kerja sama dengan pihak lain. Hasil dari riset ini digunakan sebagai dasar penyusunan strategi.

#### b. Kondisi:

1) Riset mekanisme kerja produk Brizzi merupakan wewenang Divisi Teknologi Informasi (*Information Technology*) Kantor Pusat Bank BRI di Jakarta. 2) Divisi pemasaran Kanca Malang Kawi bertugas untuk mengatur mekanisme pemasaran Brizzi dan jaringan mesin EDC. 3) Kerja sama dengan Universitas Brawijaya dilakukan setelah ada MoU (*Memorandum of Understanding*) antara Kanwil Malang dengan pihak rektorat kampus. Divisi pemasaran Kanca Malang Kawi kemudian berinisiatif mengajukan kerja sama KTM *branding* dan berlanjut pada penyediaan mesin EDC di beberapa kantin fakultas. 4) Riset terhadap pasar tetap dilakukan oleh Divisi Pemasaran Kanca Malang Kawi.

#### c. Penyebab:

1) Brizzi merupakan produk nasional dan Kanca Malang Kawi berada dibawah kendali Kantor Pusat Bank BRI di Jakarta. Riset mekanisme produk BRI merupakan wewenang Kantor Pusat di Jakarta. 2) Riset jaringan sinyal EDC juga merupakan bagian dari riset pemasaran. Riset jaringan sinyal dilakukan dengan bekerja sama dengan pihak IT Kanwil Malang karena Kanca Malang Kawi tidak memiliki divisi IT. 3) Riset jaringan sinyal dilakukan untuk mengetahui kekuatan sinyal sasaran area pemasaran. Gedung-gedung tinggi terkadang menyulitkan sinyal yang diterima oleh mesin EDC Brizzi. 4) Riset terhadap pasar tetap dilakukan oleh Divisi Pemasaran Malang Kawi untuk menentukan area pemasaran selanjutnya. *Mapping area* diberlakukan untuk mengetahui daerah pemasaran masing-masing Kantor Cabang.

#### d. Akibat:

1) Fungsi sistem pemasaran dalam hal riset telah berjalan efektif. 2) *Mapping area* pemasaran bertujuan untuk menghindari saling berebut pasar antar Kantor Cabang. Hasil riset ini digunakan sebagai dasar untuk penyusunan strategi.

#### e. Rekomendasi:

Riset pemasaran sebaiknya dilakukan secara rutin tidak hanya pada saat sebelum melakukan pemasaran.

### **Fungsi Pemasaran Lain**

#### **Produk**

#### a. Kriteria:

Kualifikasi produk Brizzi telah sesuai dengan pasal 1 Peraturan Bank Indonesia no 11/12/PBI/2009 tentang uang elektronik. 2) Manajemen menerima secara terbuka keluhan dari pengguna. Brizzi ditawarkan dengan beberapa kelebihan yang bisa menarik perhatian pengguna.

#### b. Kondisi

1) Penerbitan Brizzi dilakukan atas dasar perintah Bank Indonesia sebagai pengatur perbankan di Indonesia. 2) Kegiatan manajemen yang dilakukan terkait Brizzi berdasarkan Peraturan Bank Indonesia no 11/12/PBI/2009 tentang uang elektronik. 3) Pemegang Kartu bisa menyampaikan keluhan/

pengaduan terkait penggunaan Brizzi melalui Kantor Bank BRI terdekat atau Call BRI. 4) Jika Kanca BRI Malang Kawi menjual kartu perdana senilai Rp. 20.000, maka nominal tersebut akan dimasukkan langsung sebagai saldo Brizzi. 5) Terkait kerja sama dengan Universitas Brawijaya, Pemegang Kartu bisa bertransaksi dengan menggunakan Brizzi samapai saldo tersisa Rp 0 di *merchant* yang terdapat di area kampus tersebut. 6) Pemegang Kartu bisa bertransaksi dengan menggunakan Brizzi samapai saldo tersisa Rp 20.000 di *merchant* yang terdapat di area luar Universitas Brawijaya.

