PEMERIKSAAN MANAJEMEN TERHADAP KEGIATAN PEMASARAN

STUDI KASUS PADA PT PANDATEX MAGELANG

SKRIPSI

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

Oleh :

Christina Rety Irawati

NIM : 972114073

NIRM : 970051121303120069

PROGRAM STUDI AKUNTANSI

JURUSAN AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS SANATA DHARMA

YOGYAKARTA

2002

SKRIPSI

PEMERIKSAAN MANAJEMEN TERHADAP KEGIATAN PEMASARAN

STUDI KASUS PADA PT PANDATEX MAGELANG

Oleh :

Christina Rety Irawati

NIM : 972114073

NIRM : 9700511213031260069

Telah disetujui oleh :

Pembimbing I

Tanggal 6 Agustus 2002

Drs. YP. Supardiyono, M.Si., Akt

Pembimbing II

Tanggal 9 September 2002

Drs. G. Anto Listianto, MSA., Akt

SKRIPSI

PEMERIKSAAN MANAJEMEN TERHADAP KEGIATAN PEMASARAN

STUDI KASUS PADA PT PANDATEX MAGELANG

Dipersiapkan dan ditulis oleh :

Christina Rety Irawati

NIM : 972114073

NIRM : 9700511213031260069

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji

Pada Tanggal 16 September 2002

dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Panitia Penguji

	Nama Lengkap	Tanda Tangan
Ketua	Dra. YF. Gien Agustinawansari, M.M., Akt	.....
Sekretaris	Ir. Drs. Hansiadi Yuli H., M.Si., Ak	.....
Anggota	Drs. Y.P. Supardiyono, M. Si., Akt	.....
Anggota	Drs. G. Anto Listianto, MSA., Akt	.....
Anggota	Dra. YF. Gien Agustinawansari, M.M., Akt	.....

Yogyakarta, 28 September 2002

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma

Dekan

Drs. Hg. Suseno TW., M.S.

PERSEMBAHAN

Jika kamu merasa lelah dan tidak berdaya dari usaha yang sepertinya sia-sia.....
Tuhan tahu betapa keras engkau sudah berusaha.

Ketika kau pikir bahwa kau sudah mencoba segalanya dan tidak tahu hendak berbuat apalagi.....
Tuhan punya jawabannya.

Ketika segala sesuatu sudah berjalan lancar dan kau merasa ingin mengucap syukur.....
Tuhan telah memberkatimu.

Ketika sesuatu yang indah terjadi dan kau dipenuhi ketakjuban.....
Tuhan telah tersenyum kepadamu.

Kupersembahkan Skripsi yang sederhana ini untuk :

Tuhan Yesus penolongku

Bunda Maria atas Novenanya

Bapak dan Ibu

Adik-adikku Nety, Neny dan Lia

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi 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, 12 Oktober 2002

Penulis,

Christina Rety Irawati

ABSTRAK

PEMERIKSAAN MANAJEMEN TERHADAP KEGIATAN PEMASARAN

Studi Kasus pada PT PANDATEX Magelang

Christina Rety Irawati
Universitas Sanata Dharma
Yogyakarta
2002

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan pemeriksaan manajemen untuk pencapaian efisiensi kegiatan departemen pemasaran. Jenis penelitian yang dilakukan adalah studi kasus pada PT Pandatex Magelang. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara wawancara, observasi, dokumentasi dan kuesioner. Sedang analisis data dilakukan dengan cara: 1) Persiapan pendahuluan. 2) Penelitian lapangan. 3) Program pemeriksaan. 4) Pelaksanaan pemeriksaan. 5) Pelaporan dan tindak lanjut. 6) Analisis kualitatif dan analisis kuantitatif. Analisis kualitatif digunakan untuk mengetahui efisiensi dengan ketentuan jawaban "Ya" mengindikasikan bahwa kegiatan tersebut sudah tercapai dan jawaban "Tidak" mengindikasikan bahwa kegiatan yang dimaksud tidak atau belum tercapai.

Dalam analisis data dan pembahasan diketahui bahwa dari hasil pemeriksaan manajemen yang dilaksanakan dapat diketahui efisiensi kegiatan departemen pemasaran belum tercapai. Hal tersebut dapat dilihat dari prosedur atau tahap pemeriksaan manajemen yang dilaksanakan untuk proses kegiatan pemasaran, koordinasi struktur organisasi di bagian pemasaran, ramalan penjualan serta ada beberapa kegiatan di bagian pemasaran yang belum ada yaitu kegiatan promosi dan periklanan. Dari hasil penghitungan bahwa tingkat efisiensi yang terjadi mengalami penurunan selama tahun 1999 sampai 2001, sedang efisiensi sebagai produktivitas mengalami peningkatan.

