

**EVALUASI TERHADAP KEGIATAN PEMASARAN
DENGAN PENDEKATAN PEMERIKSAAN MANAJEMEN
STUDI KASUS PADA PT YUDHISTIRA PERWAKILAN SURABAYA**

S K R I P S I

**Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Akuntansi**



Oleh :

YOHANNES ANDANG SETYO HARJANTO

N I M : 93 2114 015

N I R M : 930051121303120015

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA**

2000

**EVALUASI TERHADAP KEGIATAN PEMASARAN
DENGAN PENDEKATAN PEMERIKSAAN MANAJEMEN
STUDI KASUS PADA PT YUDHISTIRA PERWAKILAN SURABAYA**

S K R I P S I

**Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Akuntansi**

Oleh :

YOHANNES ANDANG SETYO HARJANTO

N I M : 93 2114 015

N I R M : 930051121303120015

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA**

2000

S k r i p s i

**EVALUASI TERHADAP KEGIATAN PEMASARAN
DENGAN PENDEKATAN PEMERIKSAAN MANAJEMEN
STUDI KASUS PADA PT YUDHISTIRA PERWAKILAN SURABAYA**

Oleh :

YOHANNES ANDANG SETYO HARJANTO

N I M : 93 2114 015

N I R M : 930051121303120015

Telah disetujui oleh :

Pembimbing I

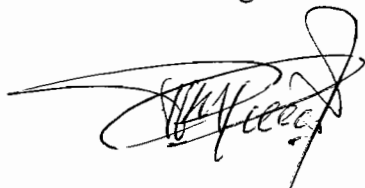
Tanggal : 02 Mei 2000



Dra. Fr. Ninik Yudianti, M.Acc.

Pembimbing II

Tanggal : 16 Mei 2000



Drs. Th. Gieles, S.J.

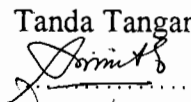



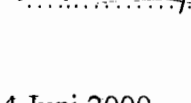
Skripsi

**EVALUASI TERHADAP KEGIATAN PEMASARAN
DENGAN PENDEKATAN PEMERIKSAAN MANAJEMEN
STUDI KASUS PADA PT YUDHISTIRA PERWAKILAN SURABAYA**

Dipersiapkan dan ditulis oleh :
YOHANNES ANDANG SETYO HARJANTO
N I M : 93 2114 015
N I R M : 930051121303120015

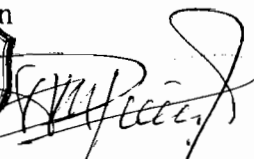
Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji
pada tanggal 08 Juni 2000
dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Panitia Penguji

	Nama lengkap	Tanda Tangan
Ketua	Dra. Fr. Ninik Yudianti, M.Acc.	
Sekretaris	Drs. E. Sumardjono, M.B.A.	
Anggota	Dra. Fr. Ninik Yudianti, M.Acc.	
Anggota	Drs. Th. Gieles, S.J.	
Anggota	Drs. E. Sumardjono, M.B.A.	

Yogyakarta, 24 Juni 2000
Fakultas Ekonomi
Universitas Sanata Dharma




Drs. Th. Gieles, S.J.

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa yang saya tulis ini tidak memuat karya atau bagian karya orang lain, kecuali yang telah disebutkan dalam kutipan dan daftar pustaka, sebagaimana layaknya karya ilmiah.

Yogyakarta, 08 Juni 2000

Penulis,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Yoh ASH', with a long horizontal stroke extending to the right.

Yohannes Andang Setyo Harjanto

ABSTRAK

EVALUASI TERHADAP KEGIATAN PEMASARAN DENGAN PENDEKATAN PEMERIKSAAN MANAJEMEN

Studi kasus pada PT. Yudhistira Perwakilan Surabaya

Yohannes Andang Setyo Harjanto

Universitas Sanata Dharma

Yogyakarta

2000

Tujuan penelitian ini adalah (1) untuk mengetahui apakah kegiatan pemasaran di PT. Yudhistira Perwakilan Surabaya telah dilaksanakan dengan ekonomis (hemat), efisien dan efektif, (2) untuk mengetahui apakah target penjualan yang telah ditetapkan dalam anggaran dapat dicapai. Pengumpulan data menggunakan metode observasi, wawancara, dokumentasi dan kuisioner

Analisis selisih biaya pemasaran digunakan untuk menjawab masalah pertama dengan cara (1) mengumpulkan data anggaran dan realisasi hasil penjualan serta volume penjualan selama tahun 1996-1998, (2) menggolongkan anggaran biaya pemasaran ke dalam fungsi-fungsi pemasaran, (3) menggolongkan dasar pengukur jasa untuk setiap fungsi pemasaran, (4) menentukan besarnya tarif standar untuk setiap fungsi pemasaran, (5) menentukan besarnya biaya pemasaran standar untuk setiap fungsi pemasaran, (6) mengumpulkan data anggaran dan realisasi biaya pemasaran tahun 1996-1998, (7) membandingkan antara biaya pemasaran yang dibebankan berdasar standar dengan biaya pemasaran sesungguhnya setiap fungsi pemasaran. Analisis selisih volume penjualan digunakan untuk menjawab masalah kedua dengan cara membandingkan realisasi volume penjualan dengan anggaran volume penjualan.

Berdasarkan hasil analisis data, diperoleh hasil sebagai berikut: Pada tahun 1996 tingkat penjualan tidak berhasil dicapai Rp. 462.275. akan tetapi ada selisih biaya pemasaran yang menguntungkan sebesar Rp. 11.055.042. Pada tahun 1997 tingkat penjualan tidak berhasil dicapai Rp. 35.700.950, dan selisih biaya pemasaran yang merugikan sebesar Rp. 4.110.714. Pada tahun 1998 tingkat penjualan berhasil dicapai melampaui anggaran sebesar Rp. 59.213.200. akan tetapi selisih biaya pemasaran yang merugikan sebesar Rp. 16.458.188. Pelaksanaan kegiatan pemasaran dalam kurun waktu 1996-1998 belum berjalan dengan ekonomis (hemat), efisien dan efektif. Target penjualan tidak tercapai sebesar 8913 unit pada tahun 1996 dan sebesar 6141 unit pada tahun 1997. Target penjualan tahun 1998 sebesar 35.448 unit dapat tercapai.

ABSTRACT

AN EVALUATION OF MARKETING ACTIVITY USING A MANAGEMENT AUDIT APPROACH A Case Study At PT. Yudhistira Surabaya Branch

Yohannes Andang Setyo Harjanto
Sanata Dharma University
Yogyakarta
2000

The aims of this research are (1) to find out whether the marketing activity at PT. Yudhistira Surabaya branch has been done economically, efficiently and effectively, (2) to find out whether the sales target budgeted has been reached. The data are obtained through observation, interviews, documentation and a questionnaire.

This research used a cost difference analysis. The analysis is done through the following steps (1) obtaining the data of the budget, and its realisation, and the sales volume during the years 1996-1998, (2) classifying the marketing budget into the marketing functions, (3) classifying the service rate for each marketing function, (4) deciding on the standard unit to measure each marketing function, (5) deciding on the standard cost for each marketing function, (6) obtaining the data of the budget and the real marketing cost over the years 1996 to 1998, (7) comparing between the marketing cost charged based on the standard rate and the real marketing cost for each marketing function. The analysis of the cost difference is used to answer question number 2 by comparing the real sales volume with the sales volume budget.

Based on the data analysis, the results are as follows : In 1996 the sales volume was Rp. 462.275. below target. On the other had there was a positive profit difference of Rp. 11.055.042. In 1997 the actual sales volume was Rp. 35.700.950 below target accompanied by a loss of Rp.4.110.714. In 1998 the sales target reached was Rp. 59.213.200 above target, but there was a negative difference of Rp. 16.458.188 in the marketing cost. In conclusion the marketing activity during the years 1996 to 1998 has not been done economically, efficiently and effectively. The sales target was 8913 units in 1996 and 6141 units in 1997. The sales target in 1998 was 35.448 units which was reached.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Kasih atas segala karunia-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan judul Evaluasi Terhadap Kegiatan Pemasaran Dengan Pendekatan Pemeriksaan Manajemen : Studi Kasus Pada PT. Yudhistira Perwakilan Surabaya di Surabaya. Adapun skripsi ini saya buat sebagai tugas akhir dan syarat dalam mendapatkan gelar kesarjanaan.

Banyak pihak yang telah membantu dalam penulisan skripsi ini, baik yang berupa tenaga maupun pikiran sehingga berbagai hambatan dan kesulitan dapat teratasi. Dengan kerendahan hati saya mengucapkan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada :

1. Romo Drs. Th. Gieles, SJ., selaku Dekan Fakultas Ekonomi.
2. Ibu Dra. Fr. Ninik Yudianti, M.Acc., selaku Ketua Jurusan Akuntansi.
3. Ibu Dra. Fr. Ninik Yudianti, M.Acc., sebagai Pembimbing I yang telah dengan sabar membimbing dan memberi masukan dari penyusunan proposal hingga penulisan skripsi ini selesai.
4. Bapak Drs. Th. Gieles, SJ., sebagai Pembimbing II yang telah dengan sabar bimbingan dan memberi masukan hingga penulisan skripsi ini selesai.
5. Bapak Drs. E. Sumardjono, M.B.A., selaku dosen penguji.
6. Ibu Dra. YFG. Agustinawansari, M.M., Akt., yang telah memberi masukan dan saran kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

7. Bapak Ign. Kuntoro Mangunhardjo, S.E., Akt., yang telah memberi masukan dan saran kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
8. Bapak Ir. Tata Widyatma, selaku pimpinan PT. Yudhistira Perwakilan Surabaya beserta karyawan yang telah memberi ijin untuk melakukan penelitian dan menyediakan informasi data yang diperlukan.
9. Bapak, Ibu dan Kakak-kakaku tercinta yang telah memberikan dorongan spiritual dan material.
10. Sahabat-sahabatku (Andre, Bambang, Dodhiek, Tantin, Neni, SW, Mimin, Lusy, Mei, Atik, Cristien, Ipunk, Yollan dan Suryo) yang selalu memberikan dorongan dan semangat.
11. Semua rekan angkatan' 93 Akuntansi A dan B yang telah membantu dalam penulisan skripsi ini.
12. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu, yang telah membantu dalam penulisan skripsi ini.

Skripsi yang telah saya selesaikan ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati saya selaku penulis mohon saran dan kritikan atas skripsi ini, akhir kata saya ucapkan terima kasih.

Yogyakarta, 24 Juni 2000

Penulis

DAFTAR ISI



	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Batasan Masalah	3
C. Perumusan Masalah	3
D. Tujuan Penelitian	3
E. Manfaat Penelitian	4
F. Sistematika Penulisan	4

BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	6
A. Pemeriksaan Manajemen	6
1. Pengertian Pemeriksaan Manajemen	6
2. Tujuan pemeriksaan manajemen.....	10
3. Manfaat pemeriksaan manajemen	14
4. Pihak-pihak yang terlibat dalam pemeriksaan	15
5. Tahap-tahap pemeriksaan	17
6. Pengertian Ekonomis (hemat)	18
7. Pengertian efisien	19
8. Pengertian efektif	19
B. Manajemen pemasaran	20
1. Pengertian dan definisi manajemen pemasaran	20
2. Perencanaan kegiatan pemasaran	23
3. Pelaksanaan kegiatan pemasaran	25
4. Pengendalian kegiatan pemasaran	26
C. Pemeriksaan Manajemen Terhadap Kegiatan Pemasaran	28
1. Pengertian	28
2. Ruang lingkup pemeriksaan manajemen pemasaran	29
3. Pengertian ekonomis (hemat), efisien dan efektif dalam pemeriksaan manajemen pemasaran	30

BAB III METODOLOGI PENELITIAN	33
A. Jenis Penelitian	33
B. Tempat dan Waktu Penelitian	33
C. Subjek Penelitian	33
D. Objek Penelitian	34
E. Data yang Dicari	34
F. Teknik Pengumpulan Data	34
G. Teknik Analisis Data	35
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	38
A. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan	38
B. Struktur Organisasi	39
C. Kegiatan Pemasaran	49
BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	53
A. Penelaahan dan Pengujian Sistem Pemasaran Pada PT. Yudhistira	
Perwakilan Surabaya	53
1. Pernyataan tujuan organisasi dalam pemasaran produk buku	53
2. Perencanaan kegiatan organisasi	54
3. Kualitas karyawan	55
4. Kebijakan dan praktek yang berlaku	57
5. Sistem evaluasi yang berlaku	57

B. Pembahasan Dari Penelahaan dan Pengujian Sistem Pemasaran Pada	
PT. Yudhistira Perwakilan Surabaya	58
C. Penelitian Terhadap Kegiatan Pemasaran PT. Yudhistira	
Perwakilan Surabaya	59
D. Pembahasan Dari Hasil Penelitian.....	74
BAB VI KESIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN DAN	
SARAN.....	79
A. Kesimpulan	79
B. Keterbatasan Penelitian	80
C. Saran	80
DAFTAR PUSTAKA.....	82
LAMPIRAN	
Daftar Pertanyaan	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1 Pernyataan Tujuan Organisasi.....	54
Tabel 2 Perencanaan Kegiatan Organisasi.....	55
Tabel 3 Kualitas Karyawan.....	56
Tabel 4 Kebijakan dan Praktek Yang Berlaku.....	57
Tabel 5 Sistem Evaluasi Yang Berlaku.....	58
Tabel 6 Anggaran Biaya Pemasaran.....	60
Tabel 7 Biaya Pemasaran Sesungguhnya.....	60
Tabel 8 Anggaran dan Realisasi Hasil Penjualan 1996-1998.....	61
Tabel 9 Anggaran dan Realisasi Volume Penjualan 1996-1998.....	62
Tabel 10 Prosentase Anggaran Biaya Pemasaran.....	64
Tabel 11 Dasar Pengukur Jasa.....	65
Tabel 12 Tarif Standar Biaya Pemasaran 1996.....	66
Tabel 13 Tarif Standar Biaya Pemasaran 1997.....	67
Tabel 14 Tarif Standar Biaya Pemasaran 1998.....	68
Tabel 15 Kapasitas Sesungguhnya 1996.....	68
Tabel 16 Kapasitas Sesungguhnya 1997.....	69
Tabel 17 Kapasitas Sesungguhnya 1998.....	69
Tabel 18 Biaya Pemasaran Standar.....	70

Tabel 19	Prosentase Realisasi Biaya Pemasaran dari Setiap Fungsi Pemasaran.....	71
Tabel 20	Selisih Biaya Pemasaran 1996.....	73
Tabel 21	Selisih Biaya Pemasaran 1997.....	73
Tabel 22	Selisih Biaya Pemasaran 1998.....	73

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Struktur Organisasi Perusahaan.....	40

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dewasa ini dunia usaha telah berkembang begitu pesatnya, dimana kita dapat melihat dari begitu banyak perusahaan didirikan, baik perusahaan manufaktur, perusahaan dagang ataupun perusahaan yang bergerak dibidang jasa. Pada dasarnya tujuan utama dari perusahaan-perusahaan tersebut adalah memperoleh laba yang optimal.

Perusahaan yang tujuan utamanya adalah untuk memperoleh laba, volume penjualan merupakan faktor penting dalam memperoleh laba selain harga jual. Besarnya penjualan akan menentukan besarnya pendapatan yang diperoleh perusahaan, yang akhirnya akan mempengaruhi besar kecilnya laba yang akan diperoleh perusahaan.

Perusahaan yang didirikan begitu banyak tentu persaingan tidak dapat dihindarkan, terutama dalam usaha untuk menjual produk baik yang berupa barang ataupun jasa. Perusahaan didalam meningkatkan volume penjualan selain dipengaruhi tingkat harga produk yang ditawarkan, juga dipengaruhi oleh usaha perusahaan dalam mempertahankan dan menarik pelanggan baru. Perusahaan dalam mempertahankan dan menarik pelanggan baru sangat tergantung pada kemampuan bagian pemasaran dalam melaksanakan kegiatannya

Kegiatan bagian pemasaran menyangkut usaha perencanaan dan pengembangan produk yang dapat memenuhi keinginan konsumen, serta

penentuan cara terbaik menentukan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan produk tersebut, hal ini sesuai dengan definisi pemasaran menurut *The Board of American Marketing Association* (1985) yaitu bahwa pemasaran sebagai proses suatu perencanaan dan pelaksanaan konsepsi, penetapan harga, promosi, dan distribusi ide, barang, dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang memuaskan tujuan individual dan organisasi. (Amin, 1992: 1)

Pesaing-pesaing baru yang masuk dalam pasar, mengakibatkan biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan pemasaran menjadi semakin besar. Biaya kegiatan pemasaran semakin besar, memaksa manajemen untuk dapat mengendalikan biaya agar usaha pemasaran dapat dilakukan seefektif mungkin, dalam arti dapat mencapai volume penjualan yang direncanakan tanpa mengabaikan faktor efisiensi biaya.

Pemeriksaan manajemen dilakukan untuk meyakinkan manajemen bahwa kegiatan pemasaran telah dilakukan dengan ekonomis (hemat), efisien dan efektif. Mengetahui ekonomis (hemat), efisien dan efektif dengan cara mengidentifikasi masalah-masalah, mengukur atau menilai pelaksanaan kegiatan pemasaran jika dibandingkan dengan kriteria tertentu yang telah ditetapkan, serta memberikan rekomendasi perbaikan yang diperlukan untuk mendorong diadakannya tindakan-tindakan korektif yang dapat ditempuh sehingga penggunaan segala sumber kekayaan perusahaan dapat dilakukan secara lebih menguntungkan. Istilah didalam beberapa buku teks yang dipakai untuk menyebutkan jenis pemeriksaan ini yaitu, *operational auditing, management audit, performance auditing, program results auditing, management review.*

Penulis untuk selanjutnya akan menggunakan istilah pemeriksaan manajemen untuk menyebutkan jenis pemeriksaan ini.