c. Penyebab

1) Brizzi merupakan produk uang elektronik yang dikeluarkan untuk mengikuti himbauan Bank Indonesia untuk mengurangi peredaran uang fisik. 2) Bank BRI sebagai bank pemerintah tentu wajib mengikuti himbauan tersebut. 3) Brizzi dibuat dan dipasarkan sesuai dengan aturan Bank Indonesia yaitu PBI nomor 11/12/PBI/2009 tentang uang elektronik.

d. Akibat

Fungsi bauran pemasaran dalam hal produk telah efektif. Brizzi dibuat oleh Bank BRI sesuai dengan aturan Bank Indonesia yaitu PBI nomor 11/12/PBI/2009 tentang uang elektronik. Kegiatan pemasaran Brizzi dapat berlangsung secara optimal selama manajemen mengikuti peraturan Bank Indonesia.

e. Rekomendasi

Brizzi memiliki spesifikasi yang relatif sama dengan produk uang elektronik yang dikeluarkan oleh bank atau lembaga keuangan lainnya sehingga keunggulan produk tidak bisa dijadikan sebagai strategi utama. Manajemen harus menerapkan cara promosi yang berbeda dibandingkan pesaing. Bank BRI memiliki jaringan terluas hingga pelosok daerah, manajemen bisa memanfaatkan hal tersebut untuk pemasaran Brizzi. Misalnya bekerja sama dengan pedagang pasar tradisional.

**Saluran Distribusi**

a. Kriteria:

1) Kartu Brizzi dapat diperoleh di Kantor Cabang, Kantor Cabang Pembantu, Kantor Kas, Kantor Unit BRI dan *merchant* tertentu yang telah bekerja sama dengan Kanca BRI Malang Kawi. 2) Manajemen juga melakukan kerja sama dengan beberapa pihak untuk memasarkan Brizzi. 3) Kualifikasi tertentu harus dipenuhi bagi pihak yang ingin menjadi *selling agents*. 4) Evaluasi rutin selalu dilakukan untuk menilai kinerja mereka

b. Kondisi

1) Kartu Brizzi dapat diperoleh di Kantor Cabang, Kantor Cabang Pembantu, Kantor Kas, Kantor Unit BRI dan *merchant* tertentu yang telah bekerja sama dengan Kanca BRI Malang Kawi. 2) Kantor Cabang BRI Malang Kawi saat ini memiliki 110 *merchant* dan 55 *selling agents*. 3) Manajemen juga melakukan kerja sama dengan beberapa pihak untuk memasarkan Brizzi. 4) Jaringan minimarket modern Alfamart dan Indomaret juga bekerja sama dengan manajemen untuk menjadi *merchant* sekaligus *selling agent*. 5) Mahasiswa yang berminat hanya harus memiliki jiwa sebagai pemasar sehingga bisa direkrut sebagai SPG. Ibu Kantin di Universitas Brawijaya dipilih oleh manajemen sebagai *merchant* sekaligus *selling agent*. 6) Manajemen selalu berusaha menjalin komunikasi yang baik dan memberikan masukan setiap kali

penjual kantin memiliki kendala mengenai Brizzi. 7) Manajemen juga membentuk komunitas *selling agent* dengan sebutan ABRI (Anak BRI). 8) Evaluasi *selling agent* Brizzi dilakukan setiap bulan. Manajemen menetapkan target penjualan Brizzi yang harus dipenuhi oleh *selling agent*.

c. Penyebab

1) Masyarakat yang ingin memiliki kartu Brizzi bisa datang ke Kantor Cabang, Kantor Cabang Pembantu, Kantor Kas, Kantor Unit BRI dan *merchant* tertentu yang telah bekerja sama dengan Kanca BRI Malang Kawi untuk melakukan registrasi. 2) Penambahan jumlah *selling agent* ini dilakukan sebagai upaya untuk memperkenalkan produk uang elektronik tersebut kepada masyarakat. 3) Kualifikasi tertentu yang harus dipenuhi untuk menjadi *selling agent* dan evaluasi rutin diperlukan untuk menjaga kualitas saluran distribusi Brizzi.

d. Akibat

1) Fungsi bauran pemasaran dalam hal saluran distribusi telah berjalan efektif. 2) Manajemen menerapkan kualifikasi tertentu bagi pihak yang ingin menjadi *selling agent* sehingga kualitas saluran distribusi terjaga dengan baik. 3) Evaluasi yang dilakukan rutin juga akan membantu perusahaan untuk mengetahui lebih dini kelemahan yang terjadi.

e. Rekomendasi

1) Komunitas ABRI bisa diperluas dengan merekrut pelajar SMP-SMA Labschool yang merupakan area pemasaran Brizzi selanjutnya. 2) Manajemen juga sebaiknya menambah jaringan *merchant* di Kota Malang.