ABSTRACT

MANAGEMENT AUDITING TOWARD MARKETING ACTIVITY

A Case Study at PT PANDATEX Magelang

Christina Rety Irawati
Sanata Dharma University
Yogyakarta
2002

This research aimed to know the management marketing implementation for achieving the efficiency of the marketing department activity. The kind of research is a case study at PT Pandatex Magelang. The technique of collecting data in this research was done by interview, observation, documentation and questionnaire. The data analysis was done by the following methods: 1) Preparation for introduction. 2) Field research. 3) Auditing program. 4) Auditing implementation. 5) Report and follow up. 6) Qualitative analysis and Quantitative analysis. Qualitative analysis was used to know the efficiency by the answer determination "Yes" to identify that the activity had been accomplished and the answer "No" to identify that the activity which was meant did not or had not been accomplished.

Based on the data analysis, the research showed the efficiency of the marketing department activity had not been achieved. It could be proved from the procedure or management auditing phase which was done for marketing activity process, coordination of organization structure in marketing division, sale prediction and also there were some activities which had not been existed in marketing division. These activities were promotion and advertising. The calculation showed that the efficiency rate decreased during 1999 up to 2001, while the efficiency as productivity increased.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul " *Pemeriksaan Manajemen Terhadap Kegiatan Pemasaran*". Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Program Studi Akuntansi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Penyelesaian Skripsi ini tidak lepas dari berbagai pihak yang telah memberikan bantuan, semangat dukungan maupun kritikan. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Drs.YP. Supardiyono, Msi.,Akt, selaku dosen pembimbing I yang telah dengan sabar bersedia meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk membimbing serta memberikan pengarahan dalam penyelesaian skripsi ini.
2. Bapak Drs. G. Anto Listianto, MSA., Akt, selaku dosen pembimbing II yang telah dengan sabar membimbing penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
3. Bapak Drs. I. Kuntoro M, Akt, selaku dosen wali yang telah memberikan masukan dan saran kepada penulis serta dengan penuh kesabaran membimbing dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Bapak Budi Santosa selaku Pimpinan PT PANDATEX yang telah memberikan ijin penulis untuk mengadakan penelitian.
5. Bapak Pimpinan Personalia serta Bapak G. Dwi Atmoko, SE, yang telah meluangkan waktu untuk penulis dalam pencarian data dan seluruh karyawan personalia.

6. Keluargaku Bapak dan Ibu serta adik-adikku yang selalu sabar memberi dorongan serta doanya.
7. My room-mate Yovi thanks atas pengertian, dukungan dan kebersamaan kita.
8. Adikku Yo-yo n' Pierre makasih atas bantuan dan kesabarannya, makasih juga komputernya juga Lina.
9. Sahabat-sahabatkku Wening, Hana, Pindho, Endang dan Win makasih atas persahabatan yang indah, n' sahabatku Titin makasih atas bantuannya (sorry ya sering tak suruh antar-jemput).
10. Anak-anak kost M-14 (Hna, Dd, Aniex, Ivonne, Cecil, Yovi Ambar, Igna, Navy, Uri, Mba' Romi, Tyas dan Stella) thanks atas kebersamaan, keusilan dan keceriaannya.
11. Teman-teman seperjuangan Akt'97B Leman,Tilde, Tanti, Ani, Wiwit, Aji, Bobby, Ginting serta yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu trimakasih atas kebersamaannya.
12. Teman-temanku di Gramedia Maz Budi, Aan, Mba' Imud, Rita, Mba' Siwi, Bherta, Rambat, Weni, Sigit Mba' Santi , Yarsi, Maria, Abby, Mala, Tari atas segala bantuan.
13. Pihak-pihak yang telah memberikan bantuan dan dukungan yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna oleh sebab itu dengan kerendahan hati semoga skripsi ini dapat memberikan sumbangan yang bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.