B. Batasan Masalah

Kegiatan pemasaran secara garis besar dapat dibagi ke dalam tiga kegiatan yaitu perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian. Pembahasan lebih banyak ditekankan pada kegiatan pelaksanaan dan kegiatan pengendalian pemasaran, karena tanpa pelaksanaan dan pengendalian yang baik, apa yang telah direncanakan tentu tidak akan dapat dicapai. Pembahasan kegiatan pelaksanaan dan pengendalian juga dibatasi hanya pada faktor-faktor yang mempengaruhi ekonomis (hemat), efisien dan efektif fungsi pemasaran, yaitu hanya pada masalah-masalah yang terjadi dalam pencapaian volume penjualan dan pengendalian biaya pemasaran.

C. Perumusan Masalah

1. Apakah kegiatan pemasaran di PT. Yudhistira Perwakilan Surabaya telah dilaksanakan dengan ekonomis (hemat), efisien dan efektif ?
2. Apakah target penjualan yang telah ditetapkan dalam anggaran dapat dicapai ?

D. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui apakah kegiatan pemasaran PT. Yudhistira Perwakilan Surabaya telah dilaksanakan dengan ekonomis (hemat), efisien dan efektif.
2. Untuk mengetahui apakah target penjualan yang telah ditetapkan dalam anggaran dapat dicapai.

E. Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan manajemen dalam penentuan kebijakan pemasaran dimasa yang akan datang.

2. Bagi Universitas Sanata Dharma

Hasil penelitian ini akan menambah referensi kepustakaan dan dapat digunakan oleh pribadi-pribadi yang ingin dan mau menambah wawasan mengenai masalah pemeriksaan manajemen.

3. Bagi Penulis

Hasil penelitian bagi penulis, akan mendapat tambahan pengetahuan teoritis dan pengalaman praktis, sehingga akan memperluas wawasan berpikir mengenai pemeriksaan manajemen.

F. Sistematika Penulisan

BAB I Pendahuluan

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai latar belakang masalah, batasan masalah dan perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II Tinjauan Pustaka

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai teori-teori yang digunakan sebagai dasar penelitian dan pembahasan selanjutnya, serta sebagai dasar untuk mengolah data.

BAB III Metodologi Penelitian

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai jenis, tempat, waktu, subjek, dan objek penelitian, data yang dicari, teknik pengumpulan dan analisis data.

BAB IV Gambaran Umum Perusahaan

Bab ini berisi tentang gambaran umum perusahaan yang mencakup sejarah berdirinya perusahaan, seluk beluk perusahaan dan kegiatan pemasarannya, kebijakan manajemen yang berkaitan dengan kegiatan pemasaran, tujuan dan strategi pemasaran, prosedur-prosedur yang digunakan dalam kegiatan pemasaran.

BAB V Hasil Temuan dan Pembahasan

Bab ini berisi uraian tentang hasil temuan serta evaluasi kegiatan pemasaran telah ekonomis (hemat), efisien dan efektif, kemudian dilakukan pembahasan atas temuan-temuan tersebut.

BAB VI Kesimpulan, Keterbatasan Penelitian dan Saran

Bab ini berisi kesimpulan dari pembahasan yang telah diuraikan pada bab V dan keterbatasan penelitian. Berdasarkan kesimpulan tersebut kemudian penulis akan memberikan saran yang mungkin dapat bermanfaat bagi perusahaan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pemeriksaan Manajemen

1. Pengertian Pemeriksaan Manajemen

Pengusaha dewasa ini mengalami suatu persaingan yang sangat tajam didalam memasarkan produknya baik yang berupa barang maupun jasa, hal ini memaksa manajemen untuk bekerja lebih keras didalam mewujudkan tujuan perusahaan. Keinginan inilah yang melahirkan suatu kebutuhan akan informasi yang tidak hanya mencakup keuangan saja, melainkan juga informasi yang mencakup seluruh kegiatan manajemen mulai dari perencanaan sampai pada pengendalian kegiatannya.

Pemenuhan kebutuhan akan informasi tersebut dapat dilakukan, dengan pemeriksaan manajemen. Pemeriksaan ini bersifat independen, yang dilakukan dengan prosedur tertentu untuk mendapatkan bukti, kemudian dari bukti tersebut dianalisa dengan suatu kriteria tertentu yang telah ditetapkan secara objektif. Hasil pemeriksaan manajemen bermanfaat bagi manajemen berupa rekomendasi hingga dapat membantu manajemen melaksanakan fungsinya dengan cara yang lebih ekonomis (hemat), efisien dan efektif serta meningkatkan pemanfaatan sumber daya perusahaan secara lebih menguntungkan. Konsep dan praktek pemeriksaan manajemen sekarang ini sedang dan masih terus berkembang. Beberapa pendapat mengenai pengertian pemeriksaan manajemen diantaranya diuraikan sebagai berikut :

Menurut R. Gerospe, Lindberg dan Cohn pemeriksaan manajemen adalah suatu teknik yang secara teratur dan sistematis digunakan untuk menilai efektifitas unit atau pekerjaan dibandingkan dengan standar-standar perusahaan dan industri, dengan menggunakan petugas yang bukan ahli dalam lingkup objek yang dianalisis. Untuk meyakinkan manajemen bahwa tujuan yang dilaksanakan dan keadaan yang membutuhkan perbaikan yang ditemukan. (Amin, 1992: 2).

Definisi di atas mengandung arti bahwa pemeriksaan manajemen dilakukan untuk menilai efektifitas unit atau pekerjaan dengan cara membandingkan dengan standar-standar yang ada dan telah ditetapkan pada suatu perusahaan dan industri.

Menurut Allan J. Sayle pemeriksaan manajemen adalah pengujian yang independen atas bukti yang objektif, yang dilakukan oleh personel yang kompeten, untuk menentukan apakah auditee :

- Membantu atau mampu membantu perusahaan mencapai kebijakan dan tujuannya.
- Mampu membantu perusahaan memenuhi kewajiban kontruktual dan legal.
- Mempunyai sistem manajemen yang integrasi melakukan hal ini.
- Efektif dalam menerapkan sistem ini. (Amin, 1992: 3)

Pemeriksaan manajemen menekankan pada tujuan yang hendak dicapai dan bukan kepada objek yang akan diperiksa. Dasar kebenaran dalam melakukan pemeriksaan manajemen antara lain adalah sebagai berikut :

- a. Untuk mendapatkan masukan yang aktual atau valid yang akan berguna dalam manajemen melakukan pengambilan keputusan.
- b. Untuk mendapatkan informasi manajemen yang akan berguna bagi manajemen dan informasi tersebut tidak memihak.
- c. Untuk dapat mengetahui secara nyata keadaan perusahaan, apakah ada dalam kondisi yang sedang menghadapi resiko.
- d. Untuk dapat memperbaiki kondisi komunikasi dan motivasi.
- f. Untuk menilai kinerja individu berdasarkan fakta.

Menurut publikasi *Institute of Internal Auditors* (IIA) yang dimaksud dengan pemeriksaan manajemen adalah suatu proses yang sistematis dari penilaian ekonomis (hemat), efisien dan efektif operasi suatu organisasi yang dibawah pengendalian manajemen dan melaporkan kepada orang yang tepat hasil dari penilaian beserta rekomendasi untuk perbaikan. (Amin,1992: 4)

Manajemen lebih menekankan penilaian pada efektifitas, efisiensi dan ekonomisasi kegiatan operasi suatu unit organisasi untuk perbaikan masa yang akan datang. Proses yang sistematis adalah bahwa pemeriksaan manajemen meliputi suatu seri dari langkah dan prosedur yang logis dan terstruktur serta terorganisasi. Tahapan ini merupakan perencanaan yang baik, termasuk juga dalam mendapatkan bukti-bukti dan menilai bukti-bukti tersebut secara objektif yang berhubungan dengan aktifitas yang diperiksa. Penilaian operasi di dalam organisasi harus didasarkan pada beberapa kriteria yang ditetapkan dan disetujui. Kriteria di dalam pemeriksaan manajemen, biasanya dinyatakan dalam standar perfoma yang telah ditetapkan manajemen.

Dari berbagai pendapat mengenai pemeriksaan manajemen yang telah dikemukakan dapat diambil suatu gambaran mengenai karekteristik pemeriksaan manajemen adalah sebagai berikut :

- a. Suatu alat evaluasi yang objektif, sistematis dan teratur.
- b. Dilakukan oleh suatu badan yang bersifat independen (baik interen maupun eksteren)
- c. Ruang lingkup pemeriksaan meliputi organisasi secara keseluruhan atau suatu fungsi tertentu dalam organisasi.

- d. Bertujuan untuk ekonomis (hemat), efisien dan efektif organisasi ataupun fungsi yang diperiksa.
- e. Memberikan suatu rekomendasi pemecahan terhadap masalah yang ditemukan.

Terdapat tiga perbedaan utama antara pemeriksaan manajemen dan pemeriksaan keuangan.

a. Tujuan pengujian

Pemeriksaan keuangan bertujuan untuk menilai atas kewajaran suatu laporan keuangan dan kemudian memberikan pendapat dan berpedoman pada kriteria standar akuntansi yang diterima umum. Menekankan apakah informasi historis telah dicatat secara benar. Pemeriksaan keuangan berorientasi pada masa lampau. Kemudian berdasarkan tujuan tersebut, berarti penekanan pemeriksaan ditujukan pada sistem pengendalian interen. Pada pemeriksaan manajemen tujuannya adalah menilai ekonomis (hemat), efisien dan efektif suatu kegiatan operasi organisasi, didalam pemeriksaan manajemen ini sebagai ukuran dan kriteria yang baku belum ada seperti pada pemeriksaan keuangan. Pemeriksaan manajemen berorientasi pada masa depan serta penekanannya ditujukan pada sistem pengendalian manajemen organisasi yang diperiksa.

b. Distribusi laporan

Pada pemeriksaan keuangan hasil pemeriksaan biasanya dilaporkan pada pihak ke tiga diluar organisasi, yaitu seperti pemegang saham, bankir dan badan pemerintah. Hasil pemeriksaan manajemen ditujukan terutama untuk

manajemen dalam upaya memperbaiki kegiatannya didalam usaha pencapaian hasil sesuai yang diinginkan.

c. Cakupan pemeriksaan

Pemeriksaan keuangan terbatas pada masalah-masalah yang secara langsung mempengaruhi kewajaran dalam menyajikan laporan keuangan atau dengan kata lain yang mencakup informasi yang bersifat keuangan. Sedangkan pemeriksaan manajemen meliputi juga informasi yang tersedia yang tidak bersifat keuangan yaitu mencakup setiap aspek ekonomis (hemat), efisien, dan efektif yang beraneka ragam dalam suatu organisasi sehingga dapat mencakup beraneka ragam aktivitas yang luas.

2. Tujuan Pemeriksaan Manajemen

Tujuan pemeriksaan manajemen adalah dalam rangka membantu manajemen dan organisasi yang diperiksa agar dapat memperbaiki kegiatan operasi perusahaan menjadi ekonomis (hemat), efisien dan efektif. Pemeriksaan manajemen berarti memusatkan tujuan untuk urusan operasional yang sudah lalu, sekarang dan yang akan datang dalam pencapaian hasil yang lebih baik untuk masa yang akan datang. Hasil dari pemeriksaan manajemen yang berupa laporan diberikan kepada manajemen atau individu yang meminta dilakukannya pemeriksaan. Kebanyakan kasus yang menerima adalah dewan direksi atau panitia penerima tembusan laporan pemeriksaan. Akhir dari pemeriksaan manajemen yaitu dengan memberikan rekomendasi untuk perbaikan. Pemeriksaan manajemen biasanya dibuat untuk memenuhi salah satu atau lebih dari tujuan-tujuan, Amin (1992: 33) menyatakan sebagai berikut :

a. Penilaian perfoma

Penilaian perfoma organisasi adalah membandingkan dengan kebijakan, standar dan tujuan yang ditetapkan manajemen atau kriteria pengukuran tepat yang lain.

b. Mengidentifikasi kesempatan untuk perbaikan

Dari penilaian perfoma, auditor pada umumnya mengetahui kesempatan baik untuk meningkatkan *economy*, *effeciency*, dan *effektifness*. *Economy* berarti melakukan suatu hal dengan murah, *effeciency* berarti melakukan sesuatu dengan benar dan *effektifness* berarti melakukan hal yang benar.

c. Mengembangkan rekomendasi untuk perbaikan yang lebih jauh.

Rekomendasi akan bervariasi tergantung pada sifat masalah dan kesempatan untuk perbaikan. Dalam beberapa kasus, auditor dapat membuat rekomendasi khusus. Dalam contoh yang lain, ia mungkin perlu untuk merekomendasi studi yang lebih jauh

Secara lebih sederhana dapat digambarkan bahwa tujuan pemeriksaan manajemen mencakup atas pengidentifikasian masalah, menganalisis masalah-masalah yang ditemukan dalam pemeriksaan tersebut dan melihat kemungkinan memberikan rekomendasi atas saran untuk perbaikan

Pelaksanaan pemeriksaan dititikberatkan pada kegiatan-kegiatan yang diperkirakan dapat dilakukan perbaikan dimasa yang akan datang. Pemeriksaan juga harus memperhatikan bahwa tujuan pemeriksaan tidak hanya ingin mendorong dilakukannya tindakan-tindakan perbaikan tetapi juga untuk

mencegah kemungkinan terjadinya kelemahan di masa mendatang. Pemeriksa mengidentifikasi masalah harus dapat menentukan apakah masalah yang ditemukan merupakan masalah yang hanya terjadi sekali atau masalah yang dapat terjadi berulang-ulang.

Terdapat beberapa sumber yang dapat digunakan dalam pemeriksaan manajemen mengembangkan kriteria penilaian yang spesifik, Amin (1992: 39) menyatakan sebagai berikut:

a. Performa Historis / Masa Lampau (*Historical Performance*).

Suatu kumpulan kriteria yang sederhana dapat didasarkan pada hasil aktual dari periode sebelumnya (atau audit). Ide yang melatarbelakangi penggunaan kriteria ini adalah untuk menentukan apakah sesuatu hal telah menjadi lebih baik atau lebih buruk dalam perbandingan. Keuntungan kriteria ini adalah mereka mudah diperoleh akan tetapi mereka tidak memberikan wawasan pengetahuan yang banyak, bagaimana baik dan jeleknya usaha yang diaudit tersebut dilakukannya.

b. Performa Yang Dapat Diperbandingkan (*Comparable performance*).

Kebanyakan perusahaan yang akan melakukan pemeriksaan manajemen itu tidak unik terdapat perusahaan yang sama dalam organisasi secara keseluruhan atau organisasi yang diluar. Dalam kasus demikian, data performa dari perusahaan yang dapat dipertimbangkan merupakan sumber yang terbaik untuk mengembangkan kriteria. Untuk usaha yang dapat diperbandingkan secara internal, datanya biasanya sudah tersedia. Apabila usaha yang dapat diperbandingkan diluar organisasi, maka sering diinginkan

untuk membuat tersedianya informasi. Informasi tersebut sering tersedia melalui kelompok industri dan dari badan pemerintah misalnya biro pusat statistik atau BPS.

c. Standar Teknik (*Engineered Standarts*)

Banyak tipe penugasan pemeriksaan manajemen, mungkin tepat mengembangkan kriteria berdasarkan standar teknik. Sebagai contoh studi waktu, mahal untuk dikembangkan karena mereka memerlukan keahlian yang baik. Walaupun demikian, mereka dapat memecahkan masalah utama operasi dan sebanding dengan nilai biayanya. Mungkin juga beberapa standar dapat dikembangkan oleh kelompok industri untuk digunakan anggotanya, sehingga mengurangi biaya untuk setiap aktivitasnya.

d. Diskusi dan Persetujuan

Kadang-kadang kriteria yang objektif sulit atau mahal diperoleh dan kriteria dikembangkan melalui diskusi yang sederhana dan persetujuan. Pihak yang terlibat dalam proses ini harus termasuk manajemen perusahaan yang diaudit, manajemen auditor, dan perusahaan atau orang-orang kepada siapa temuan dilaporkan.

Sangat jarang dijumpai suatu pemeriksaan hanya mempunyai satu level tujuan pemeriksaan. Biasanya selain tujuan pemeriksaan utama terdapat lagi apa yang disebut dengan sub tujuan. Sub tujuan merupakan pemecahan dari tujuan utama kedalam bagian-bagian pemeriksaan individual, dan tiap bagian-bagian tersebut juga terdiri ketiga elemen seperti yang terdapat dalam tujuan utama.

Ketiga elemen diatas diharapkan agar masalah yang ditemukan dapat diungkapkan dengan lebih jelas sehingga bukti-bukti yang dikumpulkan dapat diarahkan kepada tujuan pemeriksaan yang ditetapkan. Tujuan pemeriksaan yang ditetapkan sekaligus berfungsi sebagai penunjuk arah ke mana pemeriksaan akan dilaksanakan.

3. Manfaat Pemeriksaan Manajemen

Pemeriksaan manajemen bertujuan untuk meningkatkan peranan perencanaan dan pengendalian manajemen. Pemeriksaan manajemen mengevaluasi ekonomis (hemat), efisien dan efektif pelaksanaan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Tentang manfaat pemeriksaan manajemen, SUPRIYONO (1990: 22) menyatakan sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi tujuan, kebijakan, sasaran, peraturan, prosedur dan struktur organisasi yang belum ditentukan sebelumnya.
- b. Mengidentifikasi kriteria pengukuran pencapaian tujuan organisasi dan penilaian prestasi manajemen.
- c. Secara independen dan objektif menilai prestasi individual dan kegiatan unit organisasi tertentu
- d. Menentukan apakah organisasi mematuhi tujuan, kebijakan sasaran, peraturan, prosedur, dan struktur organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.
- e. Menentukan efisiensi, efektifitas, dan kehematan sistem perencanaan dan pengendalian manajemen.

- f. Menentukan realibilitas dan manfaat berbagai laporan pengendalian manajemen.
- g. Menentukan masalah-masalah organisasi yang timbul dan jika mungkin menentukan penyebabnya.
- h. Mengidentifikasi kemacetan potensial yang mungkin terjadi di masa yang akan datang dan mengidentifikasi cara-cara untuk mengatasinya.
- i. Mengidentifikasi kesempatan potensial untuk meningkatkan laba.
- j. Mengidentifikasi alternatif tindakan dalam berbagai bidang kegiatan.
- k. Menyediakan saluran komunikasi tambahan antara manajemen pelaksanaan dengan manajemen puncak.