**Promosi**

a. Kriteria:

Kegiatan promosi yang dilakukan disesuaikan dengan fokus pangsa pemasaran yang telah ditetapkan. Kanca BRI Malang Kawi mengadakan program-program promosi Brizzi kepada masyarakat. Penjualan produk Brizzi meningkat setelah adanya kegiatan promosi.

b. Kondisi:

1) Kanca BRI Malang Kawi memiliki tujuan periklanan Brizzi yang dinyatakan secara tegas dan sesuai dengan visi misi perusahaan. 2) Manajemen memiliki rencana promosi Brizzi yang disesuaikan dengan tujuan. 3) Program promosi yang telah dilakukan perusahaan antara lain; mengadakan acara *launching* Kartu Brizzi di seluruh fakultas di Universitas Brawijaya pada 13-17 Mei 2013, bekerja sama dengan jaringan minimarket modern Alfamart dan Indomart di Kota Malang, Royal ATK, Holland Bakery, Kafe Ria Djenaka sebagai *merchant*, kontrak perjanjian sejak tahun 2012 sampai lima tahun mendatang dengan Universitas Brawijaya dalam bentuk KTM *branding*, menjadi sponsor utama pada *Entrepreneur Day* yang diadakan pada Sabtu, 19 April 2014 di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya, menjadi sponsor utama dalam Brawijaya Futsal League 2014 yang diadakan pada 21-26 April 2014, manajemen telah berhasil sepakat dengan SMP SMA Labschool untuk mengizinkan Brizzi digunakan di kantin sekolah, sasaran promosi perusahaan selanjutnya adalah Universitas Muhamadiyah Malang dan Universitas Negeri Malang

c. Penyebab:

- 1) Kanca BRI Malang Kawi harus menentukan pangsa pasar yang berbeda sehingga bisa menerapkan media promosi yang tepat. 2) Program promosi yang telah dilakukan manajemen sudah sesuai dengan pangsa pasar anak muda.
- d. Akibat:  
Fungsi bauran pemasaran dalam hal promosi sudah tepat. Kanca BRI Malang Kawi menggunakan media promosi yang dekat dengan anak muda sebagai fokus pemasaran.
- e. Rekomendasi:  
Media promosi yang dilakukan oleh manajemen sudah tepat. Manajemen sebaiknya mencoba mengadakan acara promosi di Pasar Minggu di Kawasan Ijen.

### **Produktivitas Pemasaran**

#### **Efektivitas kegiatan pemasaran**

- a. Kriteria  
Pelaksanaan pemasaran Brizzi telah berjalan efektif, ditandai dengan tercapainya target transaksi
- b. Kondisi:  
Berikut ini merupakan target penjualan Brizzi

Tahun	Target	Realisasi
2011	-	-
2012	8.000	10.000
2013	15.000	18.000
2014	25.000	-

- c. Penyebab:  
Bank BRI menerapkan sistem *punish and reward* bagi setiap karyawannya dalam menjalankan masing-masing fungsi perusahaan.
- d. Akibat:  
Kegiatan pemasaran Brizzi telah berjalan efektif karena target tahunan yang dibebankan oleh kantor pusat berhasil dicapai oleh Kanca BRI Malang Kawi.
- e. Rekomendasi:  
Kegiatan pemasaran telah berjalan efektif. Kanca BRI Malang Kawi selalu berhasil mencapai target tahunan. Pencapaian tahun sebelumnya dijadikan sebagai dasar penetapan target tahun berjalan. Manajemen sebaiknya tetap meningkatkan kinerja perusahaan.

## **Bab V**

### **Kesimpulan dan Saran**

#### **Kesimpulan**

Audit Manajemen fungsi pemasaran pada produk Brizzi pada Bank BRI Malang Kawi dilakukan dengan membandingkan antara kriteria, kondisi, penyebab, akibat kemudian memberikan rekomendasi. Fungsi Pemasaran produk Brizzi pada Bank BRI Malang Kawi telah berjalan cukup efektif berdasarkan hasil penelitian tersebut.