DAFTAR ISI

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

BAB II. LANDASAN TEORI 6

A. Pemeriksaan Manajemen 6

1. Pengertian Pemeriksaan Manajemen 6

2. Tujuan Pemeriksaan Manajemen 9

3. Tahap-tahap Pemeriksaan Manajemen 10

4. Teknik-teknik Pemeriksaan Manajemen 14

5. Manfaat Pemeriksaan Manajemen Kegiatan Pemasaran 15

B. Pengertian Pemasaran 16

C. Ekonomisasi, Efisiensi dan Efektivitas 22

1. Ekonomisasi 22

2. Efisiensi 23

3. Efektivitas 24

BAB III. METODOLOGI PENELITIAN 25

A. Jenis Penelitian 25

B. Tempat dan Waktu Penelitian 25

C. Subjek Penelitian 25

D. Objek Penelitian 25

E. Data Yang Dicari 25

F.. Teknik Pengumpulan Data 26

G. Teknik Analisis Data 26

BAB IV. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN 30

A. Sejarah Singkat Perusahaan dan Perkembangannya 30

B. Lokasi Perusahaan 32

C. Struktur Organisasi 33

D. Personalia 39

E. Pemasaran 40

BAB V. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN 42

A. Analisis Data 42

B. Pembahasan 43

BAB VI. PENUTUP 58

A. Kesimpulan 58

B. Keterbatasan Penelitian 59

C. Saran 59

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 5.1. Kain yang diproduksi dari tahun 1999 sampaai 2001 50

Tabel 5.2. Penjualan kain dari tahun 1999 sampai 2001..... 52

Tabel 5.3. Biaya pemasaran dari taun 1999 sampai 2001 53

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 4.1. Struktur organisasi PT PANDATEX Magelang 34

Gambar 4.2. Pembagian jam kerja karyawan PT PANDATEX 39

Gambar 4.3. Saluran distribusi pada PT PANDATEX Magelang 40

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dalam dunia usaha yang makin pesat mendorong perkembangan dalam bidang industri, baik perusahaan manufaktur, perusahaan dagang, ataupun perusahaan jasa. Perusahaan yang mulai banyak didirikan ini menuntut dunia usaha semakin berkompetitif, terutama dalam usaha menjual produk yang berupa barang atau jasa. Selain kegiatan menjual produk yang berupa barang atau jasa, secara umum tujuan dari perusahaan adalah untuk mendapatkan laba seoptimal mungkin. Agar laba perusahaan bisa optimal maka pihak manajemen akan berusaha untuk meningkatkan jumlah penjualan produknya yang berupa barang atau jasa tersebut untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Suatu perusahaan mengalami penurunan dalam penjualan produknya, hal itu bisa disebabkan oleh berbagai faktor, salah satu faktor penyebab adalah menurunnya atau memburuknya kegiatan pemasaran. Bagian pemasaran mempunyai kegiatan dimana perusahaan sangat tergantung pada kemampuannya dalam mempertahankan dan menarik pelanggan baru.

Muncul pesaing-pesaing baru dalam dunia bisnis menyebabkan biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan pemasaran menjadi besar sehingga kegiatan pemasaran menjadi tidak ekonomis (hemat), efisien dan efektif. Ada kelemahan dalam kegiatan pemasaran tersebut pihak manajemen harus melaksanakan peninjauan kembali terhadap tingkat ekonomisasi, efisiensi dan efektivitas

kegiatan pemasaran. Untuk itu perlu diupayakan suatu perbaikan terhadap kegiatan pemasaran yaitu dengan cara melakukan pemeriksaan manajemen terhadap kegiatan pemasaran. Pemeriksaan manajemen istilah lainnya yaitu management auditing / operational auditing / performance auditing / system auditing, dimana pemeriksaan manajemen menyangkut penilaian terhadap manajemen dalam usahanya mencapai tujuan organisasi / perusahaan yang ditetapkan sebagaimana diketahui fungsi-fungsi manajemen adalah perencanaan, organisasi, pengarahan dan pengawasan. Pemeriksaan manajemen sendiri dapat digolongkan menjadi tiga bagian yaitu pemeriksaan organisasional, pemeriksaan fungsional dan penugasan khusus. Dalam hal ini, pemeriksaan manajemen yang akan dilaksanakan yaitu pemeriksaan fungsional atau pemeriksaan manajemen yang memusatkan pada kegiatan atau pertanggungjawaban kegiatan khususnya terhadap kegiatan pemasaran.