4. Pihak-Pihak Yang Terlibat Dalam Pemeriksaan

Manajemen seluruh organisasi, mempunyai kewajiban untuk selalu dapat mempertanggungjawabkan tugas yang telah dibebankan padanya, baik pada manajemen tingkat tinggi maupun pada pihak luar. Pihak yang menerima pertanggungjawaban akan menerima informasi yang dapat dipercaya. Agar dapat membuktikan kualitas informasi tersebut, pihak pembukti melakukan proses pemeriksaan. Pihak yang terlibat dalam pemeriksaan manajemen adalah pemeriksa, manajemen atau karyawan suatu organisasi dan pihak pemakai informasi

Pada umumnya pemeriksaan manajemen dapat dilakukan oleh pemeriksa interen, pemeriksa pemerintah dan kantor akuntan publik

a. Pemeriksa interen

Pemeriksaan interen berada dalam posisi yang unik dalam pemeriksaan, karena banyak yang menyamakan antara pemeriksaan interen dan pemeriksaan manajemen. Namun tidak dapat jika menyatakan bahwa pemeriksaan manajemen dilakukan oleh pemeriksa interen atau pemeriksa interen hanya melakukan pemeriksaan manajemen, bahkan banyak departemen yang sering melakukan pemeriksaan secara bersamaan baik pemeriksaan manajemen maupun keuangan. Keunggulan dari pemeriksaan interen adalah bahwa mereka akan menyelesaikan seluruh waktunya untuk bekerja bagi perusahaan yang diperiksanya, hal ini yang menyebabkan mereka mempunyai pengetahuan yang baik tentang perusahaan yang diperiksa, dan merupakan hal yang pokok untuk melakukan pemeriksaan manajemen yang efektif. Memaksimalkan efektifitas pemeriksaan interen harus melaporkan langsung pada dewan direksi dan direktur utama. Pemeriksaan interen harus mempunyai akses dan komunikasi berkelanjutan dengan komite pemeriksaan dari dewan komisaris. Struktur organisasi akan membantu pemeriksa interen untuk tetap independen.

b. Pemeriksa pemerintah

Pada umumnya pemeriksa ini melakukan baik pemeriksaan keuangan maupun pemeriksaan manajemen.

c. Kantor akuntan publik

Pemeriksaan jasa akuntan publik biasanya terjadi jika perusahaan tidak mempunyai staf interen atau staf pemeriksa kurang ahli dalam area yang

diperiksa. Keunggulan akuntan publik dalam melakukan pemeriksaan adalah hal independensi. Suatu tanggung jawab pemeriksa manajemen dapat juga mempengaruhi independensi pemeriksa, pemeriksa tidak boleh bertanggung jawab dalam melakukan fungsi operasi atau dalam memperbaiki ditemukan adanya kelemahan dan pelaksanaan yang tidak efisien atau efektif.

5. Tahap-Tahap Pemeriksaan

Tahap-tahap pemeriksaan yang teratur diperlukan agar dapat diperoleh hasil yang efisien baik dari segi biaya maupun waktu. Tahap-tahap pemeriksaan manajemen menurut SUPRIYONO (1990: 24) dapat digolongkan sebagai berikut

a. Persiapan Pendahuluan

Bertujuan untuk menjamin bahwa para pemeriksa memahami lingkungan masalah-masalah yang mungkin timbul dalam pemeriksaan.

b. Penelitian Lapangan

Bertujuan untuk menentukan luasnya dan tekanan pemeriksaan manajemen. pemeriksaan dan mengidentifikasi aspek-aspek kritis kegiatan, resiko.

c. Program Pemeriksaan

Penyusunan program pemeriksaan dalam bentuk dokumen tertulis dapat bermanfaat untuk :

1. Perencanaan pemeriksaan
2. Menyediakan pedoman untuk pengumpulan dan evaluasi bukti pemeriksaan
3. Menunjukkan langkah-langkah terinci untuk mengumpulkan dan menganalisis bukti yang cukup dan kompeten dalam rangka mencapai tujuan pemeriksaan yang telah ditentukan sebelumnya. Program

pemeriksaan harus konsisten dengan tujuan dan luas pemeriksaan, serta berisi prosedur pemeriksaan yang harus diterapkan

d. Pelaksanaan Pemeriksaan

Pelaksanaan pemeriksaan meliputi semua langkah-langkah yang ada dalam pemeriksaan untuk memperoleh dan menganalisis bukti, menarik kesimpulan, pemeriksaan dan menyusun rekomendasi.

e. Pelaporan dan Tindak Lanjut

Pelaporan merupakan tahap kritis pemeriksaan manajemen. Temuan-temuan dan rekomendasi untuk perbaikan kelemahan dan kekurangan unit organisasi yang diperiksa dikomunikasikan kepada manajer sehingga manajer dapat melaksanakan perbaikan-pebaikan terhadap unit organisasi yang dipimpinnya.

Pelaporan yang baik memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. Menyajikan fakta-fakta mengenai temuan pemeriksaan secara tepat dan jelas.
2. Kesimpulan yang dibuat didukung oleh temuan-temuan pemeriksaan.
3. Memberikan rekomendasi praktis atas penyelesaian masalah unit organisasi yang diperiksa.

6. Pengertian Ekonomis (hemat).

Pengertian ekonomis (hemat) dapat dipahami sebagai tingkat biaya yang dikeluarkan untuk melaksanakan suatu kegiatan atau untuk memperoleh sesuatu. Ekonomis (hemat) dalam penelitian ini adalah kebijakan unit pelaksana teknis untuk memilih tingkat biaya operasi yang dikeluarkan yang tercermin dalam penetapan program anggaran.

7. Pengertian Efisien

Efisien yaitu ukuran dari pengorbanan untuk mencapai suatu hasil tertentu artinya dengan tenaga, waktu dan biaya yang tersedia untuk mendapatkan hasil usaha yang sebesar-besarnya. Dapat dikatakan kemampuan pada suatu perbuatan dan keadaan untuk memberikan perbandingan yang terbaik. Suatu tindakan dikatakan efisien apabila memuaskan dorongan batin dari tujuan tersebut baik tindakan itu efisien atau tidak, dan proses yang bersangkutan tidak menimbulkan ketidakpuasan yang menghapus kepuasan itu.

Efficiency / efisiensi :

- a. arti ekonomis berarti rasio atau perbandingan antara *useful outputs* dengan *useful inputs*.
- b. Cara memperoleh hasil usaha yang sebaik-baiknya dengan tenaga dan biaya yang semurah-murahnya.
- c. Perbandingan terbaik antara usaha dan hasilnya. Dari segi hasil : suatu usaha disebut efisien kalau pekerjaan itu dengan usaha tertentu dapat memberikan hasil (output) yang maksimal baik kualitas maupun kuantitasnya. Dari segi usaha : suatu pekerjaan dikatakan efisien kalau pekerjaan itu dengan usaha minimal memberikan sebagaimana yang diharapkan. Dapat dikatakan juga bahwa yang dimaksud dengan efisiensi adalah penggunaan sumber ekonomi untuk unsur-unsur produksi tanpa pemborosan.

8. Pengertian Efektif

Pengertian efektif terkadang menjadi rancu akibat munculnya kata efisiensi, maksud kedua kata tersebut memang tidak jauh berbeda jadi tidak

mengherankan jika banyak orang yang terbalik dalam mendefinisikan efektifitas dan efisiensi.

Efektif berasal dari kata yang artinya akibat yang disengaja atau ditujukan kepada yang satu, akan tetapi pada hakekatnya dikehendaki (sasarannya) yang lain. Jelasnya dikatakan efektif apabila menimbulkan efek (akibat atau pengaruh) hasil atau pencapaian maksud sebagai mana yang diinginkan. Suatu tindakan efektif apabila ia mencapai tujuan yang telah ditentukan.

B. Manajemen Pemasaran

1. Pengertian dan Definisi Manajemen Pemasaran

Kegiatan pemasaran merupakan suatu fungsi yang memainkan peranan penting dalam memelihara kelangsungan hidup perusahaan. Persaingan yang semakin ketat memaksa perusahaan untuk mulai memperluas orientasinya pada pemasaran.

Pemasaran merupakan suatu langkah terdepan dari suatu kegiatan, baik kegiatan bisnis maupun non bisnis. Dalam kehidupan sehari-hari pengertian pemasaran sering dianggap sama dengan istilah penjualan, perdagangan serta distribusi. Istilah-istilah diatas sebenarnya merupakan bagian dari kegiatan pemasaran secara keseluruhan. Kegiatan pemasaran sudah mulai dilakukan sebelum produk itu ada dan berlanjut setelah produk itu dijual dengan memperhatikan pasar serta mencari jalan untuk meningkatkan kepuasan konsumen. Tentang definisi pemasaran, William J. Stanton (1995: 7) menyatakan bahwa “pemasaran sebagai suatu sistem total dari kegiatan bisnis yang dirancang untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan

dan mendistribusikan barang-barang yang dapat memuaskan konsumen saat ini dan konsumen potensial”.

Philip Kotler (1991: 13) menyatakan bahwa “pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial dengan mana perorangan atau kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui pembuatan dan pertukaran produk dan nilai dengan pihak lain”.

The American Marketing Association mendefinisikan manajemen pemasaran sebagai proses suatu perencanaan dan pelaksanaan konsepsi, penetapan harga, promosi dan distribusi ide, barang dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang memuaskan tujuan individual dan organisasi.

Memahami definisi yang disetujui oleh *The American Marketing Association* tahun 1985 ini, dapat disampaikan bahwa manajemen pemasaran merupakan suatu proses yang menyangkut analisa, perencanaan, implementasi dan pengendalian yang meliputi barang, jasa dan ide, untuk mewujudkan suatu pertukaran, dengan tujuan memberikan kepuasan kepada pihak-pihak yang terkait.

Bagian pemasaran memainkan peranan yang sangat penting dalam perusahaan. Peran fungsi pemasaran semakin besar, terutama dalam perencanaan kegiatan bagian produksi. Ide-ide produk baru yang dihasilkan oleh bagian penelitian dan pengembangan juga tidak dapat lepas begitu saja dari fungsi pemasaran sebab tanpa perencanaan harga, distribusi dan strategi promosi yang tepat tidak akan dapat tercapai kepuasan baik dari pihak

konsumen maupun dari pihak perusahaan dalam artian tercapainya tujuan yang diinginkan.

Pelaksanaan kegiatan pemasaran didalamnya terdapat lima konsep atau filosofi yang dapat dipakai oleh perusahaan dalam mengarahkan kegiatan pemasarannya. Perusahaan tentu saja harus memiliki konsep mana yang paling efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan.

a. Konsep produksi

Konsep produksi merupakan tertua yang dipakai dalam memandu penjual. Konsep produksi menerangkan bahwa pelanggan akan menyukai produk-produk yang tersedia secara luas dan harganya murah. Manajemen dalam organisasi yang berorientasi pada produksi, berkonsentrasi pada pencapaian efisiensi produk yang tinggi dan meliputi suatu distribusi yang luas.

b. Konsep produk

Konsep produk beranggapan bahwa konsumen akan lebih menyukai produk-produk yang menawarkan mutu, penampilan, bentuk inovatif yang paling tinggi. Manajer yang berorientasi produk memusatkan perhatiannya pada pembuatan produk yang lebih superior dan terus menerus diperbaikinya.

c. Konsep penjualan

Konsep penjualan berasumsi bahwa konsumen jika dibiarkan sendiri, akan membeli produk perusahaan secara terbatas. Perusahaan harus melaksanakan suatu penjualan dan promosi yang agresif. Berdasarkan

konsep ini perusahaan harus dan mesti melakukan usaha-usaha yang agresif agar dibeli produk yang ditawarkan.

d. Konsep pemasaran

Konsep ini berasumsi bahwa kunci untuk mencapai sasaran perusahaan adalah menentukan kebutuhan dan keinginan pasar yang dituju dan memberikan kepuasan secara lebih efektif dan efisien dari pada pesaing.

Konsep ini merupakan kebalikan dari konsep penjualan.

e. Konsep pemasaran kemasyarakatan

Keberadaan konsep ini didasarkan pada keadaan dunia seperti kepedulian akan lingkungan, kurangnya sumber daya, pertumbuhan populasi yang cepat dan lain-lain. Pada konsep ini, tugas perusahaan adalah menentukan kebutuhan, keinginan dan minat, target pasar serta memberikan kepuasan yang diinginkan dengan lebih efektif dan efisien daripada pesaing dengan suatu cara yang menyediakan atau meningkatkan kesejahteraan konsumen dan masyarakat. Jadi dalam konsep ini, perusahaan tidak lagi berorientasi pada keadaan intern perusahaan saja, tetapi perusahaan juga peduli dengan keadaan lingkungan sekitarnya.

2. Perencanaan Kegiatan Pemasaran.

Manajemen pemasaran adalah suatu proses yang menyangkut analisa, perencanaan, implimentasi dan pengendalian. Untuk itu pembahasan diarahkan sesuai dengan urutan proses tersebut.

Sebelum proses perencanaan dimulai, perusahaan melakukan lebih dahulu suatu analisa untuk mengetahui keadaan lingkungan perusahaan. Hasil analisa

digunakan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang sedang dan akan dihadapi, kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Setelah melakukan analisis, kemudian perusahaan menetapkan sasaran yang akan dicapai, diteruskan dengan memilih strategi apa yang akan digunakan untuk mencapai sasaran tersebut. Strategi tersebut kemudian dijabarkan kedalam program pemasaran. Program pemasaran tercapai dengan membuat suatu keputusan mengenai pengeluaran pemasaran, bauran pemasaran, dan alokasi pemasaran.

Perusahaan seharusnya menentukan pada tingkat berapa pengeluaran yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan pemasaran. Perusahaan umumnya menetapkan anggaran pemasarannya berdasarkan prosentase atas sasaran penjualan. Pada akhirnya, perusahaan mesti menganalisis biaya yang dibutuhkan untuk mencapai volume penjualan atau pangsa pasar tertentu dan hasilnya adalah anggaran pemasaran.

Perusahaan juga harus memutuskan bagaimana membagi total anggaran pemasaran diantara beragam alat dalam bauran pemasaran. Bauran pemasaran merupakan suatu perangkat alat-alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk mengejar tujuan pemasarannya dalam target pasar. Alat-alat pemasaran tersebut terdiri dari produk, harga, distribusi dan promosi.

Produk merupakan alat bauran pemasaran yang paling dasar, yang merupakan wujud dari apa yang ditawarkan oleh perusahaan kepada pasar yaitu mutu produk, rancangan, bentuk, merek, dan pembungkusnya.

Harga merupakan bagian dari bauran pemasaran yang sangat kritis sifatnya. Harga merupakan jumlah uang yang harus dikeluarkan oleh konsumen untuk

mendapatkan suatu produk. Termasuk yang ditawarkan oleh perusahaan melalui harga adalah berapa harga pada tingkat grosir dan tingkat pengecer, discount, potongan dan term kredit. Harga yang ditawarkan harus sesuai dengan nilai produk yang ditawarkan jika tidak sesuai akan berakibat beralihnya pilihan konsumen kepada produk pesaing.

Distribusi merupakan berbagai kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk membuat produk dapat tersedia bagi target konsumen. Perusahaan mesti mengidentifikasi, merekrut, dan menghubungkan berbagai perantara sehingga produk yang dihasilkan dapat disalurkan ke target pasar dengan efisien.

Promosi merupakan berbagai kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk mengkomunikasikan dan mempromosikan produknya ke target pasar. Perusahaan mesti membuat suatu program komunikasi dan promosi yang berisi pengiklanan, pemasaran langsung, promosi penjualan, dan hubungan masyarakat.

Analisis yang dilakukan perusahaan adalah analisis mengenai pasar, produk, persaingan dan saluran distribusi. Proses selanjutnya adalah penentuan tujuan, pemilihan strategi dan taktik untuk mencapai tujuan tersebut, serta penyusunan program dan penyusunan anggaran. Akhirnya, bagian pemasaran harus menentukan jumlah yang dialokasikan pada berbagai produk, saluran, media promosi dan daerah penjualan.

3. Pelaksanaan Kegiatan Pemasaran

Perusahaan harus membentuk organisasi pemasaran yang melaksanakan rencana pemasaran. Dalam perusahaan kecil seseorang mungkin saja dapat melaksanakan rencana pemasaran tetapi dalam perusahaan besar diperlukan



adanya spesialisasi pelaksanaan tugas-tugas pemasaran. Karyawan yang bertanggung jawab atas tugas-tugas pemasaran harus dikoordinasi agar tujuan perusahaan dapat dicapai secara ekonomis (hemat), efisien dan efektif.

Penyusunan struktur organisasi memerlukan pertimbangan bahwa organisasi harus fleksibel dalam arti memungkinkan adanya penyesuaian tanpa harus mengadakan perubahan total. Struktur organisasi yang disusun harus dapat menunjukkan garis wewenang dan tanggung jawab yang jelas. Pembagian tanggung jawab dan wewenang kepada unit-unit organisasi pemasaran disesuaikan dengan kegiatan-kegiatan pemasaran di dalam perusahaan.

Efektifitas bagian pemasaran juga bergantung pada bagaimana pelaksana kegiatan pemasaran itu dipilih, dilatih, diarahkan, dimotivasi dan dievaluasi. Perusahaan perlu menentukan suatu syarat-syarat tertentu yang dibutuhkan untuk menduduki suatu jabatan, serta memberikan program pendidikan dan pelatihan yang cukup agar karyawan dapat melaksanakan tanggungjawabnya dengan baik.

Pelaksanaan kegiatan pemasaran perlu adanya komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan. Manager perlu mengadakan suatu pertemuan secara berkala dengan bawahannya untuk meninjau kinerjanya, memberikan dorongan, menunjukkan kelemahan mereka dan menyarankan suatu jalan keluar untuk memperbaikinya.