Ruang lingkup fungsi pemasaran yang diteliti terdiri dari enam fungsi, seluruh fungsi tersebut telah berjalan efektif. Enam fungsi yang telah berjalan efektif tersebut diantaranya adalah Lingkungan, Strategi, Organisasi, Sistem, Fungsi Pemasaran Lainnya, dan Produktivitas Pemasaran. Kantor Cabang Bank BRI Malang Kawi telah melakukan pemasaran Brizzi dengan memperhatikan

seluruh fungsi pemasaran dan disesuaikan dengan kebijakan dan tujuan perusahaan.

### **Kendala**

Kantor Cabang Bank BRI Malang Kawi masih memiliki kendala dan kelemahan dalam melakukan pemasaran Brizzi. Kendala dan kelemahan tersebut antara lain:

1. Manajemen masih kesulitan untuk mengubah pola pikir masyarakat umum tentang uang elektronik yang dianggap merepotkan jika digunakan dalam transaksi sehari-hari. Manajemen menyikapi hal tersebut dengan cara melakukan pendampingan bagi masyarakat umum tentang keunggulan uang elektronik Brizzi
2. Manajemen masih berfokus pada satu kampus di Kota Malang, yakni Universitas Brawijaya sebagai area pemasaran Brizzi. Kampus ataupun sekolah lain di Kota Malang baru akan menjadi area pemasaran Brizzi pada tahun-tahun mendatang.

### **Rekomendasi**

Kelemahan dan kendala yang dihadapi oleh manajemen dapat dikurangi dengan cara melakukan perbaikan. Saran perbaikan yang diberikan oleh penulis antara lain;

1. Manajemen tetap fokus pada anak muda yang dijadikan sebagai fokus pemasaran. Anak muda lebih mudah menerima inovasi teknologi daripada orang tua. Gaya hidup praktis anak muda sesuai dengan keunggulan uang elektronik Brizzi.
2. Manajemen bisa mencoba memperkenalkan produk Brizzi di acara-acara yang berfokus pada segmen keluarga. Salah satu contohnya adalah Pasar Minggu di Kawasan Ijen. Manajemen bisa membuka stand penjualan Brizzi dan mengerahkan beberapa SPG serta memasang EDC Brizzi pada stand yang terdapat pada Pasar Minggu
3. Manajemen bisa mempertimbangkan untuk memasang mesin EDC Brizzi pada SPBU-SPBU yang terdapat di Kota Malang.
4. Manajemen juga sebaiknya segera menjadikan kampus dan sekolah - sekolah terkenal di Kota Malang sebagai area pemasaran selanjutnya, seperti Universitas Negeri Malang, Universitas Machung, Politeknik Negeri Malang dan kawasan SMA Tugu yang terdiri dari SMA Negeri 1 Malang, SMA Negeri 3 Malang, dan SMA Negeri 4 Malang.

### **Keterbatasan Penelitian**

1. Subyektivitas penulis mungkin menjadi kendala dalam penelitian ini sehingga tingkat efektivitas fungsi pemasaran tidak dapat diukur dengan pasti.
2. Penelitian ini hanya berfokus pada produk uang elektronik Brizzi dan mengabaikan produk perbankan lainnya.
3. Penulis tidak mendapatkan akses untuk memperoleh data-data dokumentasi yang dimiliki oleh perusahaan dan melakukan observasi. Data penelitian yang berupa kebijakan dan peraturan perusahaan diperoleh dengan cara mengolah hasil wawancara yang dilakukan dengan *Sales Person* Dana dan Jasa, Bagian Umum, *Funding Officer*, dan Asisten Manajer Pemasaran.
4. Penulis tidak bisa mengukur tingkat efisiensi biaya pemasaran Kantor Cabang Malang Kawi untuk produk Brizzi. Hal ini dikarenakan biaya pemasaran

diberikan oleh kantor pusat dan dibagikan per kantor cabang untuk seluruh produk perbankan yang dimiliki oleh perusahaan

#### **Saran**

1. Penelitian selanjutnya diharapkan bisa mendapatkan data-data dokumentasi perusahaan dan bisa memperoleh izin untuk melakukan observasi sehingga hasil penelitian yang didapatkan lebih detail dan lebih obyektif.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan memiliki waktu yang lebih lama sehingga bisa mendapatkan hasil penelitian yang lebih detail.
3. Penelitian selanjutnya diharapkan memiliki akses terhadap data-data kuantitatif seperti biaya pemasaran untuk bisa mengukur efisiensi produk Brizzi.