Pemeriksaan manajemen terhadap kegiatan pemasaran bertujuan untuk membantu manajemen untuk mencapai tujuan yaitu meningkatkan ekonomisasi, efisiensi dan efektivitas kegiatan pemasaran. Disamping itu pemeriksaan manajemen bertujuan untuk membantu semua peringkat manajemen dalam usaha meningkatkan perencanaan dan pengendalian manajemen dengan orientasi pada individu tertentu. Pemeriksaan manajemen merupakan alat manajemen untuk membantu organisasi / perusahaan mencapai tujuan yang telah ditetapkan maka manajemen perlu melakukan pemeriksaan secara teratur terhadap kebijakan prosedur, sehingga jika ada masalah yang akan menghambat atau diperkirakan akan menghambat tujuan perusahaan dapat segera diketahui. Pemeriksaan

manajemen menitikberatkan pada aspek kualitas / kemampuan para pengelola / manajer dalam mengelola organisasi. Akhir dari pemeriksaan manajemen yaitu dengan memberikan rekomendasi untuk perbaikan-perbaikan yang diperlukan untuk mendorong tindakan korektif yang ditempuh. Penekanan yang paling utama dari pemeriksaan manajemen adalah pada penilaian atas kemampuan para manajer dalam mengelola organisasi khususnya kegiatan pemasaran. Bila kegiatan pemasaran dapat ekonomis, efisien, dan efektif maka diharapkan tujuan perusahaan atau organisasi dapat tercapai.

B. Rumusan Masalah

Bagaimana pemeriksaan manajemen yang dilaksanakan untuk mengukur efisiensi kegiatan pemasaran?

C. Batasan Masalah

Pemeriksaan manajemen dapat digunakan untuk mengukur tingkat ekonomisasi, efisiensi dan efektivitas kegiatan pemasaran. Penelitian ini lebih memfokuskan pada pembahasan mengenai efisiensi kegiatan departemen pemasaran.

D. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pemeriksaan manajemen yang dilaksanakan untuk mengukur efisiensi kegiatan departemen pemasaran.

E. Manfaat Penelitian

Manfaat yang didapat dari hasil penelitian ini diharapkan akan berguna bagi pihak-pihak yang berkepentingan yaitu:

1. Bagi perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan akan berguna untuk membantu manajemen mengetahui tingkat pencapaian efisiensi kegiatan departemen pemasaran.
2. Bagi penulis sendiri dapat menambah pengetahuan mengenai pemeriksaan manajemen terhadap kegiatan departemen pemasaran.

F. Sistematika Penulisan

BAB I : PENDAHULUAN

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

BAB II : LANDASAN TEORI

Dalam bab ini, diuraikan mengenai hasil kajian pustaka yang relevan serta yang mendukung pemecahan masalah.

BAB III: METODOLOGI PENELITIAN

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

BAB IV: GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Dalam bab ini, diuraikan mengenai gambaran umum perusahaan yang meliputi: sejarah singkat perusahaan dan perkembangannya, lokasi perusahaan, struktur organisasi, personalia dan pemasaran.

BAB V: ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini, diuraikan mengenai analisis dan pembahasan dari data hasil temuan lapangan mengenai pemeriksaan manajemen terhadap kegiatan departemen pemasaran.

BAB VI: KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini, diuraikan mengenai kesimpulan dan saran dari hasil pembahasan yang mungkin berguna bagi perusahaan.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pemeriksaan Manajemen

1. Pengertian Pemeriksaan Manajemen

Untuk mengetahui lebih jauh pemeriksaan manajemen, akan dikemukakan beberapa definisi pemeriksaan manajemen yang pada dasarnya mempunyai kesamaan pemikiran dan pada akhirnya memberikan pandangan yang sama.

> "Gerospe/Lindberg/Cohn menyatakan bahwa Management audit adalah suatu teknik yang secara teratur dan sistematis digunakan untuk menilai efektivitas unit atau pekerjaan dibanding dengan standar-standar perusahaan dan industri, dengan menggunakan petugas yang bukan ahli dalam lingkup obyek yang dianalisis untuk meyakinkan manajemen bahwa tujuannya dilaksanakan dan keadaan yang membutuhkan perbaikan ditemukan ." (Amin W.T.,1992:2)

Sementara IIA mendefinisikan *Operational Auditing* adalah sebagai berikut:

> "Operational Auditing is a systematic process of evaluating an organization's effectiveness, efficiency, and economy of operations under management's evaluation along with recommendations for improvement." (Kell, W.G & Boynton, W.C.,1992:812).

Adapun Supriyono (1990:11) menyatakan bahwa "Pemeriksaan manajemen adalah suatu proses pemeriksaan secara sistematik yang dilaksanakan oleh pemeriksa independen untuk mendapatkan dan mengevaluasi bukti secara obyektif atas prosedur-prosedur dan kegiatan-kegiatan manajemen". Definisi lainnya diungkapkan oleh Konrath (1996:731) bahwa "Management Auditing is a subset of operational auditing that attempts to measure the effectiveness with which an organizational unit is administered".