4. Pengendalian Kegiatan Pemasaran

Dalam pelaksanaan kegiatan pemasaran sering terjadi ketidaksesuaian antara apa yang direncanakan dengan pelaksanaannya. Untuk itu diperlukan suatu pengendalian untuk menjamin bahwa kegiatan pemasaran yang dilakukan sesuai

dengan rencana dan untuk mengetahui dengan segera jika terjadi penyimpangan dari rencana. Terdapat tiga bentuk pengendalian yang dapat dilakukan yaitu :

a. Pengendalian rencana tahunan

Suatu tugas untuk menjamin tercapainya penjualan, laba dan sasaran perusahaan lainnya dengan jalan:

1. Manajemen menetapkan sasaran dalam rencana tahunannya untuk bulanan atau triwulan.
2. Manajemen menilai kinerja secara berkelanjutan.
3. Jika terdapat kesenjangan, manajemen harus mencari penyebab terjadinya kesenjangan tersebut.
4. Manajemen memilih alternatif perbaikan untuk memperkecil kesenjangan yang terjadi antara sasaran dan kinerja.

b. Pengendalian profitabilitas

Mengukur probabilitas sebenarnya yang terjadi dari berbagai jenis produk, daerah pemasaran, saluran distribusi dan segmen pasar.

c. Pengendalian strategik.

Mengevaluasi strategi yang dilakukan untuk mengetahui apakah sesuai dengan kondisi pasar saat ini.

Pemasaran merupakan suatu bidang yang pada dasarnya harus fleksibel, karena kegiatan pemasaran beroperasi terhadap lingkungan yang cepat mengalami perubahan. Perubahan yang cepat ini dipengaruhi oleh variabel-variabel yang berada diluar kendali. Perusahaan perlu melakukan suatu evaluasi yang berkala untuk menilai ekonomis (hemat), efisien dan efektif pelaksanaan pemasaran agar

rencana-rencana perusahaan tidak ketinggalan dengan perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi.

C. Pemeriksaan Manajemen terhadap Kegiatan Pemasaran

1. Pengertian.

Menurut Paul S. Busch, Michael J. Houston dan Abraham Schuchamhle pemeriksaan pemasaran merupakan suatu alat yang berguna untuk memperbaiki strategi pemasaran perusahaan. Suatu pemeriksaan pemasaran adalah suatu pengkajian yang sistematis, kritis, tidak memihak, penilai tujuan, kebijakan dari fungsi dan organisasi pemasaran, metode-metode, prosedur-prosedur, personel yang digunakan untuk mengimplementasi kebijakan dan untuk mencapai tujuan tersebut. (Amin, 1992: 23).

Inti dari definisi di atas bahwa pemeriksaan pemasaran merupakan suatu proses pengkajian yang sistematis, menyeluruh, objektif yang dilakukan untuk dapat mengetahui masalah-masalah kemudian memberikan rekomendasi untuk perbaikan.

Menurut Philip Kotler, pemeriksaan pemasaran sebagai suatu pengujian yang komprehensif, sistematis, independen dan periodik terhadap lingkungan pemasaran, tujuan, strategi dan aktivitas suatu perusahaan atau unit usaha dengan maksud menentukan area masalah dan kesempatan rekomendasi suatu tindakan rencana untuk memperbaiki performa pemasaran perusahaan. (Amin, 1992: 23)

Sedang inti dari definisi ini yaitu bahwa manajer melakukan pengkajian komprehensif secara periodik mengenai usaha pemasaran perusahaan secara keseluruhan, menyangkut semua produk dari unit usaha. Pemeriksaan ini juga

menghasilkan suatu rencana tindakan yang dirancang untuk memperbaiki kelemahan dan mengoreksi kinerja pemasaran.

2. Ruang Lingkup Pemeriksaan Manajemen Pemasaran.

Pemeriksaan manajemen pemasaran menguji enam komponen utama dari situasi pemasaran perusahaan. Keenam komponen tersebut adalah :

- a. Lingkungan pemasaran (*marketing environment audit*) adalah pemeriksaan terhadap lingkungan pemasaran seperti saluran distribusi, pemasok dan konsumen.
- b. Strategi pemasaran (*marketing strategic audit*) adalah pemeriksaan terhadap tujuan dan strategi pemasaran untuk melihat apakah sesuai dengan lingkungan pemasaran sekarang dan pada masa yang akan datang.
- c. Organisasi pemasaran (*marketing organization audit*) yaitu menilai kemampuan organisasi pemasaran dalam melakukan strategi pemasaran untuk masa depan.
- d. Sistem pemasaran (*marketing system audit*) yaitu pemeriksaan terhadap kualitas sistem organisasi.
- e. Produktifitas pemasaran (*marketing produktiviti audit*) yaitu menilai keuntungan berbagai kegiatan pemasaran, efektifitas biaya dan berbagai pengeluaran pemasaran.
- f. Fungsi pemasaran (*marketing functions audit*) yaitu menilai secara mendalam mengenai bauran pemasaran (produk, harga, distribusi, penjualan, advertensi, promosi dan publisitas).

3. Pengertian Ekonomis (Hemat), Efisien dan Efektif dalam Pemeriksaan Manajemen Pemasaran

Ekonomis (hemat) dalam kegiatan pemasaran berkaitan dengan tingkat biaya yang dikeluarkan untuk melakukan kegiatan pemasaran. Efektif berkaitan dengan pencapaian tujuan kegiatan pemasaran. Efisiensi berkaitan dengan pencapaian tujuan kegiatan pemasaran tanpa melampaui batas-batas biaya telah ditetapkan.

Mengukur ekonomis (hemat) terlebih dahulu memilih tingkat biaya tertentu yang dapat dilaksanakan dan dapat mencapai tujuan yang ingin dicapai. Kegiatan pemasaran dikatakan telah ekonomis (hemat) jika biaya sesungguhnya tidak melebihi tingkat biaya yang telah ditetapkan.

Mengukur efisien, terlebih dahulu ditentukan bentuk masukan dan keluarannya. Pelaksanaan kegiatan pemasaran dikatakan efisien jika untuk mencapai tingkat keluaran tertentu dipergunakan biaya pemasaran seminimal mungkin. Atau sebaliknya, dengan mengeluarkan sejumlah biaya tertentu dapat menghasilkan keluaran yang maksimal.

Mengukur efektif terlebih dahulu harus ditetapkan tujuan atau keluaran yang ingin dicapai. Tujuan ini merupakan kriteria efektif pelaksanaan kegiatan. Kegiatan pemasaran dikatakan telah efektif jika tujuan yang telah ditentukan dapat tercapai.

Untuk mengukur tingkat efektifitas dan efisiensi kegiatan pemasaran, dapat dipakai standar berikut:

A. Standar Efektifitas.

1. Penjualan

- Jumlah penjualan
- Prosentase peningkatan penjualan.
- Pangsa pasar.
- Penjualan berdasarkan area geografi.
- Penjualan berdasarkan daerah penjualan.
- Penjualan berdasarkan saluran distribusi.
- Penjualan berdasarkan produk atau jasa.
- Penjualan berdasarkan segmen pasar.
- Penjualan berdasarkan penjual.

2. Kepuasan Pasar.

- Mutu produk yang dirasakan (*perceived produc quality*).
- Nilai yang dirasakan (*perceived value*).
- Loyalitas merk.
- Jumlah kuantitas yang dibeli.
- Tingkat pembelian ulang.
- Jumlah komplain yang didokumentasi.

B. Standar Efisiensi.

1. Biaya.

- Jumlah biaya.
- Biaya menurut area geografis.
- Biaya menurut daerah penjualan.

- Biaya menurut saluran distribusi.
- Biaya menurut produk atau jasa.
- Biaya menurut penjual.
- Biaya per-rupiah penjualan.
- Prosentase perubahan biaya.

1. Laba.

- Jumlah laba.
- Laba berdasarkan area geografis.
- Laba berdasarkan daerah penjualan.
- Laba berdasarkan saluran distribusi.
- Laba berdasarkan produk atau jasa.
- Laba berdasarkan penjualan.
- Laba per-rupiah penjualan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

1. Studi kasus

Jenis penelitian yang akan dilakukan termasuk dalam jenis penelitian studi kasus yaitu penelitian yang dilakukan terhadap objek tertentu yang populasinya terbatas sehingga kesimpulan yang diambil berdasarkan penelitian ini hanya berlaku bagi objek yang diteliti dan pada waktu tertentu. Pengumpulan data dilakukan terhadap objek tertentu yang hendak diteliti yaitu kegiatan pemasaran.

2. Deskriptif analisis

Dikatakan penelitian deskriptif analisis karena dalam jenis penelitian ini pertama-tama akan disajikan konsep teoritis, kemudian dipaparkan objek yang diteliti yang diperoleh dari penelitian. Selanjutnya akan dianalisis untuk diambil suatu kesimpulan.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian dilakukan di PT. Yudhistira Perwakilan Surabaya.

2. Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan pada bulan Oktober sampai bulan November 1998.

C. Subjek Penelitian

Sebagai subjek Penelitian adalah Staf bagian pemasaran.

D. Objek Penelitian

Sebagai objek penelitian dalam penelitian ini adalah kegiatan pemasaran

E. Data Yang Dicari

1. Gambaran umum perusahaan.
2. Data-data tertulis pada periode 1996-1998 yang antara lain berupa:
 - a. Bagan struktur organisasi dan uraian tugas masing-masing departemen atau bagian.
 - b. Rencana pendapatan dan rencana biaya pemasaran.
 - c. Realisasi pendapatan dan realisasi biaya pemasaran.
 - d. Brosur, petunjuk, kebijakan dan hal-hal lain yang dikeluarkan oleh perusahaan yang berhubungan dengan penelitian ini.

F. Teknik Pengumpulan Data

1. Teknik Observasi

Teknik observasi adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui pengamatan dan peninjauan secara langsung pada objek penelitian antara lain bagian salesmen

2. Teknik wawancara

Teknik wawancara adalah teknik pengumpulan data mengenai gambaran umum perusahaan yang dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan masalah pengelolaan kegiatan pemasaran secara lisan kepada subjek penelitian.

3. Dokumentasi

Teknik dokumentasi adalah pengumpulan data dengan melihat catatan-catatan yang tersedia pada perusahaan khususnya mengenai gambaran umum perusahaan yaitu sejarah perusahaan, lokasi perusahaan, struktur organisasi, bagian pemasaran

4. Kuesioner

Teknik kuesioner adalah teknik pengumpulan data dengan cara menyusun daftar pertanyaan secara tertulis mengenai pengelolaan kegiatan pemasaran pada PT. Yudhistira Perwakilan Surabaya.

G. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan untuk mengetahui gambaran apakah ekonomis (hemat), efisien dan efektif serta apakah target penjualan terpenuhi dalam kegiatan pemasaran PT. Yudhistira Perwakilan Surabaya. Langkah-langkah yang akan dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Menjawab apakah kegiatan pemasaran di PT. Yudhistira Perwakilan Surabaya telah dilaksanakan ekonomis (hemat), efisien dan efektif dengan menggunakan analisis selisih biaya pemasaran.
 - a. Mengumpulkan data anggaran dan realisasi hasil penjualan selama tahun 1996-1998
 - b. Mengumpulkan data anggaran dan realisasi volume penjualan selama tahun 1996-1998.

- c. Menggolongkan anggaran biaya pemasaran kedalam fungsi-fungsi pemasaran yaitu fungsi penjualan, promosi, penyimpanan, pengiriman, kredit dan penagihan, administrasi pemasaran.
- d. Menggolongkan dasar pengukur jasa untuk setiap fungsi pemasaran yaitu fungsi penjualan pengukur jasanya hasil penjualan, promosi pengukur jasanya hasil penjualan, penyimpanan pengukur jasanya unit produk terjual, pengiriman pengukur jasanya unit produk terjual, kredit dan penagihan pengukur jasanya hasil penjualan, administrasi pemasaran pengukur jasanya hasil penjualan dari tahun 1996 sampai 1998 sebagai dasar penentuan tarif standar dan biaya pemasaran standar.
- e. Menentukan besarnya tarif standar untuk setiap fungsi pemasaran.

$$\text{Tarif Standar} = \frac{\text{Anggaran Biaya Pemasaran}}{\text{Satuan Pengukur Jasa}}$$

- f. Menentukan besarnya biaya pemasaran standar tahun 1996-1998 untuk setiap fungsi pemasaran atas dasar tarif standar dan kapasitas sesungguhnya dasar pengukurjasa.

Biaya pemasaran standar =

Tarif standar X Kapasitas sesungguhnya dasar pengukur jasa.

- g. Mengumpulkan data biaya yang sesungguhnya terjadi tahun 1996-1998 pada setiap fungsi pemasaran.
- h. Membandingkan biaya yang dibebankan berdasarkan standar dengan biaya yang sesungguhnya terjadi pada setiap fungsi pemasaran.

- i. Menentukan selisih biaya standar dengan biaya sesungguhnya untuk menetapkan kegiatan pemasaran itu ekonomis (hemat), efisien dan efektif atau tidak.
2. Menjawab apakah target penjualan yang telah ditetapkan dalam anggaran dapat dicapai dengan analisis selisih volume penjualan.

Membandingkan realisasi volume penjualan dengan anggaran volume penjualan. Jika realisasi volume penjualan lebih besar dari pada anggaran volume penjualan maka target penjualan tercapai. Jika realisasi volume penjualan lebih kecil dari pada anggaran volume penjualan maka target penjualan tidak tercapai.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

PT. Yudhistira adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang penerbitan buku. PT. Yudhistira sangat berhasrat mengimbangi permintaan dalam berbagai aspek kehidupan dengan ikut serta membangun dan memenuhi harapan yang diinginkan. PT. Yudhistira didirikan pada tanggal 10 Juli 1972 berdasarkan akte notaris Sukandarno no. 13, dan berkedudukan di Jakarta. Pada saat ini PT. Yudhistira didukung lebih dari 1000 orang karyawan, dan telah berhasil menerbitkan lebih dari 1500 judul buku, mulai dari Taman Kanak-Kanak, Sekolah Dasar, Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama, Sekolah Menengah Umum dan Perguruan Tinggi. Disamping itu PT. Yudhistira mengembangkan buku-buku umum dan buku terjemah, yang ditulis dan disunting oleh penulis profesional dan terkenal.

PT. Yudhistira telah berhasil mengembangkan usaha dengan membuka Area Jawa Barat, Area Jawa Tengah, Area Yogyakarta, Area Sumatera Utara, Area Lampung.

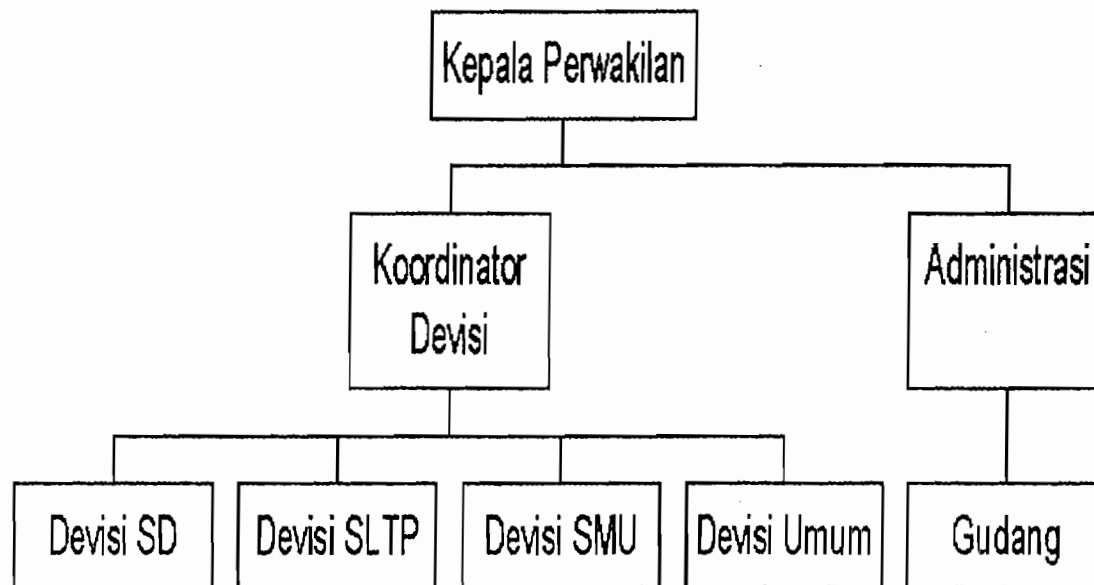
Khusus mengenai Area Jawa Timur, PT. Yudhistira telah berhasil membuka kantor perwakilan di berbagai kota yaitu Surabaya, Madura, Bangkalan, Sumenep, Malang, Blitar, Sidoarjo, Jember, Situbondo, Bondowoso, Jombang, Kediri, Mojokerto, Lumajang, Probolinggo, Tulungagung, Banyuwangi, Bali, Mataram.

B. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi perusahaan merupakan kerangka yang mewujudkan pola tetap dari hubungan-hubungan diantara bidang kerja maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan dan peranan masing-masing dalam suatu kebulatan kerjasama. Struktur organisasi dibuat supaya semua kegiatan dikerjakan sesuai dengan bidangnya masing-masing dan dapat berjalan dengan baik, teratur dan lancar. Setiap bidang atau orang dalam struktur organisasi mempunyai kedudukan, tugas wewenang dengan tanggung jawab yang berbeda-beda. Mereka ini menjalin suatu kerjasama yang baik dan terkoordinir dalam mencapai tujuan perusahaan.

Adapun struktur organisasi dari PT. Yudhistira Perwakilan Jawa Timur adalah sebagai berikut:

Gambar I
STRUKTUR ORGANISASI
PT. YUDHISTIRA PERWAKILAN JAWA TIMUR



Sumber : PT. YUDHISTIRA AREA JAWA TIMUR

Berikut ini akan dijelaskan mengenai tugas dan wewenang tiap bagian dalam struktur organisasi tersebut, yaitu :

1. Kepala Perwakilan

a. Tugas dan Kewajiban

- 1) Memimpin dan mengendalikan seluruh kegiatan di perwakilan.
- 2) Mengelola sumber daya manusia sesuai dengan kemampuan.
- 3) Memberikan pembinaan, bimbingan, pengarahan serta motivasi kepada karyawan untuk melaksanakan tugas.
- 4) Memberikan program kerja (penataan pola kerja) kepada karyawan dan bagian (departemen) yang ada.
- 5) Melaksanakan kontrol atau pengawasan terhadap kerja karyawan.
- 6) Melakukan evaluasi hasil kerja setiap karyawan.
- 7) Menciptakan pasar dan mengembangkan serta memperluas pasar di daerah atau wilayahnya.
- 8) Melakukan kerja sama dan pendekatan dengan pejabat jajaran Depdikbud dan organisasi serta lembaga yang terkait untuk pemakaian buku.
- 9) Mengadakan negoisasi dan melobi untuk dapat meraih rekomendasi, dana bantuan operasional pendidikan, operasional pemeliharaan fisik, penyusunan soal THB dan sebagainya untuk dapat meningkatkan omzet dan mengembangkan pasar.
- 10) Melaksanakan program perusahaan dan mendukung tujuan perusahaan yang sudah disepakati dalam pertemuan atau rapat rutin setiap awal bulan.
- 11) Melaksanakan dan menjalankan tugas yang diberikan pusat.