#### **Daftar Pustaka**

- Bayangkara, IBK. 2008. *Audit Manajemen: Prosedur dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Boynton, William C., Johnson, Raymond N. 2006. *Modern Audit: Assurance Services and The Integrity of Financial Reporting*. 8<sup>th</sup> ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc
- Davies, Mark. 1998. *Understanding Marketing*. Essex, England: Pearson Education Limited.
- Gunawan, L. H. 2011. Audit Manajemen sebagai Dasar untuk Menilai Efektivitas dan Efisiensi pada Fungsi Pemasaran (Studi Kasus pada PT Bank Rakyat Indonesia, Tbk). *Skripsi*. Program S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya. Malang. [http://elibrary.ub.ac.id/bitstream/123456789/33551/2/AUDIT-MANAJEMEN-SEBAGAI-DASAR-UNTUK-MENILAI-EFEKTIFITAS-DAN-EFISIENSI-PADA-FUNGSI-PEMASARAN-Studi-Kasus-Pada-PT-Bank%20Rakyat-Indonesia-tbk-\(ABSTRACT\).pdf](http://elibrary.ub.ac.id/bitstream/123456789/33551/2/AUDIT-MANAJEMEN-SEBAGAI-DASAR-UNTUK-MENILAI-EFEKTIFITAS-DAN-EFISIENSI-PADA-FUNGSI-PEMASARAN-Studi-Kasus-Pada-PT-Bank%20Rakyat-Indonesia-tbk-(ABSTRACT).pdf). 25 September 2013
- 25 September 2013
- Handoko, Hani. 2003. *Manajemen. Edisi Kedua*. Yogyakarta: BPPFE
- Kasmir. 2010. *Pemasaran Bank*. Edisi Revisi. Cetakan Keempat. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Kotler, Philip., Keller, Kevin L. 2009. *Marketing Management*. 13<sup>th</sup> ed. Pearson Education, Inc. Terjemahan Bob Sabran. 2009. *Manajemen Pemasaran*. Edisi Ketigabelas. Jakarta: Erlangga.
- Lioe, L. W., Khairani, Siti. 2013. *Audit Manajemen Fungsi Pemasaran pada PT. Graha Mitra Sukarami Palembang*. STIE MDP. [http://eprints.mdp.ac.id/731/1/JURNAL\\_2009210032\\_LIDYA%20WATY%20LIOE.pdf](http://eprints.mdp.ac.id/731/1/JURNAL_2009210032_LIDYA%20WATY%20LIOE.pdf). 25 September 2013
- Moleong, Lexy. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Rahmaniyah, A.D. 2013. Audit Operasional Atas Fungsi Pemasaran (Studi Kasus di Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Kanwil Surabaya). *Skripsi*. Program S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya. Malang
- Siagian, Sondang. 1997. *Audit Manajemen*. Cetakan Pertama. Jakarta: Bumi Aksara.
- Taghian, M., & Shaw, R. N. 2008. *The Marketing Audit and Organizational Performance: An Empirical Profiling*. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 16(4), 341-349.

<http://search.proquest.com/docview/212186982?accountid=46437>.

20 Desember 2013

- Tunggal, Amin Widjaja. 2004. *Audit Operasional (Suatu Pengantar)*. Jakarta: Harvarindo
- Wilson, Aubrey. 1982. *Marketing Audit Checklist-A Guide to Effective Marketing Resources Realization*. Berkshire, England: McGraw-Hill Book Company.
- Terjemahan Hasmi Prawito. 1983. *Audit Manajemen Pemasaran*. Cetakan Pertama. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo
- Winer, Russell. S. 2007. *Marketing Management*. 3<sup>rd</sup> ed. New Jersey: Pearson Education Inc. New Jersey