Dari beberapa definisi diatas disimpulkan bahwa pemeriksaan manajemen merupakan suatu teknik pemeriksaan yang meliputi lingkup yang luas untuk menilai dan mengevaluasi efektivitas organisasi sesuai prosedur perusahaan yang dilaksanakan oleh petugas pemeriksa. Umumnya definisi pemeriksaan manajemen memberi penekanan pada ekonomisasi, efisiensi dan efektivitas atau performa suatu kesatuan usaha atau organisasi. Pemeriksaan manajemen merupakan suatu audit untuk memeriksa, meninjau dan menilai berbagai kebijaksanaan dan tindakan manajemen atas dasar standar-standar objektif tertentu. Umumnya pemeriksaan manajemen dibutuhkan oleh pihak intern perusahaan yaitu pihak manajemen atau individu yang meminta hasil audit khususnya dewan direksi. Hasil pemeriksaan tersebut berupa rekomendasi atau usul-usul untuk perbaikan operasi perusahaan. Pemeriksaan manajemen dirancang untuk menganalisa, mengevaluasi, mereview dan menaksir pelaksanaan kegiatan perusahaan dalam hubungan dengan serangkaian standar pemeriksaan yang ditetapkan. Pengukuran efektivitas didasarkan pada bukti-bukti dan standar-standar yang digunakan untuk evaluasi dikelompokkan (Amin W.T., 1992:5-6):

1. Undang-undang & peraturan pemerintah.
2. Standar perusahaan :
   a. Strategi-strategi, rencana dan program yang disetujui.
   b. Kebijakan dan prosedur yang ditetapkan.
   c. Struktur organisasi yang sudah disetujui.
   d. Anggaran perusahaan.

e. Tujuan perusahaan ditetapkan.

3. Standar dan praktek industri.

4. Prinsip organisasi dan manajemen.

5. Praktek manajemen yang sehat, proses dan teknik yang digunakan oleh perusahaan-perusahaan yang maju kalau tidak ada standar perusahaan yang tertulis, pemikiran dan falsafah pimpinan dapat digunakan sebagai standar untuk penilaian.

Pemeriksaan manajemen memungkinkan untuk melibatkan situasi serta kondisi yang bervariasi dalam unit organisasi yang diperiksa serta kegiatannya. Maka dengan penggolongan pemeriksaan manajemen akan sangat bermanfaat untuk menyusun pola-pola pemeriksaan yang baik. Supriyono (1990:112-113) menggolongkan pemeriksaan manajemen sebagai berikut :

a) Pemeriksaan fungsional

Pemeriksaan fungsional adalah pemeriksaan yang memusatkan pada kegiatan atau pertanggungjawaban kegiatan. Pemeriksaan fungsional ini bertujuan untuk menentukan apakah kegiatan suatu fungsi tertentu mencapai kondisi ekonomis, efisiensi dan efektivitas yang diharapkan. Selain itu digunakan untuk menilai kegiatan atau proses untuk menghasilkan produk / output.

b) Pemeriksaan organisasional

Pemeriksaan organisasional bertujuan menentukan apakah proses manajemen dalam unit organisasi yang diperiksa dilaksanakan secara hemat, efisien dan efektif. Pemeriksaan organisasi ini diarahkan pada

pemeriksaan unit organisasi / perusahaan itu sendiri seperti misalnya: untuk menentukan efisiensi dan efektivitas rencana organisasi departemen, atau untuk menilai efisiensi dan efektivitas prosedur koordinasi dalam suatu divisi.

c) Pemeriksaan penugasan khusus

Pemeriksaan penugasan khusus biasanya memiliki tujuan dan lingkup yang bersifat khusus. Syarat utama melaksanakan pemeriksaan penugasan khusus ini pemeriksa harus punya pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk melaksanakan penugasannya.

2.Tujuan Pemeriksaan Manajemen

Pemeriksaan manajemen mempunyai tujuan untuk melaksanakan penilaian / mengevaluasi efisiensi dan efektivitas perusahaan oleh manajemen agar tujuan perusahaan tercapai. Dengan kata lain tujuan dari kegiatan pemeriksaan manajemen ini adalah untuk membantu peringkat manajemen dalam meningkatkan perencanaan dan pengendalian manajemen dengan cara mengidentifikasi aspek-aspek sistem dan prosedur serta rekomendasi kepada manajemen untuk meningkatkan ekonomisasi, efisiensi dan efektivitas (Supriyono, 1990:13). Pemeriksaan manajemen yang dilaksanakan diharap menghasilkan perbaikan atas pengelolaan aktivitas dan pencapaian hasil dari obyek yang diperiksa dengan cara memberikan saran-saran tentang upaya-upaya yang dapat ditempuh guna pendayagunaan sumber-sumber secara ekonomis, efisien dan efektif. Pemeriksaan manajemen dapat dilakukan kalau