- 12) Melakukan analisa dan evaluasi pasar serta aktivitas diperwakilan untuk menentukan langkah-langkah selanjutnya.
- 13) Membuat laporan pemasaran setiap catur wulan.
- 14) Memenuhi setoran ke pusat, omzet penjualan berdasarkan target yang diberikan.
- 15) Mengadakan koordinasi atau komunikasi dengan bagian, karyawan dan cabang
- 16) Mentaati dan mematuhi peraturan-peraturan yang ada di perusahaan.

b. Wewenang

- 1) Mempunyai wewenang terhadap karyawan yang ada di perwakilan
- 2) Wewenang untuk mengevaluasi dan mengoreksi hasil kerja karyawan.
- 3) Wewenang memberikan tugas kepada karyawan
- 4) Wewenang menegur dan mengeluarkan surat skorsing atau peringatan untuk karyawan perwakilan yang melakukan pelanggaran dan penyelewengan.
- 5) Wewenang untuk memperpanjang kontrak karyawan traning dan menolak karyawan traning yang tidak bisa memenuhi persyaratan atau yang melakukan pelanggaran dan penyelewengan.
- 6) Wewenang memberikan sanksi
- 7) Wewenang mengeluarkan lembur administrasi.
- 8) Wewenang atas biaya rutin
- 9) Wewenang mengangkat dan memberhentikan karyawan tetap atas persetujuan pusat.

c. Tanggung Jawab

- 1) Bertanggung jawab atas tugas kewajiban yang dilaksanakan serta kebijaksanaan yang diputuskan oleh perwakilan.
- 2) Bertanggung jawab atas seluruh hasil kerja karyawan atau bagian (departemen) yang ada.
- 3) Bertanggung jawab atas inventaris dan harta perusahaan yang ada di perwakilan.
- 4) Bertanggung jawab atas seluruh piutang / tagihan yang ada di perwakilan.
- 5) Bertanggung jawab atas uang kas yang ada di perwakilan.
- 6) Bertanggung jawab atas biaya yang dikeluarkan.
- 7) Bertanggung jawab setoran cabang berdasarkan target.
- 8) Bertanggung jawab atas omset penjualan berdasarkan target.

d. Hak

- 1) Mendapatkan gaji, tunjangan jabatan, uang bensin / transport.
- 2) Mendapatkan THR, tunjangan kesehatan 1 (satu) kali gaji dalam satu tahun, bonus catur wulan satu dan bonus catur wulan dua 50 % dari gaji, uang pernikahan, uang melahirkan, dan SPP anak 2 orang sampai ketingkat SMU.
- 3) Mendapatkan cuti 12 hari dalam 1 tahun pada Hari Raya Idul Fitri.

2. Koordinator Divisi

a. Tugas dan Kewajiban

- 1) Melaksanakan dan menjalankan tugas yang diberikan kepala perwakilan.
- 2) Membantu tugas kepala perwakilan yang berkaitan dengan pengembangan dan perluasan pasar.

- 3) Menkoordinir dan mengendalikan seluruh kegiatan divisi.
- 4) Memberi tugas dan memprogram kerja divisi atau penataan pola kerja divisi.
- 5) Mengontrol, mengevaluasi tugas serta aktivitas divisi dan menerima laporan divisi.
- 6) Memberikan pembinaan, pengarahan, dan motivasi kepada divisi.
- 7) Menciptakan pasar dan mengembangkan pasar di daerah atau wilayahnya.
- 8) Melakukan kerja sama dan pendekatan dengan pejabat di jajaran Depdikbud dan organisasi serta lembaga yang terkait untuk pemakai buku.
- 9) Melaksanakan promosi buku terbitan baru sebagai informasi, pengenalan dan untuk meraih pasar.
- 10) Melakukan negoisasi kepada guru, kepala sekolah untuk mendapatkan pesanan.
- 11) Melakukan penjualan yaitu mencari dan melayani pesanan (order) besar, mengirim atau mendistribusikan buku pesanan dengan baik.
- 12) Melakukan pelayanan sebaik-baiknya dan pendistribusian buku yang cepat kepada sekolah (konsumen).
- 13) Mengontrol stok buku dan membuat permintaan buku untuk kebutuhan promosi dan penjualan.
- 14) Melakukan dan menyelesaikan piutang atau tagihan.
- 15) Mengadakan koordinasi dan komunikasi dengan departemen kepala perwakilan dan bagian (departemen) yang ada.
- 16) Mentaati dan memenuhi yang ada diperusahaan.

b. Tanggung Jawab

- 1) Bertanggung jawab atas tugas dan kewajiban yang dilaksanakan.
- 2) Bertanggung jawab atas pemakaian buku diwilayahnya.
- 3) Bertanggung jawab atas hasil kerja divisi.
- 4) Bertanggung jawab atas kebutuhan persediaan buku yang siap untuk dijual.
- 5) Bertanggung jawab atas order atau pesanan yang dilayani.
- 6) Bertanggung jawab atas pelayanan yang baik pada sekolah konsumen.

c. Wewenang

- 1) Mempunyai wewenang terhadap seluruh divisi.
- 2) Mengontrol, mengevaluasi dan mengoreksi hasil kerja divisi.
- 3) Mempunyai wewenang memberi tugas dan kegiatan kepada divisi.

d. Hak

- 1) Mendapatkan gaji, uang lembur jika bekerja diluar jam kerja, uang bensin, uang perawatan kendaraan, THR, tunjangan kesehatan 1 (satu) kali gaji dalam satu tahun, bonus catur wulan satu dan bonus catur wulan dua 50% dari gaji, uang pernikahan, uang melahirkan dan SPP sekolah dua orang sampai tingkat SMU.
- 2) Mendapatkan cuti 12 hari kerja dalam satu tahun pada Hari Raya Idul Fitri, karyawan mendapat cuti melahirkan 3 bulan jika melahirkan paling banyak 2 kali melahirkan.

3. Administrasi

a. Tugas dan kewajiban

- 1) Melaksanakan dan menjalankan tugas yang diberikan oleh kepala perwakilan.
- 2) Membuat bukti transaksi, menerima uang dari setoran divisi, mengeluarkan uang kas untuk biaya operasi (biaya rutin) dan biaya-biaya lain dengan persetujuan kepala perwakilan atau cabang.
- 3) Mengerjakan buku harian keuangan dan penjualan, membuat laporan mingguan keuangan dan penjualan, membuat laporan laba rugi setiap bulan untuk dilaporkan kecabang.
- 4) Mengkerjakan buku komisi per divisi dan setiap bulan merekap komisi divisi dari faktur yang lunas kemudian setiap akhir cawu merekap komisi Dekdikbud, Muhammadiyah dan Maarif serta yayasan-yayasan lain untuk dikirim kecabang untuk mendapat persetujuan.
- 5) Melaksanakan *cross cek* antara uang kas (fisik) dengan catatan buku harian kas, melaksanakan *cross cek* antara faktur tagihan dengan buku komisi dan laporan mingguan.
- 6) Melakukan pengarsipan bukti transaksi, laporan, surat-surat dokumen penting lainnya, membuat surat-menyurat dan menginventarisasi barang milik perusahaan.
- 7) Mengadakan koordinasi dan komunikasi dengan bagian (departemen) yang ada dan kepala perwakilan.
- 8) Mentaati dan mematuhi peraturan yang ada di perusahaan.

b. Tanggung jawab

- 1) Bertanggung jawab atas tugas dan kewajiban yang dilaksanakan.
- 2) Bertanggung jawab atas laporan-laporan yang dibuat, bukti transaksi yang dibuat, atas uang yang diterima dan yang dikeluarkan, atas uang yang ada dikas.
- 3) Bertanggung jawab atas arsip-arsip, blangko, kertas kop, bukti transaksi yang bernomor.

c. Wewenang

- 1) Menolak setoran divisi yang tidak sesuai atau tanpa bukti yang sah.
- 2) Memberi tugas pegawai gudang, mengontrol dan memeriksa kerja pegawai gudang.
- 3) Menolak bukti lain yang tidak jelas atau tidak ada tanda tangan.
- 4) Menolak kwitansi atau nota (bon) yang tidak sah atau tidak jelas.
- 5) Menolak setoran yang tidak jelas.

d. Hak

- 1) Mendapat gaji, mendapat uang lembur jika bekerja diluar jam kerja, mendapat THR, tunjangan kesehatan satu kali gaji dalam satu tahun, bonus cawu I, cawu II dan cawu III 50% dari gaji, uang pernikahan, uang melahirkan dan SPP sekolah anak dua orang sampai SMU.
- 2) Mendapatkan cuti 12 hari kerja dalam satu tahun pada Hari Raya Idul Fitri dan karyawan mendapatkan cuti melahirkan 3 bulan.

4. GUDANG

a. Tugas dan Kewajiban

- 1) Melaksanakan dan menjalankan tugas yang diberikan oleh administrasi dan kepala perwakilan.
- 2) Menerima, menghitung, mengkonfirmasi buku yang masuk ke gudang.
- 3) Menerima kiriman buku dari cabang atau perwakilan, retur dari divisi.
- 4) Mengerjakan buku stok, mengarsipkan dan menjaga keamanan buku, mengontrol buku stok yang ada di gudang.
- 5) Melakukan stok name, melakukan cross cek persediaan buku (fisik) di gudang dengan catatan buku stok setiap cawu.
- 6) Menjaga kebersihan kantor.
- 7) Mengadakan koordinasi dan komunikasi dengan bagian (departemen) yang ada.
- 8) Mentaati dan mematuhi peraturan yang ada diperusahaan.

b. Tanggung Jawab

- 1) Bertanggung jawab atas tugas dan kewajiban yang dilaksanakan, atas keamanan buku.
- 2) Bertanggung jawab atas barang (buku) yang diterima dan yang dikeluarkan, laporan stok buku yang dibuat.
- 3) Bertanggung jawab atas kebersihan kantor.

c. Wewenang

- 1) Menolak buku retur yang rusak atau yang ada tulisan dan stempel.

- 2) Menolak buku retur yang tidak sesuai dengan catatan dari sekolah, tidak sesuai baik judul buku maupun jumlahnya dengan faktur.
- 3) Melarang karyawan atau orang lain mengambil buku sendiri ke gudang.
- 4) Apabila terjadi kekurangan buku yang telah dikirim ke sekolah, gudang mempunyai wewenang untuk menolak, kecuali ada dari sekolah.

d. Hak

- 1) Mendapat gaji, uang lembur jika bekerja diluar jam kerja, THR satu kali gaji dalam satu tahun, bonus cawu I, cawu II dan cawu III 50% dari gaji, uang pernikahan, uang melahirkan dan SPP sekolah dua orang anak sampai SMU.
- 2) Mendapatkan cuti 12 hari kerja dalam satu tahun pada Hari Raya Idul Fitri.

C. KEGIATAN PEMASARAN

Kegiatan pemasaran pada PT. Yudhistira Perwakilan Surabaya meliputi:

1. Kebijakan produk

Produk yang dihasilkan perusahaan ini adalah buku-buku umum, pelajaran sekolah untuk Sekolah Dasar, Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama, Sekolah Menengah Umum sesuai dengan kurikulum yang ditetapkan oleh Depdikbud. Kebijakan produk perusahaan tidak hanya menentukan kualitas dan kuantitas bukunya, perusahaan juga menentukan desain, grafis, gambar, dan tulisan pada sampul depan yang terdapat pada cetakan buku tersebut.

2. Kebijakan harga jual

Didalam menetapkan harga jual hasil produknya, perusahaan menetapkan berdasarkan biaya-biaya produksi ditambah dengan prosentase keuntungan yang dikehendaki dan juga dipertimbangkan kebijakan pesaing dalam

menetapkan harga. Perusahaan dalam menjual produknya mengambil kebijakan dengan cara pembayaran kontan mendapat potongan atau diskon sebesar 20% dari harga pembelian.

3. Kebijakan tempat

Perusahaan dalam melayani konsumen untuk mempermudah memperoleh informasi, melakukan transaksi yaitu dengan menempatkan kantornya ditengah kota yakni di Jalan Biliton No. 73 Surabaya yang merupakan tempat strategis yang mudah di jangkau dan dilihat konsumen. Sedangkan kantor perwakilan sekaligus yang berfungsi sebagai toko buku terletak masing masing di Jalan Barata Jaya XX / 55 dan di Jalan Dukuh Kupang I / 61 Surabaya, kantor perwakilan ini dibuka untuk melayani kebutuhan kosumen atau pelajar yang diberikan berdasar letak sekolah dekat lokasi toko buku tersebut. Perusahaan juga menempatkan tenaga-tenaga pemasaran pada masing-masing toko buku tersebut, sehingga konsumen dapat memperoleh keterangan yang diperlukan berserta dengan cara-cara untuk membelinya dalam partai banyak.

4. Kebijakan promosi

Kebijakan promosi yang dijalankan perusahaan sampai saat ini

a. Promosi penjualan.

Memberikan bonus pada pemasar, bila penjualannya melebihi target yang diberikan oleh perusahaan. Perusahaan mengedarkan brosur-brosur ditempat-tempat strategis di sekolah, lembaga pendidikan, serta pameran-pameran buku. Di samping itu perusahaan juga memberikan bonus untuk setiap



pembelian minimal 20 eksemplar kepada konsumen berupa berupa jam meja, handuk dan payung.

b. Pengiklanan

Pengiklanan dilaksanakan melalui berbagai media yaitu:

1) Surat Kabar

Pemasangan iklan di surat kabar ditangani langsung oleh perusahaan pusat. Perwakilan tidak diperkenankan memasang iklan di surat kabar, kecuali dalam keadaan tertentu dan mendapat izin kantor pusat, serta harus memakai klise yang dibuat kantor pusat.

2) Radio Swasta

Pemasangan iklan melalui radio, dilakukan melalui radio swasta yang merupakan kewenangan perwakilan. Perusahaan pusat memberikan pedoman bahwa radio tersebut mempunyai jumlah pendengar yang terbanyak dan merupakan pembeli yang potensial serta penayangan iklan pada saat acara-acara yang digemari masyarakat pendengar.

3) Pembuatan Kalender

Setiap akhir tahun PT. Yudhistira selalu membuat kalender untuk dibagikan kepada karyawan dan konsumen. Setiap halaman kalender dicantumkan nama perusahaan, alamat perwakilan dan atribut-atribut lain yang dimiliki perusahaan.

4) Sponsor

Sponsor diberikan kepada unit-unit kegiatan olah raga dalam mengadakan pertandingan, unit lomba di bidang kesenian dan cepat-tepat.

5. Kebijakan saluran distribusi pemasaran

Adapun saluran distribusi pemasaran yang digunakan oleh PT. Yudhistira Perwakilan Surabaya menerapkan 2 saluran yaitu:

Produsen -----> Konsumen

Produsen -----> Agen -----> Konsumen

Produsen disini adalah PT. Yudhistira Perwakilan Surabaya. Agen adalah toko-toko buku yang menjadi penyalur PT. Yudhistira. Konsumen adalah pemakai buku yaitu sekolah-sekolah, toko buku, depdikbud serta masyarakat umum.

BAB V

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Penelahaan dan Pengujian Sistem Pemasaran Pada PT. Yudhistira Perwakilan Surabaya.

Semakin berkembangnya suatu bisnis usaha, semakin kompleks kegiatan dan transaksi keuangan yang dilakukan sehingga memerlukan suatu sistem formal yang digunakan untuk mengendalikan seluruh kegiatan dan transaksi keuangan perusahaan. Sistem pemasaran bertujuan untuk menjamin terlaksananya kebijaksanaan strategi manajemen yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif. Penelahaan dan pengujian terhadap sistem pemasaran PT. Yudhistira Perwakilan Surabaya akan dibahas sebagai berikut ini:

1. Pernyataan tujuan organisasi dalam pemasaran produk buku

Tujuan kegiatan pemasaran P.T Yudhistira telah disampaikan secara lisan oleh kepala perwakilan kepada karyawan pada setiap rapat koordinasi. Karyawan dapat memahami isi dari tujuan pemasaran tersebut karena disampaikan secara sederhana dan mudah diterima. Tujuan-tujuan pemasaran yang telah ditetapkan untuk dicapai adalah sebagai berikut :

- a. Memperbesar volume penjualan
- b. Memperbesar pangsa pasar
- c. Mempertahankan pasar yang telah dikuasai
- d. Menanamkan citra perusahaan dalam masyarakat

Untuk lebih jelasnya apakah tujuan organisasi telah dimengerti oleh karyawan PT. Yudhistira Perwakilan Surabaya dengan baik dan telah mencapai tujuan pemasaran yang telah ditetapkan dapat dilihat pada Tabel 1

Tabel 1
Pernyataan tujuan organisasi
PT. Yudhistira Perwakilan Surabaya

Rancangan Pelaksanaan	Pelaksanaan		Keterangan
	Ya	Tidak	
1. Perusahaan mempunyai tujuan, sasaran dan strategi yang jelas.	V		Tepat
2. Tujuan, sasaran dan strategi dapat dimengerti oleh karyawan	V		Tepat

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa PT. Yudhistira Perwakilan Surabaya telah melaksanakan kegiatan sesuai dengan rancangannya.

2. Perencanaan kegiatan organisasi

Kepala perwakilan menetapkan kebijaksanaan perencanaan kegiatan pemasaran setiap awal catur wulan untuk periode satu tahun. Perencanaan tersebut dibantu oleh koordinator devisi, karyawan sebagai pelaksana. Perencanaan kegiatan pemasaran meliputi :

- a. Perencanaan untuk memimpin dan mengendalikan seluruh kegiatan di perwakilan.
- b. Perencanaan untuk mengelola sumber daya manusia sesuai dengan kemampuan.
- c. Perencanaan untuk program kerja atau penataan pola kerja kepada karyawan.
- d. Perencanaan untuk menciptakan pasar dan mengembangkan serta memperluas pasar.

- e. Perencanaan dalam melakukan kerja sama dan pendekatan dengan pejabat di jajaran depdikbud dan organisasi serta lembaga yang terkait untuk pemakain buku.

Pertimbangan yang dipakai dalam perencanaan kegiatan pemasaran adalah tercapainya tujuan pemasaran yang telah ditetapkan. Tugas kegiatan pemasaran oleh kepala perwakilan dilimpahkan kepada koordinator devisi, tugas kegiatan administrasi dilimpahkan kepada administrasi kemudian koordinator devisi melimpahkan kegiatan pemasaran kepada devisi SD, SLTP, SMU dan Umum.

Untuk lebih menegaskan uraian tersebut di atas dapat kita lihat pada Tabel 2

Tabel 2
Perencanaan kegiatan organisasi
PT. Yudhistira Perwakilan Surabaya

Rancangan Pelaksanaan	Pelaksanaan		Keterangan
	Ya	Tidak	
1. Penyusunan anggaran melibatkan karyawan	V		Tepat
2. Penetapan harga oleh perusahaan telah sesuai dengan peraturan pemerintah	V		Tepat
3. Perusahaan mengetahui biaya pemasaran menurut daerah pemasaran	V		Tepat

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa PT. Yudhistira Perwakilan Surabaya telah melaksanakan kegiatan sesuai dengan rancangannya.

3. Kualitas karyawan

Untuk mendapatkan karyawan yang memiliki kualitas yang diharapkan cara yang ditempuh PT. Yudhistira Perwakilan Surabaya adalah dengan melaksanakan seleksi terhadap calon karyawan dengan prosedur sebagai berikut :

- a. Pelamar yang memenuhi syarat dalam pendaftaran di panggil untuk mengikuti tes tertulis dan psikotes.

- b. Pelamar yang lolos tes tertulis dan psikotes kemudian menjalani tes terakhir yaitu tes wawancara.

Dalam seleksi calon karyawan ini menggunakan sistem gugur, yaitu apabila pelamar tidak lolos dalam tes tahap pertama maka pelamar tersebut tidak bisa mengikuti tes pada tahap berikutnya dan dianggap telah gagal. Sedangkan pelamar yang lolos dalam semua tes akan menjalani masa percobaan selama satu bulan. Calon karyawan yang lolos dalam masa percobaan akan menandatangani kontrak kerja selama satu tahun. Setelah karyawan selesai menjalani masa kontrak akan diangkat sebagai karyawan pada PT. Yudhistira Perwakilan Surabaya.

Berdasarkan keterangan diatas dapat diketahui bahwa pengendalian manajemen terhadap kualitas karyawan pada PT. Yudhistira Perwakilan Surabaya sudah baik. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 3

Tabel 3
Kualitas karyawan
PT. Yudhistira Perwakilan Surabaya

Rancangan Pelaksanaan	Pelaksanaan		Keterangan
	Ya	Tidak	
1. Perekrutan karyawan berdasarkan seleksi.	V		Tepat
2. Calon karyawan harus memenuhi persyaratan perusahaan.	V		Tepat
3. Dilakukan penilaian prestasi karyawan.	V		Tepat
4. Karyawan termotivasi untuk memberikan yang terbaik kepada perusahaan.	V		Tepat

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa PT. Yudhistira Perwakilan Surabaya telah melaksanakan kegiatan sesuai dengan rancangannya.

4. Kebijakan dan praktek yang berlaku

Praktek yang sehat dalam suatu organisasi tercipta dalam bentuk pengendalian melalui pembagian tugas antar individu yang harus melaksanakan suatu kegiatan. Karyawan dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawabnya perlu adanya suatu uraian kerja agar tidak terjadi tumpang tindih. Sebagai contoh karyawan devisi SD tidak melaksanakan kegiatan devisi SLTP atau sebaliknya.

Tabel 4
Kebijakan dan praktek yang berlaku
PT. Yudhistira Perwakilan Surabaya

Rancangan Pelaksanaan	Pelaksanaan		Keterangan
	Ya	Tidak	
1. Karyawan memiliki diskripsi kerja	V		Tepat
2. Karyawan memahami diskripsi kerja	V		Tepat
3. Karyawan mengetahui produk perusahaan dengan baik	V		Tepat
4. Perusahaan mempunyai prosedur pelaksanaan kegiatan pemasaran	V		Tepat

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa PT. Yudhistira Perwakilan Surabaya telah melaksanakan kegiatan sesuai dengan rancangannya.

5. Sistem evaluasi yang berlaku

Penilaian pelaksanaan kegiatan suatu organisasi apakah telah dilakukan sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan, manajemen memerlukan suatu sistem penilaian dan pelaporan yang baik akan berada dalam suatu sistem yang berjalan sesuai dengan struktur organisasi beserta garis pertanggungjawabannya. PT. Yudhistira Perwakilan Surabaya dalam melakukan penilaian prestasi kepada karyawan devisi dengan cara membandingkan hasil pelaksanaan dengan anggarannya. Laporan pelaksanaan dilakukan setiap

mingguan, bulanan, caturwulan, dan tahunan dilakukan oleh masing-masing karyawan.

Tabel 5
Sistem evaluasi yang berlaku
PT. Yudhistira Perwakilan Surabaya

Rancangan Pelaksanaan	Pelaksanaan		Keterangan
	Ya	Tidak	
1. Laporan penjualan kepada kepala perwakilan dilakukan secara teratur dan berkala	V		Tepat
2. Perusahaan mengamati kegiatan pemasaran yang dilakukan pesaing	V		Tepat
3. Terdapat kuota penjualan untuk tiap salesman dan daerah penjualan	V		Tepat
4. Terdapat intensif atas pencapaian yang dilakukan oleh salesman	V		Tepat
5. Perusahaan mempunyai bagian yang menangani keluhan yang disampaikan konsumen	V		Tepat

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa PT. Yudhistira Perwakilan Surabaya telah melaksanakan kegiatan sesuai dengan rancangannya.

B. Pembahasan Dari Penelahaan dan Pengujian Sistem Pemasaran Pada PT. Yudhistira Perwakilan Surabaya.

Sistem pemasarann pada PT. Yudhistira Perwakilan Surabaya secara keseluruhan telah memenuhi beberapa persyaratan umum sistem pemasaran yang baik ditunjukkan dengan adanya keadaan-keadaan sebagai berikut :

1. Adanya pernyataan tujuan perusahaan yang telah dinyatakan secara tertulis dan dibagikan kepada karyawan sehingga memudahkan untuk memahami tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan.
2. Adanya pusat-pusat pertanggungjawaban yang sesuai struktur organisasi yang bertanggung jawab dalam menyusun dan melaksanakan anggaran.

3. Adanya pemisahan tanggung jawab dan wewenang yang tegas antara satu bagian dengan bagian lain sehingga mempermudah dalam mengukur prestasi pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada.
4. Adanya jalur komunikasi formal yang jelas sehingga mempermudah bagi pusat-pusat pertanggungjawaban dalam melaksanakan tanggung jawabnya.
5. Adanya prosedur-prosedur pelaksanaan kegiatan secara tertulis sehingga mendorong pelaksanaan praktek-praktek yang sehat.
6. Adanya proses perekrutan karyawan yang objektif untuk dapat memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan.
7. Adanya sistem pelaporan pertanggungjawaban pelaksanaan kegiatan secara berkala dan berkesinambungan yang memberikan informasi mengenai kinerja manajemen.
8. Adanya pernyataan deskripsi kerja yang dinyatakan secara tertulis.

C. Penelitian Terhadap Kegiatan Pemasaran PT. Yudhistira Perwakilan Surabaya

Pada bagian berikut ini akan dilakukan penelitian yang lebih rinci terhadap data keuangan yang berkaitan dengan kegiatan pemasaran. Adapun pos-pos yang akan diteliti adalah anggaran dan realisasi hasil penjualan, anggaran dan realisasi volume penjualan dari produk buku SD, buku SLTP, buku SMU, buku Umum. PT. Yudhistira menggolongkan anggaran biaya pemasaran kedalam fungsi-fungsi pemasaran yaitu fungsi penjualan, fungsi promosi, fungsi penyimpanan, fungsi pengiriman, fungsi kredit dan penagihan, fungsi administrasi pemasaran.

Penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh bukti cukup, material dan relevan guna mendukung kesimpulan yang akan dikemukakan sesuai dengan tujuan pemeriksaan di muka.

Tabel 6
Anggaran Biaya Pemasaran
PT. Yudistira Perwakilan Surabaya
Tahun 1996, 1997, 1998

Fungsi	1996 (Rp.)	1997 (Rp.)	1998 (Rp.)
Penjualan	20.559.200	18.195.100	17.276.600
Promosi	7.918.800	7.217.500	6.790.100
Penyimpanan	5.786.000	4.734.600	4.587.600
Pengiriman	19.316.400	16.992.600	16.234.700
Kredit & penagihan	7.425.800	6.949.200	6.061.700
Adm. Pemasaran	6.735.800	6.621.800	6.573.300
Jumlah	67.742.000	60.710.800	57.524.000

Tabel 7
Biaya Pemasaran Sesungguhnya
PT. Yudistira perwakilan Surabaya
Tahun 1996, 1997, 1998

Fungsi	1996 (Rp.)	1997 (Rp.)	1998 (Rp.)
Penjualan	23.455.900	19.567.100	17.618.800
Promosi	9.647.200	8.479.100	6.216.300
Penyimpanan	6.999.000	5.870.100	4.521.000
Pengiriman	21.186.000	17.610.400	16.388.600
Kredit & Penagihan	7.566.400	7.174.600	6.781.500
Adm. Pemasaran	6.809.700	6.522.400	6.586.100
Jumlah	75.664.200	65.223.700	58.112.300

Tabel 8
 Anggaran dan Realisasi Hasil Penjualan
 Tahun 1996-1998

PRODUK	1996		1997		1998	
	Anggaran (Rp.)	Realisasi (Rp.)	Anggaran (Rp.)	Realisasi (Rp.)	Anggaran (Rp.)	Realisasi (Rp.)
Buku Umum	40.716.000	41.775.750	36.486.450	37.013.050	29.223.600	33.171.600
Buku SD	151.387.000	147.980.000	140.545.125	137.626.575	107.148.800	127.764.000
Buku SLTP	156.621.600	151.098.675	171.868.200	142.380.000	110.400.000	128.340.000
Buku SMU	110.305.800	117.713.700	104.098.800	100.278.000	77.930.000	94.640.000
Jumlah	459.030.400	458.568.125	452.998.575	417.297.625	324.702.400	383.915.600

Tabel 9
 Anggaran dan Realisasi Volume Penjualan
 Tahun 1996-1998

PRODUK	1996		1997		1998	
	Anggaran (unit)	Realisasi (unit)	Anggaran (unit)	Realisasi (unit)	Anggaran (unit)	Realisasi (unit)
Buku Umum	18.720	18.567	11.583	11.345	3.479	3.949
Buku SD	64.420	60.277	41.643	39.043	12.176	14.196
Buku SLTP	65.259	59.605	40.921	39.550	12.000	13.950
Buku SMU	40.854	41.891	26.692	24.760	7.793	9.100
Jumlah	189.253	180.340	120.839	114.698	35.448	41.195

Fungsi penjualan dalam anggaran biaya pemasaran mendapat porsi terbesar baik untuk tahun 1996, 1997, 1998. Pada tahun 1996 dari anggaran biaya pemasaran sejumlah Rp. 67.742.000, fungsi penjualan mendapat anggaran sebesar Rp. 20.559.200 atau sebesar 30,35 % dari keseluruhan anggaran pemasaran tahun ini. Tahun 1997 fungsi penjualan memperoleh anggaran sebesar Rp. 18.195.100 atau sebesar 29,97 % dari keseluruhan anggaran tahun ini yang berjumlah Rp. 60.700.800. Sedangkan untuk tahun 1998 anggaran biaya pemasaran seluruhnya berjumlah Rp. 57.524.000., dari jumlah tersebut 30,03 % atau Rp. 17.276.600 digunakan untuk fungsi penjualan.

Fungsi penyimpanan mendapatkan bagian terkecil dari keseluruhan anggaran biaya pemasaran karena tidak memerlukan sewa gedung untuk penyimpanan buku. Pada tahun 1996 fungsi penyimpanan mendapat anggaran sebesar Rp. 5.786.000 atau sebesar 8,54 % dari total anggaran biaya pemasaran tahun ini. Pada tahun 1997 anggaran untuk fungsi penyimpanan berjumlah Rp. 4.734.600 atau sebesar 7,80 % dari anggaran pemasaran seluruhnya dan pada tahun 1998 sejumlah Rp. 4.587.600 atau 7,98 % dari keseluruhan anggaran biaya tahun ini. Sementara itu untuk fungsi pemasaran lainnya mendapat anggaran yang bervariasi.

Fungsi promosi mendapat anggaran rata-rata 11,79 % dari anggaran setiap tahunnya yaitu sejumlah Rp. 7.918.800 pada tahun 1996 dan sejumlah Rp. 7.217.500 tahun 1997 serta sejumlah Rp. 6.790.100 pada tahun 1998.

Sedangkan fungsi pengiriman mendapatkan anggaran rata-rata 28,25 % dari anggaran biaya pemasaran per tahunnya, dari tahun 1996, 1997 dan 1998

sejumlah Rp. 19.316.400, Rp. 16.992.600 dan Rp. 16.234.700. Sedang untuk fungsi kredit dan penagihan mendapat anggaran rata-rata 11,00 % dari anggaran biaya pemasaran pertahun yaitu berturut-turut dari tahun 1996, 1997 dan 1998 sejumlah Rp. 7.425.800, Rp. 6.949.200 dan tahun 1998 sejumlah Rp. 6.061.700.

Fungsi administrasi pemasaran mendapat anggaran sejumlah Rp. 6.735.800 pada tahun 1996 Rp. 6.621.800 pada tahun 1997 dan Rp. 6.573.300 pada tahun 1998 atau rata-rata 10,72 % dari anggaran biaya pemasaran tiap tahunnya. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 10

Tabel 10
Prosentase Anggaran Biaya Pemasaran
PT. Yudhistira Perwakilan Surabaya
Tahun 1996, 1997, 1998

Fungsi	1996		1997		1998	
	(Rp.)	(%)	(Rp.)	(%)	(Rp.)	(%)
Penjualan	20.559.200	30,35	18.195.100	29,97	17.276.600	30,03
Promosi	7.918.800	11,69	7.217.500	11,89	6.790.100	11,81
Penyimpanan	5.786.000	8,54	4.734.600	7,80	4.587.600	7,98
Pengiriman	19.316.400	28,52	16.992.600	27,99	16.234.700	28,22
Kredit&penagihan	7.425.800	10,96	6.949.200	11,45	6.061.700	10,54
Adm. Pemasaran	6.735.800	9,94	6.621.800	10,90	6.573.300	11,42
Jumlah	67.741.900	100%	60.710.800	100%	57.524.000	100%

Setelah anggaran biaya pemasaran didistribusikan kedalam tiap-tiap fungsi pemasaran maka langkah selanjutnya mengolompokkan dasar pengukur jasa PT Yudhistira Perwakilan Surabaya, sebagai dasar penentuan tarif standar dan biaya pemasaran standar. Mengolompokkan dasar pengukur jasa yang dipergunakan perusahaan ini dapat dilihat pada tabel 11

Tabel 11
 Dasar Pengukur Jasa
 PT. Yudhistira Perwakilan Surabaya
 Tahun 1996, 1997, 1998

Fungsi	Dasar Pengukur Jasa	Kapasitas Normal 1996
Penjualan	Hasil Penjualan (Rp.)	Rp. 412.243.800
Promosi	Hasil Penjualan (Rp.)	Rp. 412.243.800
Penyimpanan	Unit Produk Terjual	115.180
Pengiriman	Unit Produk Terjual	115.180
Kredit&Penagihan	Hasil Penjualan (Rp.)	Rp. 412.243.800
Adm. Pemasaran	Hasil Penjualan (Rp.)	Rp. 412.243.800

Besar tarif standar untuk setiap fungsi pemasaran

$$\text{Tarif Standar} = \frac{\text{Anggaran biaya pemasaran}}{\text{Satuan pengukur jasa}}$$

Perumusan fungsi penjualan, promosi, kredit dan penagihan, dan fungsi administrasi pemasaran adalah dengan mengalikan 100% dan untuk fungsi lainnya dengan mengalikan Rp. 1,00. Berdasarkan perhitungan tersebut selanjutnya disusun dalam tabel perhitungan tarif standar untuk biaya fungsi-fungsi pemasaran yang dapat dilihat pada tabel 12, 13, 14

Perhitungan tarif standar biaya setiap fungsi-fungsi pemasaran tahun 1996.

$$\text{Penjualan} = \frac{\text{Rp. 20.559.200}}{\text{Rp. 412.243.800}} \times 100 \% = 4,99 \%$$

$$\text{Promosi} = \frac{\text{Rp. 7.918.800}}{\text{Rp. 412.243.800}} \times 100 \% = 1,92 \%$$

$$\text{Penyimpanan} = \frac{\text{Rp. 5.786.000}}{115.180 \text{ unit}} \times \text{Rp. 1,00} = \text{Rp. 50,23}$$

$$\text{Pengiriman} = \frac{\text{Rp. 19.316.400}}{115.180 \text{ unit}} \times \text{Rp. 1,00} = \text{Rp. 167,71}$$

$$\text{Kredit \& Penagihan} = \frac{\text{Rp. 7.425.800}}{\text{Rp. 412.243.800}} \times 100 \% = 1,80 \%$$

$$\text{Adm. Pemasaran} = \frac{\text{Rp. 6.735.800}}{\text{Rp. 412.243.800}} \times 100 \% = 1,63 \%$$

Tabel 12
Tarif Standar Biaya Pemasaran
PT. Yudhistira Perwakilan Surabaya
Tahun 1996