ada tanda-tanda yang mengkhawatirkan yang ditemui oleh perusahaan misalnya saja terjadinya penurunan laba yang menunjukkan adanya ketidakefisienan. Pelaksana kegiatan pemeriksaan manajemen dapat dilakukan oleh suatu team yang biasanya mempunyai latar belakang pengalaman, ketrampilan teknis dan akademis dari berbagai disiplin ilmu yang terdiri internal auditor, insinyur teknologi industri, sarjana ilmu sosial, akuntan pemerintah dan akuntan publik dimana setiap anggota team haruslah memiliki jiwa analitik dan kemampuan untuk mendorong fungsi manajemen dari segi pandang organisasi secara keseluruhan. Tujuan pemeriksaan manajemen pemasaran adalah (Amin, 1992:38):

a. Menentukan bagaimana pasar memandang perusahaan dan kompetitornya.
b. Merekomendasikan suatu kebijakan harga.
c. Mengembangkan suatu sistem penilaian produk.
d. Menentukan bagaimana untuk memperbaiki aktivitas penjualan dalam arti kata pengembangan tenaga penjual, tingkat dan tipe kompensasi, pengukuran performa dan penambahan penjual baru.

3. Tahap-tahap Pemeriksaan Manajemen

Supaya pemeriksaan manajemen mencapai tujuannya perlu disusun rencana tahap-tahap pemeriksaan yang akan dilaksanakan. Tahap-tahap sebelumnya akan mempengaruhi keberhasilan tahap-tahap berikutnya maka

setiap tahap pemeriksaan harus dirancang agar dapat mencapai tujuannya, tahap-tahap tersebut digolongkan (Supriyono 1990:25-29):

a. Persiapan Pendahuluan

Tujuan persiapan pendahuluan yaitu untuk menjamin bahwa para pemeriksa memahami lingkungan pemeriksaan dan mengidentifikasi aspek-aspek kritis kegiatan, risiko, atau masalah-masalah yang mungkin timbul dalam pemeriksaan. Dalam tahap ini pemeriksa memahami lingkungan pemeriksaannya dengan mempelajari dan mengevaluasi informasi yang tersedia untuk mengetahui sejarah dan status organisasi yang diperiksanya saat ini. Adapun informasi yang dikumpulkan dalam persiapan pendahuluan meliputi:

1). Tujuan dan kebijakan manajer unit organisasi yang diperiksa.

2). Proses produksi.

3). Sumber yang digunakan meliputi sumber keuangan, sumber bahan dan sumber daya manusia.

4). Elemen-elemen organisasi.

5). Sistem pengendalian yang digunakan oleh unit organisasi yang diperiksa.

Sumber informasi dalam arsip tersebut meliputi pula anggaran dasar, anggaran rumah tangga, struktur organisasi dan laporan pemeriksaan tahunan sebelumnya. Sumber-sumber informasi ini berguna untuk mengenal kegiatan unit organisasi yang diperiksa.

b. Penelitian Lapangan

Tahap yang kedua ini dilakukan dengan tujuan untuk menentukan luasnya dan tekanan pemeriksaan manajemen dengan menggunakan informasi yang diperoleh dalam tahap 1 (persiapan pendahuluan). Informasi yang diperoleh dari tahap 1 digunakan sebagai pedoman mempertanyakan pegelolaan kegiatan, penelaahan laporan-laporan dan mengobservasi kegiatan. Setelah penelitian lapangan sudah selesai maka pemeriksa dapat mengidentifikasikan aspek penting dari masalah unit organisasi yang diperiksa dan dapat memutuskan pemusatan usaha pemeriksaan serta menyusun dan mengembangkan program pemeriksaan.

c. Program Pemeriksaan

Penyusunan program dalam bentuk dokumen tertulis dapat bermanfaat untuk: (1) Perencanaan pemeriksaan, (2) menyediakan pedoman untuk pengumpulan dan evaluasi bukti pemeriksaan, (3) menunjukkan langkah-langkah terinci mengumpulkan dan menganalisis bukti yang cukup kompeten dalam rangka mencapai tujuan pemeriksaan yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam tahap program pemeriksaan yang disusun umumnya meliputi tujuan pemeriksaan, sumber bukti dan petunjuk mengenai bagaimana bukti diperoleh dan dianalisis. Program pemeriksaan harus tertulis agar waktu dan biaya pemeriksaan tidak terlalu besar dan tujuan pemeriksaan mudah dicapai.