Fungsi	Anggaran Biaya Pemasaran	Dasar Pengukur Jasa	Tarif
Penjualan	Rp. 20.559.200	Rp. 412.243.800	4,99 %
Promosi	Rp. 7.918.800	Rp. 412.243.800	1,92 %
Penyimpanan	Rp. 5.786.000	115.180 unit	Rp. 50,23/unit
Pengiriman	Rp. 19.316.400	115.180 unit	Rp. 167,71/unit
Kredit & Penagihan	Rp. 7.425.800	Rp. 412.243.800	1,80 %
Adm. Pemasaran	Rp. 6.735.800	Rp. 412.243.800	1,63 %

Perhitungan tarif standar biaya setiap fungsi-fungsi pemasaran 1997

$$\text{Penjualan} = \frac{\text{Rp. 18.195.100}}{\text{Rp. 412.243.800}} \times 100\% = 4,41 \%$$

$$\text{Promosi} = \frac{\text{Rp. 7.217.500}}{\text{Rp. 412.243.800}} \times 100\% = 1,75 \%$$

$$\text{Penyimpanan} = \frac{\text{Rp. 4.734.600}}{115.180 \text{ unit}} \times \text{Rp. 1,00} = \text{Rp. 41,11}$$

$$\text{Pengiriman} = \frac{\text{Rp. 16.992.600}}{115.180 \text{ unit}} \times \text{Rp. 1,00} = \text{Rp. 147,53}$$

$$\text{Kredit \& Penagihan} = \frac{\text{Rp. 6.949.200}}{\text{Rp. 412.243.800}} \times 100\% = 1,69\%$$

$$\text{Adm. Pemasaran} = \frac{\text{Rp. 6.621.800}}{\text{Rp. 412.243.800}} \times 100\% = 1,61\%$$

Tabel 13
Tarif Standar Biaya Pemasaran
PT. Yudhistira Perwakilan Surabaya
Tahun 1997

Fungsi	Anggaran Biaya Pemasaran	Dasar Pengukur Jasa	Tarif
Penjualan	Rp. 18.195.100	Rp. 412.243.800	4,41 %
Promosi	Rp. 7.217.500	Rp. 412.243.800	1,75 %
Penyimpanan	Rp. 4.734.600	115.180 unit	Rp. 41,11 unit
Pengiriman	Rp. 16.992.600	115.180 unit	Rp. 147,53 unit
Kredit&Penagihan	Rp. 6.949.200	Rp. 412.243.800	1,69 %
Adm. Pemasaran	Rp. 6.621.800	Rp. 412.243.800	1,61 %

Perhitungan tarif standar biaya setiap fungsi-fungsi pemasaran tahun 1998

$$\text{Penjualan} = \frac{\text{Rp. 17.276.600}}{\text{Rp. 412.243.800}} \times 100\% = 4,19\%$$

$$\text{Promosi} = \frac{\text{Rp. 6.790.100}}{\text{Rp. 412.243.800}} \times 100\% = 1,65\%$$

$$\text{Penyimpanan} = \frac{\text{Rp. 4.587.600}}{115.180 \text{ unit}} \times \text{Rp. 1,00} = \text{Rp. 39,83/unit}$$

$$\text{Pengiriman} = \frac{\text{Rp. 16.234.700}}{115.180 \text{ unit}} \times \text{Rp. 1,00} = \text{Rp. 140,95/unit}$$

$$\text{Kredit \& Penagihan} = \frac{\text{Rp. 6.061.700}}{\text{Rp. 412.243.800}} \times 100\% = 1,47\%$$

$$\text{Adm. Pemasaran.} = \frac{\text{Rp. 6.573.300}}{\text{Rp. 412.243.800}} \times 100\% = 1,60 \%$$

Tabel 14
Tarif Standar Biaya Pemasaran
PT. Yudhistira Perwakilan Surabaya
Tahun 1998

Fungsi	Anggaran Biaya Pemasaran	Dasar Pengukur Jasa	Tarif
Penjualan	Rp. 17.276.600	Rp. 412.243.800	4,19 %
Promosi	Rp. 6.790.100	Rp. 412.243.800	1,65 %
Penyimpanan	Rp. 4.587.600	115.180 unit	Rp. 39,83 unit
Pengiriman	Rp. 16.234.700	115.180 unit	Rp. 140,95 unit
Kredit&Penagihan	Rp. 6.061.700	Rp. 412.243.800	1,47 %
Adm. Pemasaran	Rp. 6.573.300	Rp. 412.243.800	1,60 %

Langkah selanjutnya dari pengendalian dan analisis biaya kegiatan pemasaran adalah penentuan biaya yang dibebankan pada setiap fungsi-fungsi pemasaran. Pembebanan ini di maksudkan untuk mengetahui tarif biaya standar fungsi-fungsi pemasaran. Tarif biaya standar pemasaran di hitung dengan mengalikan kapasitas sesungguhnya dengan tarif setiap fungsi-fungsi pemasaran. Perumusan di atas dapat dilihat pada tabel 15, 16, 17

Tabel. 15
Kapasitas Sesungguhnya
PT. Yudhistira Perwakilan Surabaya
Tahun 1996

Fungsi	Dasar Pengukur Jasa	Kapasitas Sesungguhnya 1996
Penjualan	Hasil Penjualan (Rp.)	Rp. 458.568.125
Promosi	Hasil Penjualan (Rp.)	Rp. 458.568.125
Penyimpanan	Unit Produk Terjual	180.340
Pengiriman	Unit Produk Terjual	180.340
Kredit&Penagihan	Hasil Penjualan (Rp.)	Rp. 458.568.125
Adm. Pemasaran	Hasil Penjualan (Rp.)	Rp. 458.568.125

Tabel 16
Kapasitas Sesungguhnya
PT. Yudhistira Perwakilan Surabaya
Tahun 1997

Fungsi	Dasar Pengukur Jasa	Kapasitas Sesungguhnya 1997
Penjualan	Hasil Penjualan (Rp.)	Rp. 417.297.625
Promosi	Hasil Penjualan (Rp.)	Rp. 417.297.625
Penyimpanan	Unit Produk Terjual	114.698
Pengiriman	Unit Produk Terjual	114.698
Kredit&Penagihan	Hasil Penjualan (Rp.)	Rp. 417.297.625
Adm. Pemasaran	Hasil Penjualan (Rp.)	Rp. 417.297.625

Tabel 17
Kapasitas Sesungguhnya
PT. Yudhistira Perwakilan Surabaya
Tahun 1998

Fungsi	Dasar Pengukur Jasa	Kapasitas Sesungguhnya 1998
Penjualan	Hasil Penjualan (Rp.)	Rp. 383.915.600
Promosi	Hasil Penjualan (Rp.)	Rp. 383.915.600
Penyimpanan	Unit Produk Terjual	41.195
Pengiriman	Unit Produk Terjual	41.195
Kredit&penagihan	Hasil Penjualan (Rp.)	Rp. 383.915.600
Adm. Pemasaran	Hasil Penjualan (Rp.)	Rp. 383.915.600

Biaya pemasaran standar = Tarif standar X Kapasitas sesungguhnya dasar
pengukur jasa.

Tahun 1996

Fungsi Penjualan = 4,99 % X Rp. 458.568.125 = Rp. 22.882.549

Fungsi Promosi = 1,92 % X Rp. 458.568.125 = Rp. 8.804.508

Fungsi Penyimpanan = Rp. 50,23 X 180.340 unit = Rp. 9.058.478

Fungsi Pengiriman = Rp. 167,71 X 180.340 unit = Rp 30.244.821

Fungsi Kredit & Penagihan = 1,80 % X Rp.458.568.125 = Rp. 8.254.226

Fungsi Adm. Pemasaran = 1,63 % X Rp. 458.568.125 = Rp. 7.474.660

Tahun 1997

Fungsi Penjualan = 4,41 % X Rp. 417.297.625 = Rp. 18.402.825

Fungsi Promosi = 1,75 % X Rp. 417.297.625 = Rp. 7.302.708

Fungsi Penyimpanan = Rp. 41,11 X 114.698 unit = Rp. 4.715.235

Fungsi Pengiriman = Rp. 147,53 X 114.698 unit = Rp. 16.921.396

Fungsi Kredit & Penagihan = 1,69 % X Rp. 417.297.625 = Rp. 7.052.330

Fungsi Adm. Pemasaran = 1,61 % X Rp. 417.297.625 = Rp. 6.718.492

Tahun 1998

Fungsi Penjualan = 4,19 % X Rp. 383.915.600 = Rp. 16.086.064

Fungsi Promosi = 1,65 % X Rp. 383.915.600 = Rp. 6.334.607

Fungsi Penyimpanan = Rp. 39,83 X 41.195 unit = Rp. 1.640.797

Fungsi Pengiriman = Rp. 140,95 X 41.195 unit = Rp. 5.806.435

Fungsi Kredit & Penagihan = 1,47 % X Rp. 383.915.600 = Rp. 5.643.559

Fungsi Adm. Pemasaran = 1,60 % X Rp. 383.915.600 = Rp. 6.142.650

Tabel 18
Biaya pemasaran standar
PT. Yudhistira Perwakilan Surabaya
Tahun 1996, 1997, 1998

Fungsi	1996 (Rp.)	1997 (Rp.)	1998 (Rp.)
Penjualan	22.882.549	18.402.825	16.086.064
Promosi	8.804.508	7.302.708	6.334.607
Penyimpanan	9.058.478	4.715.235	1.640.797
Pengiriman	30.244.821	16.921.396	5.806.435
Kredit&Penagihan	8.254.226	7.052.330	5.643.559
Adm. Pemasaran	7.474.660	6.718.492	6.142.650
Jumlah	86.719.242	61.112.986	41.654.112

Selanjutnya untuk mengetahui berapa biaya pemasaran sesungguhnya secara ringkas dapat dilihat pada tabel 7 halaman 60 yang kemudian didistribusikan ketiap fungsi-fungsi pemasaran.

Tabel 19
Prosentase Realisasi Biaya Pemasaran dari Setiap Fungsi Pemasaran
PT. Yudhistira Perwakilan Surabaya
Tahun 1996, 1997, 1998

Fungsi	1996		1997		1998	
	(Rp.)	(%)	(Rp.)	(%)	(Rp.)	(%)
Penjualan	23.455.900	31,00	19.567.100	30,00	17.618.800	30,32
Promosi	9.647.200	12,75	8.479.100	13,00	6.216.300	10,70
Penyimpanan	6.999.000	9,25	5.870.100	9,00	4.521.000	7,78
Pengiriman	21.186.000	28,00	17.610.400	27,00	16.388.600	28,20
Kredit&penagihan	7.566.400	10,00	7.174.600	11,00	6.781.500	11,67
Adm. Pemasaran	6.809.700	9,00	6.522.400	10,00	6.586.100	11,33
Jumlah	75.664.200	100	65.223.700	100	58.112.300	100

Dari tabel 4 dapat di ketahui bahwa pada tahun 1996 biaya pemasaran sesungguhnya berjumlah Rp. 75.664.200. Biaya pemasaran sesungguhnya fungsi penjualan Rp. 23.455.900 atau sekitar 31,00 % dari realisasi biaya pemasaran. Fungsi promosi sejumlah Rp. 9.647.200 atau sekitar 12,75 % dari realisasi biaya pemasaran. Fungsi penyimpanan sejumlah Rp. 6.999.000 atau sekitar 9,25 % dari realisasi biaya pemasaran. Fungsi pengiriman sejumlah Rp. 21.186.000, atau sebesar 28,00 % dari realisasi biaya pemasaran. Fungsi Kredit dan Penagihan sejumlah Rp. 7.566.400 atau sebesar 10,00 % dari realisasi biaya pemasaran. Fungsi Administrasi Pemasaran sejumlah Rp. 6.809.700 atau sebesar 9,00 % dari realisasi biaya pemasaran. Secara keseluruhan biaya pemasaran sesungguhnya lebih besar Rp. 9.097.066 dari biaya pemasaran standar tahun 1996.

Untuk tahun 1997 biaya pemasaran standar sejumlah Rp. 56.552.027 lebih kecil Rp. 8.671.673 dari anggaran biaya pemasaran sesungguhnya. Fungsi penjualan Rp. 19.567.100 atau sekitar 30,00 % dari realisasi biaya pemasaran. Fungsi Promosi Rp. 8.479.100 atau sekitar 13,00 % dari realisasi biaya pemasaran. Fungsi penyimpanan Rp. 5.870.100 atau sekitar 9,00 % dari realisasi biaya pemasaran. Fungsi Pengiriman Rp. 17.610.400 atau sekitar 27,00 % dari realisasi biaya pemasaran. Fungsi Kredit dan Penagihan Rp. 7.174.600 atau sekitar 11,00 % dari realisasi biaya pemasaran. Fungsi Administrasi Pemasaran Rp. 6.522.400 atau sekitar 10,00% dari realisasi biaya pemasaran.

Pada tahun 1998 biaya pemasaran sesungguhnya sebesar Rp. 58.112.300 lebih kecil Rp. 9.468.930 dari biaya pemasaran standar. Fungsi penjualan Rp. 17.618.800 atau sekitar 30,32 % dari realisasi biaya pemasaran. Fungsi promosi Rp. 6.216.300 atau sekitar 10,70 % dari realisasi biaya pemasaran. Fungsi Penyimpanan Rp. 4.521.000 atau sekitar 7,78 % dari realisasi biaya pemasaran. Fungsi Pengiriman Rp. 16.388.600 atau sekitar 28,20% dari realisasi biaya pemasaran. Fungsi Kredit dan Penagihan Rp. 6.781.500 atau sekitar 11,67 % dari realisasi biaya pemasaran. Fungsi Administrasi Pemasaran Rp. 6.586.100 atau sekitar 11,33 % dari realisasi biaya pemasaran.

Perhitungan selisih antara biaya pemasaran standar dengan biaya pemasaran sesungguhnya dapat dilihat pada tabel 20, 21, 22

Tabel 20
Selisih biaya pemasaran
PT. Yudhistira Perwakilan Surabaya
1996

Fungsi	Biaya Standar (Rp.)	Biaya sesungguhnya (Rp.)	Selisih (Rp.)
Pejualan	22.882.549	23.455.900	(573.351)
Promosi	8.804.508	9.647.200	(842.692)
Penyimpanan	9.058.478	6.999.000	2.059.478
Pengiriman	30.244.821	21.186.000	9.058.821
Kredit&Penagihan	8.254.226	7.566.400	687.826
Adm.Pemasaran	7.474.660	6.809.700	664.960
Jumlah	86.719.242	75.664.200	11.055.042

Tabel 21
Selisih biaya pemasaran
PT. Yudhistira Perwakilan Surabaya
1997

Fungsi	Biaya Standar (Rp.)	Biaya sesungguhnya (Rp.)	Selisih (Rp.)
Pejualan	18.402.825	19.567.100	(1.164.275)
Promosi	7.302.708	8.479.100	(1.176.392)
Penyimpanan	4.715.235	5.870.100	(1.154.865)
Pengiriman	16.921.396	17.610.400	(689.004)
Kredit&Penagihan	7.052.330	7.174.600	(122.270)
Adm.Pemasaran	6.718.492	6.522.400	(196.092)
Jumlah	61.112.986	65.223.700	(4.110.714)

Tabel 22
Selisih biaya pemasaran
PT. Yudhistira Perwakilan Surabaya
1998

Fungsi	Biaya Standar (Rp.)	Biaya sesungguhnya (Rp.)	Selisih (Rp.)
Pejualan	16.086.064	17.618.800	(1.532.736)
Promosi	6.334.607	6.216.300	118.307
Penyimpanan	1.640.797	4.521.000	(2.880.203)
Pengiriman	5.806.435	16.388.600	(10.582.165)
Kredit&Penagihan	5.643.559	6.781.500	(1.137.941)
Adm.Pemasaran	6.142.650	6.586.100	(443.450)
Jumlah	41.654.112	58.112.300	(16.458.188)

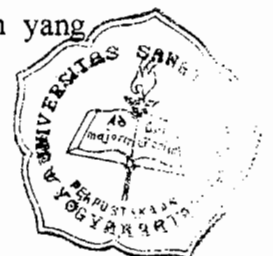
D. Pembahasan Dari Hasil Penelitian

Dalam kurun waktu tiga tahun yaitu tahun 1996-1998 kalau dibandingkan antara anggaran penjualan dengan penjualan sesungguhnya (realisasi), keberhasilan bagian kegiatan pemasaran dalam mencapai anggaran penjualan yang ditetapkan hanya dialami pada tahun 1998. Jenis produk buku Umum dari tahun 1996-1998 dibandingkan dengan jenis produk buku lainnya lebih kecil baik dari nilai penjualan maupun kuantitas penjualan dikarenakan pangsa pasar pengguna buku tersebut terbatas. Jenis produk buku SLTP lebih besar dibandingkan jenis produk buku lain baik dari nilai penjualan maupun kuantitas penjualan dikarenakan penguasaan pangsa pasar terbesar dari sekolah lanjutan tingkat pertama. Hasil penjualan PT. Yudhistira Perwakilan Surabaya selalu mengalami penurunan dari tahun ketahun baik dalam nilai maupun kuantitas penjualan. Prosentase nilai penjualan dan kuantitas penjualan dari tahun-ketahun juga selalu mengalami penurunan. Pada tahun 1997 nilai penjualan penurunannya sekitar 9,00 % jika dibandingkan tahun 1996. Pada tahun 1998 nilai penjualan mengalami penurunan 8,00 % jika dibandingkan tahun 1997. Kuantitas penjualan juga mengalami penurunan dari tahun ke tahun. Pada tahun 1997 kuantitas penjualan turun sebesar 36,40 % dibandingkan tahun 1996. Pada tahun 1998 kuantitas penjualan turun sebesar 64,08 % dibandingkan tahun 1997. Penurunan nilai penjualan dan penurunan kuantitas penjualan disebabkan oleh kenaikan harga kertas yang menyebabkan harga buku naik sehingga permintaan terhadap buku menurun.