d. Pelaksanaan Pemeriksaan

Tahap ini meliputi semua pelaksanaan langkah-langkah yang ada dalam program pemeriksaan untuk memperoleh dan menganalisis bukti, menarik kesimpulan pemeriksaan dan menyusun rekomendasi. Selain itu pemeriksa juga harus mengidentifikasi masalah-masalah khusus, memperoleh dan menganalisis bukti untuk menunjukkan sebab-akibat dan mengembangkan rekomendasi untuk perbaikan. Tahap ini akan menggunakan teknik-teknik untuk mengumpulkan bukti agar:

1). Masalah yang diidentifikasi benar-benar nyata.

2). Masalah yang saling berhubungan dapat diidentifikasikan.

3). Hubungan sebab-akibat dapat ditentukan dengan valid.

4). Memungkinkan rekomendasi diterapkan secara efisien dan efektif serta relevan dengan masalah yang timbul.

e. Pelaporan dan Tindak Lanjut

Dalam tahap ini temuan-temuan dan rekomendasi untuk perbaikan kelemahan dan kekurangan unit organisasi yang diperiksa dikomunikasikan kepada manajernya sehingga manajer dapat melaksanakan perbaikan-perbaikan terhadap unit organisasi yang dipimpinnya. Suatu laporan pemeriksaan mempunyai urutan penyajian sebagai berikut: (a) latar belakang informasi, (b) luas pemeriksaan, (c) pendapat pemeriksa, (d) temuan-temuan, (e) rekomendasi pemeriksaan. Dalam tahap pelaporan juga meliputi tindak lanjut terhadap saran-saran yang telah diberikan di dalam laporan pemeriksaan. Temuan-temuan dalam pemeriksaan mengarah pada tindakan

manajemen untuk membuat tindakan koreksi terhadap ketidakefisienan, ketidakefektifan dan ketidakhematan unit organisasi yang diperiksa.

4. Teknik-Teknik Pemeriksaan Manajemen

Seorang pemeriksa manajemen terutama mementingkan penilaian pencapaian-pencapaian dalam berbagai bidang manajemen. Maka pemeriksaan manajemen bukan untuk mencari bukti untuk mendukung angka-angka akuntansi tertentu. Tetapi berupaya menilai proses-proses dan fungsi-fungsi manajemen dengan menggunakan teknik-teknik sesuai yang dikatakan Arifin (1983:160-161) secara efektif yaitu:

a. Wawancara

Dalam wawancara ini seorang pemeriksa manajemen menghimpun bagian terbesar dari bukti-bukti yang ia perlukan dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang relevan serta memperoleh jawaban yang memuaskan atas pertanyaan-pertanyaan itu. Langkah pertama yang dilakukan dalam audit manajemen yaitu merumuskan daftar-daftar wawancara secara tepat. Pertanyaan yang baik seringkali merupakan suatu kunci untuk menemukan suatu masalah yang tersembunyi, inilah nilai utama dari wawancara.

b. Pemeriksaan

Pemeriksaan harus dilakukan oleh pemeriksa manajemen atas dokumen-dokumen dan pencatatan-pencatatan. Pemeriksaan ini akan diperlukan bila dalam proses wawancara didapatkan informasi yang memerlukan tambahan atau mengandung kontradiksi internal.

c. Konfirmasi

Pernyataan-pernyataan tertulis atau lisan dari berbagai orang bila diperlukan suatu konfirmasi mengenai sesuatu informasi yang ia peroleh yang akan diusahakan oleh pemeriksa manajemen.

d. Observasi aktivitas-aktivitas dan kondisi-kondisi secara langsung

Seorang pemeriksa manajemen dalam banyak hal akan berpegang pada observasinya sendiri atas aktivitas-aktivitas dan kondisi-kondisi dalam organisasi. Selanjutnya ia akan menyusun peta organisasi serta peta aliran sebagai hasil observasi atas aktivitas-aktivitas dan kondisi-kondisi secara langsung.

e. Korelasi informasi

Kesimpulan-kesimpulan yang tepat diperoleh dari korelasi informasi yang dihimpun melalui berbagai teknik. Kemudian pemeriksa manajemen akan membandingkan pencapaian-pencapaian aktual dengan standard yang telah ditentukan atau dengan pencapaian-pencapaian ditahun-tahun sebelumnya.