Jika dianalisis lebih lanjut dengan membandingkan antara prosentase penurunan nilai penjualan dengan prosentase kuantitas penjualan setiap tahun terlihat bahwa penurunan kuantitas penjualan lebih besar dari pada penurunan nilai hasil penjualan. Pada tahun 1997 nilai hasil penjualan turun sebesar 9,00% dibandingkan kuantitas hasil penjualan yang mengalami penurunan 36,40 %. Kecenderungan penurunan kuantitas yang lebih besar dibandingkan nilai hasil penjualan disebabkan adanya kenaikan harga jual buku seiring dengan kenaikan harga kertas sehingga mempengaruhi nilai penjualannya. Pada tahun 1998 nilai hasil penjualan turun sebesar 8% dibandingkan kuantitas hasil penjualan yang mengalami penurunan 64,08%. Kecenderungan penurunan kuantitas yang lebih besar dibandingkan nilai hasil penjualan disebabkan kenaikan harga jual buku seiring dengan kenaikan harga kertas sehingga mempengaruhi nilai penjualannya.

Hasil dari selisih biaya pemasaran dapat dilihat pada tabel 20, 21, 22. Pada tahun 1996 biaya pemasaran mengalami selisih yang menguntungkan sebesar Rp. 11.055.042. Pada tahun 1997 biaya pemasaran mengalami selisih yang merugikan sebesar Rp. 4.110.714. disebabkan antara lain kenaikan komponen biaya penjualan berupa biaya komisi untuk tercapainya tingkat penjualan yang diharapkan. Pada tahun 1998 biaya pemasaran mengalami selisih yang merugikan sebesar Rp. 16.458.188 disebabkan antara lain oleh kenaikan biaya pengiriman akibat komponen biaya transportasi naik berupa pembukaan toko buku sekaligus sebagai unit dari perwakilan.

Pada 1996 tidak semua fungsi pemasaran mengalami selisih yang menguntungkan fungsi penjualan dan fungsi promosi mengalami selisih yang



merugikan yaitu sebesar Rp. 573.351 dan Rp. 842.692. Selisih yang merugikan ini disebabkan karena kenaikan biaya komisi untuk tercapainya tingkat penjualan yang diharapkan serta kenaikan biaya iklan disebabkan bertambahnya media promosi yang digunakan. Fungsi penyimpanan mengalami selisih yang menguntungkan sebesar Rp. 2.059.478. Fungsi pengiriman mengalami selisih yang menguntungkan sebesar Rp. 9.058.821. Fungsi kredit dan penagihan mengalami selisih yang menguntungkan sebesar Rp. 687.826. Fungsi administrasi pemasaran mengalami selisih yang menguntungkan sebesar Rp. 664.960. Total selisih yang menguntungkan sebesar Rp. 11.055.042.

Pada tahun 1997 semua fungsi pemasaran mengalami selisih yang merugikan. Selisih yang merugikan terbesar dialami oleh fungsi promosi sebesar Rp. 1.176.392. Total selisih yang merugikan adalah Rp. 4.110.714. Selisih yang merugikan ini disebabkan oleh kenaikan biaya iklan karena bertambah media promosinya, biaya contoh buku meningkat karena semakin besar jumlah contoh buku diberikan kepada guru-guru, biaya komisi untuk pejabat Depdikbud agar tercapai penjualan buku yang diharapkan.

Pada tahun 1998 fungsi promosi mengalami selisih yang menguntungkan sebesar Rp. 118.307. disebabkan oleh turunnya aktivitas-aktivitas untuk pengiklanan. Fungsi pemasaran yang lain mengalami selisih yang merugikan. Fungsi pengiriman memberikan selisih yang merugikan terbesar yaitu Rp. 10.582.165 disebabkan pembukaan toko buku baru sehingga aktivitas pengiriman meningkat. Selisih yang merugikan terkecil dialami oleh fungsi administrasi

pemasaran yaitu sebesar Rp. 443.450. Total selisih yang merugikan sebesar Rp. 16.458.188.

Pada tahun 1998 tingkat penjualan berhasil dicapai melampaui anggaran sebesar 18,24 % atau Rp. 59.213.200 sehingga pelaksanaan kegiatan pemasaran telah efektif. Biaya pemasaran sesungguhnya melampaui biaya standar yang ditetapkan sebesar Rp. 16.458.188. atau 39,73 % sehingga pelaksanaan kegiatan pemasaran tidak efisien. Pada tahun 1998 kegiatan pemasaran belum berhasil dilaksanakan dengan ekonomis (hemat), efisien dan efektif karena adanya kelebihan realisasi biaya pemasaran relatif sangat besar.

Pada tahun 1997 tingkat penjualan tidak berhasil dicapai sebesar Rp. 35.700.950 atau sebesar 7,88 % dari anggaran sehingga pelaksanaan kegiatan pemasaran belum efektif. Biaya pemasaran sesungguhnya melampaui biaya standar yang ditetapkan sebesar Rp. 4.110.714. atau 6,72 % sehingga pelaksanaan kegiatan pemasaran belum efisien. Pada tahun 1997 kegiatan pemasaran belum berhasil dilaksanakan dengan ekonomis (hemat), efisien dan efektif.

Pada tahun 1996 tingkat penjualan tidak berhasil dicapai melampaui anggaran sebesar 0,10 % atau Rp. 462.275 sehingga pelaksanaan kegiatan pemasaran belum efektif. Biaya pemasaran standar yang ditetapkan melampaui biaya sesungguhnya sebesar Rp. 11.055.042. atau 12 % sehingga pelaksanaan kegiatan pemasaran efisien. Pada tahun 1996 kegiatan pemasaran belum berhasil dilaksanakan ekonomis (hemat), efisien, efektif karena biaya pemasaran standar melampaui realisasi biaya pemasaran tetapi tingkat penjualan belum berhasil dicapai.

Pada tahun 1996 anggaran volume penjualan sebesar 189.253 unit sedangkan realisasi volume penjualan sebesar 180.340 unit sehingga target penjualan untuk tahun 1996 tidak terpenuhi sebesar 8.913 unit. Pada tahun 1997 anggaran volume penjualan sebesar 120.839 unit sedangkan realisasi volume penjualan sebesar 114.698 unit sehingga target penjualan untuk tahun 1997 tidak terpenuhi sebesar 6.141 unit. Pada tahun 1996 dan tahun 1997 target penjualan belum dapat tercapai disebabkan oleh masalah internal dan masalah eksternal perusahaan. Masalah internal antara lain meliputi masalah sumber daya manusia, pendistribusian yang tidak tepat waktu dan promosi yang kurang. Masalah eksternal antara lain meliputi peraturan pemerintah dan kondisi perekonomian yang mempengaruhi tingkat penjualan. Pada tahun 1998 anggaran volume penjualan sebesar 35.448 unit sedangkan realisasi volume penjualan sebesar 41.195 unit sehingga target penjualan untuk tahun 1998 terpenuhi dan melebihi target sebesar 5.747 unit.

BAB VI

KESIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dan setelah dianalisis pelaksanaan kegiatan pemasaran PT. Yudhistira Perwakilan Surabaya selama tahun 1996 sampai tahun 1998 dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Sistem pemasaran PT. Yudhistira Perwakilan Surabaya secara keseluruhan telah memenuhi beberapa persyaratan umum sistem pemasaran yang baik.
2. Pelaksanaan kegiatan pemasaran pada tahun 1996 belum berhasil dilaksanakan dengan ekonomis (hemat), efisien dan efektif karena tingkat penjualan yang ditetapkan tidak berhasil dicapai sebesar 0,10 % atau Rp. 462.275 tetapi biaya pemasaran standar melampaui biaya sesungguhnya sebesar Rp. 11.055.042. atau 12 % . Pada tahun 1997 kegiatan pemasaran belum berhasil dilaksanakan dengan ekonomis (hemat), efektif dan efisien karena tingkat penjualan tidak berhasil dicapai sebesar Rp. 35.700.950 atau sebesar 7,88 % dari anggaran dan biaya pemasaran sesungguhnya melampaui biaya standar yang ditetapkan sebesar Rp. 4.110.714. atau 6,72 % . Pada tahun 1998 kegiatan pemasaran belum berhasil dilaksanakan dengan ekonomis (hemat), efisien dan efektif karena tingkat penjualan berhasil dicapai melampaui anggaran sebesar 18,24 % atau Rp. 59.213.200 tetapi biaya pemasaran sesungguhnya melampaui biaya standar yang ditetapkan sebesar Rp. 16.458.188. atau 39,73 % .

3. Pada tahun 1996 dan tahun 1997 target penjualan belum dapat tercapai karena anggaran volume penjualan lebih besar dari pada realisasi volume penjualan sesungguhnya disebabkan oleh masalah internal dan masalah eksternal perusahaan. Masalah internal meliputi masalah sumber daya manusia, pendistribusian yang tidak tepat waktu dan promosi yang kurang. Masalah eksternal meliputi peraturan pemerintah dan kondisi perekonomian yang mempengaruhi tingkat penjualan. Target penjualan pada tahun 1998. yang telah ditetapkan dalam anggaran dapat dicapai.

B. Keterbatasan Penelitian

Karena keterbatasan waktu dan dana dari penulis serta kesibukan kerja dari pihak PT. Yudhistira Perwakilan Surabaya, maka data yang diperoleh kurang maksimal. Penelitian dibatasi pada sistem pemasaran dan pengukuran tingkat efisien dan efektif berdasarkan total biaya dan biaya perkelompok produk serta berdasarkan total penjualan dan penjualan perkelompok produk. Kesimpulan yang diambil berdasarkan hasil penelitian terhadap pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh bagian pemasaran PT. Yudhistira Perwakilan Surabaya. Jadi kesimpulan tersebut tidak bisa diterapkan pada PT. Yudhistira Perwakilan yang lainnya.

C. Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian diatas, penulis mencoba mengajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Sistem pemasaran pada PT. Yudhistira Perwakilan Surabaya sudah baik, maka sebaiknya hal itu tetap dipertahankan.

2. Perlu dipertimbangkan mengenai pembentukan Satuan Pengendalian Interen, agar pemeriksaan manajemen, khususnya manajemen pemasaran dapat dilakukan secara berkala, supaya pelaksanaan kegiatan pemasaran dapat lebih ditingkatkan.
3. PT. Yudhistira Perwakilan Surabaya hendaknya meneliti dan menilai kembali terjadinya masalah internal dan masalah eksternal agar target penjualan dapat dipenuhi.

DAFTAR PUSTAKA

- Amin Widjaja Tunggal. (1992). *Audit Pemasaran*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Amin Widjaja Tunggal. (1992). *Management Audit*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Amin Widjaja Tunggal. (1992). *Audit Manajemen Kontemporer*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Basu Swastha. (1990). *Manajemen Pemasaran Moderen*. Yogyakarta: Liberty.
- Mulyadi. (1991). *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Philip Kotler. (1990). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Erlangga.
- Supriyono. (1989). *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta: BPFE.
- Supriyono. (1990). *Pemeriksaan Manajemen dan Pengawasan Pemerintah Indonesia*. Yogyakarta: BPFE.
- Soekartawi. (1993). *Manajemen Pemasaran Dalam Bisnis Moderen*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Soemardjo Tjitrosidojo. (1980). *Pemeriksaan Pengelolaan*. Jakarta: Ictiar Baru Van Hoeve.
- William J. Stanton. (1985). *Prinsip Pemasaran*. Jakarta: Erlangga.

LAMPIRAN

DAFTAR PERTANYAAN

1. Apakah perusahaan mempunyai tujuan dan sasaran yang dinyatakan secara tertulis ? Ya / Tidak. Komentar :
2. Apakah perusahaan mempunyai strategi yang dinyatakan secara tertulis untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut ? Ya / Tidak. Komentar :
3. Apa tujuan, sasaran dan strategi yang dinyatakan secara tertulis tersebut dibagikan dan dapat dimengerti oleh semua karyawan ? Ya / Tidak. Komentar :
4. Apakah sasaran dinyatakan dalam bentuk kuantitatif ? Ya / Tidak. Komentar :
5. Apakah strategi pemasaran untuk mencapai sasaran ditinjau secara berkala ? Ya / Tidak. Komentar :
6. Apakah terdapat pernyataan deskripsi kerja setiap karyawan yang dinyatakan secara tertulis ? Ya / Tidak. Komentar :
7. Jika ada apakah pernyataan deskripsi kerja tersebut dibagikan dan dimengerti oleh karyawan? Ya / Tidak. Komentar :
8. Apakah dalam penyusunan anggaran melibatkan karyawan atau bagian yang bertanggung jawab untuk melaksanakannya ? Ya / Tidak. Komentar :
9. Apakah anggaran dipakai sebagai alat untuk menilai kinerja karyawan yang bertanggung jawab ? Ya / Tidak. Komentar :

10. Apakah format yang dipakai dalam penyusunan anggaran sama dengan format realisasi ? Ya / Tidak. Komentar :
11. Jika terjadi perubahan kondisi yang mendasari penyusunan anggaran baik interen maupun eksteren apakah dilakukan perubahan terhadap anggaran ? Ya / Tidak. Komentar :
12. Apakah hasil pelaksanaan yang dicapai dibandingkan dengan anggaran ? Ya / Tidak. Komentar :
13. Apakah usaha pemasaran dikoordinasikan dengan kemampuan produksi, pembelian bahan baku dan persediaan ? Ya / Tidak. Komentar :
14. Apakah perusahaan melakukan riset pasar ? Ya / Tidak. Komentar :
15. Jika ia, apakah dilakukan secara kontinyu ? Ya / Tidak. Komentar :
16. Apakah perusahaan mengamati kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh pesaingnya ? Ya / Tidak. Komentar :
17. Apakah angka penjualan pada industri diketahui ? Ya / Tidak. Komentar :
18. Apakah perusahaan melakukan analisa penjualan ? Ya / Tidak. Komentar :
19. Apakah perusahaan melakukan prediksi penjualan tiap tahun untuk tiap produk ? Ya / Tidak. Komentar :
20. Apakah proyeksi penjualan yang direncanakan cukup berdasar dan realistik ? Ya / Tidak. Komentar :
21. Apakah proyeksi tersebut disusun secara cukup rinci untuk memungkinkan dilakukannya pengukuran kinerja terhadapnya ? Ya / Tidak. Komentar :
22. Apakah terdapat alat untuk mengukur profitabilitas salesmen dan daerah penjualan ? Ya / Tidak. Komentar :

23. Apakah perusahaan melakukan analisa retur dan potongan penjualan ?

Ya / Tidak. Komentar :

24. Apakah retur penjualan disebabkan oleh kesalahan dalam pengerjaan produk ?

Ya / Tidak. Komentar :

25. Jika ia, apakah dilakukan tindakan perbaikan ? Ya / Tidak. Komentar :

26. Apakah laporan penjualan kepada manajemen dilakukan secara teratur dan berkala ? Ya / Tidak. Komentar :

27. Apakah perusahaan mempunyai suatu alat untuk mengetahui secara cepat mengenai produk yang penjualannya cepat dan lambat ? Ya / Tidak.
Komentar :

28. Apakah terdapat alat ukur untuk menilai efektivitas program promosi ?

Ya / Tidak. Komentar :

29. Apakah struktur harga (*pricing structure*) dapat dibandingkan dengan industri ?

Ya / Tidak. Komentar :

30. Apakah terdapat kuota penjualan untuk tiap salesmen dan daerah penjualan ?

Ya / Tidak. Komentar :

31. Apakah salesmen dan daerah penjualan yang terkait ikut berperan dalam perencanaan kuota ? Ya / Tidak. Komentar :

32. Apakah terdapat insentif baik positif maupun negatif atas pencapaian yang dilakukan oleh salesmen dan daerah penjualan ? Ya / Tidak. Komentar :

33. Apakah salesman mengetahui seluruh produk perusahaan dengan baik ?

Ya / Tidak. Komentar :

34. Apakah strategi penetapan harga oleh perusahaan telah sesuai dengan peraturan pemerintah ? Ya / Tidak. Komentar :
35. Apakah perusahaan mengetahui biaya pemasaran menurut jenis produk ? Ya / Tidak. Komentar :
36. Apakah perusahaan mengetahui biaya pemasaran menurut daerah pemasaran ? Ya / Tidak. Komentar :
37. Apakah karyawan termotivasi untuk memberikan yang terbaik pada perusahaan ? Ya / Tidak. Komentar :
38. Apakah perusahaan mempunyai prosedur pelaksanaan kegiatan pemasaran ? Ya / Tidak. Komentar :
39. Apakah perusahaan mempunyai bagian yang menangani keluhan yang disampaikan oleh konsumen ? Ya / Tidak. Komentar :

SURAT KETERANGAN
No. 001/AAM-SBY/GI/XI/98

Menerangkan dengan ini bahwa :

Nama : Y. ANDANG SETYO. H
NIM : 93 2114 015
Jurusan : AKUNTANSI, UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGJAKARTA .
Semester : XI (Sebelas).

Telah mengadakan penelitian dengan Topik “ PEMERIKSAAN MANAJEMEN TERHADAP KEGIATAN PEMASARAN “ di FT. Yudhistira, Jl. Biliton No.73, Surabaya tertanggal mulai 02 Oktober s/d 22 November 1998 .

Demikian Surat Keterangan ini kami buat dengan sebenarnya dan digunakan sebagaimana mestinya .

Surabaya, 22 November 1998
Hormat kami

yudhistira

Jl. Biliton 73 Tel. 40458
Surabaya

Ir. TATA WIDYATMA
ASS. AREA MANAGER

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Yohannes Andang Setyo Harjanto
Tempat / tanggal lahir : Kulon Progo, 6 Oktober 1975
Kewarganegaraan : Warga Negara Indonesia
Agama : Katholik
Tempat Tinggal : Tahunan UH 3 / 180 RT 10 RW 02 Yogyakarta 55167



Menerangkan dengan sesungguhnya :

Pendidikan

- | | |
|--------------------------------------|-----------------|
| 1. TK. Tahunan Umbulharjo Yogyakarta | tahun 1980-1981 |
| 2. SD Pakualaman I Yogyakarta | tahun 1981-1987 |
| 3. SLTP Panggudi Luhur I Yogyakarta | tahun 1987-1990 |
| 4. SLTA Negeri Banguntapan | tahun 1990-1993 |
| 5. Universitas Sanata Dharma | tahun 1993-2000 |

Pengalaman Organisasi

- | | |
|--|-----------------|
| 1. Ketua Mudika Lingkungan Yohanes Rasul | tahun 1995-1997 |
| 2. Seksi Humas Mudika Paroki Bintaran Yogyakarta | tahun 1995-1997 |

Demikian daftar riwayat hidup ini saya buat dengan sebenarnya.

Yogyakarta, 24 Juni 2000

(Y. Andang Setyo H.)