5. Manfaat Pemeriksaan Manajemen Kegiatan Pemasaran

Pemeriksaan Manajemen yang dilaksanakan dalam suatu perusahaan atau organisasi tentunya juga akan memberikan manfaat tersendiri bagi pihak perusahaan / organisasi ataupun bagi pihak manajer dan karyawan. Adapun Amin W.T (1992:40-41) menyatakan bahwa manfaat pemeriksaan manajemen kegiatan pemasaran adalah sebagai berikut:

a. Perusahaan-perusahaan yang berorientasi produksi dan teknikal mendapatkan manfaat dari seorang auditor yang melaksanakan suatu servis yang penting untuk menyadari bahwa masalah perusahaan tergantung pada orientasi produknya, dan memberi petunjuk kepada manajemen terhadap orientasi pasar.
b. Divisi-divisi yang mengalami kesulitan mendapat manfaat dari audit terhadap masalah-masalah yang timbul.
c. Divisi yang berprestasi tinggi mendapat wawasan bagaimana memperbaiki pemasaran pada divisi yang lain dari audit yang dihasilkan.
d. Perusahaan yang baru memperoleh audit yang dapat membantu manajemen yang belum mempunyai pengalaman.
e. Organisasi yang tidak mencari keuntungan mulai berfikir dalam konsep pemasaran dan audit pemasaran dapat memberikan suatu pendidikan yang berguna.

B. Pengertian Pemasaran

Pemasaran merupakan unsur kegiatan yang penting dalam perusahaan dimana produknya berupa barang dan jasa. Terkadang kegiatan pemasaran dilakukan dengan tidak efisien dan efektif sehingga biaya untuk pemasaran pun menjadi tidak ekonomis, efisien dan efektif. Pemasaran adalah suatu aktivitas perusahaan yang kompleks dimana perhatian utama pemasaran adalah pasar dan menciptakan pertukaran yang saling memuaskan dengan mereka yang terlibat dalam pasar. "The Board of American Markerting Association (1985)

mendefinisikan pemasaran *(marketing)* sebagai suatu proses perencanaan dan pelaksanaan konsepsi, penetapan harga, promosi dan distribusi ide, barang dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang memuaskan tujuan individu dan organisasi." (Amin W.T. , 1992:1).

Kegiatan pemasaran meliputi sebagai berikut :

a. Struktur harga
b. Administrasi penjualan
c. Distribusi
d. Piutang dagang

Semakin berkembangnya dunia bisnis, para pengusaha mulai menyadari bahwa pemasaran merupakan faktor penting untuk mencapai sukses bagi perusahaan. Untuk itu perlu bagi mereka untuk mengetahui adanya cara dan falsafah baru yang mana biasa disebut Konsep Pemasaran *(Marketing Concept)*. Sebagaimana dikatakan oleh Basu Swastha (1984:17) bahwa, "Konsep pemasaran adalah sebuah falsafah bisnis yang menyatakan bahwa pemuasan kebutuhan konsumen merupakan syarat ekonomi dan sosial bagi kelangsungan hidup perusahaan." Dari definisi tersebut kita dapat mengetahui bahwa semua kegiatan perusahaan baik itu produksi, keuangan, teknik maupun pemasaran itu sendiri harus diarahkan pada usaha untuk mengetahui kebutuhan pembeli dan kemudian memuaskan kebutuhan dengan juga mendapatkan laba. Konsep pemasaran itu sendiri disusun dengan memasukkan tiga elemen pokok yaitu:

1. Orientasi konsumen.

Perusahaan yang ingin mempraktekkan orientasi konsumen haruslah:

a. Menentukan kebutuhan pokok dari pembeli yang akan dilayani dan dipenuhi.
b. Memilih kelompok pembeli tertentu sebagai sasaran dalam penjualannya.
c. Menentukan produk dan program pemasarannya.
d. Mengadakan penelitian pada konsumen untuk mengukur, menilai dan menafsirkan keinginan, sikap serta tingkah laku mereka.
e. Menentukan dan melaksanakan strategi yang paling baik, apakah menitikberatkan pada mutu yang tinggi, harga yang murah atau modal yang menarik.

2. Koordinasi dan integrasi dalam perusahaan.

Dalam kegiatan pemasaran untuk dapat memberikan kepuasan konsumen yang optimal, maka setiap elemen pemasaran yang ada harus dikoordinasikan dan diintegrasikan, dimana setiap orang atau setiap bagian dalam perusahaan ikut berkecimpung didalamnya. Hal ini perlu dilakukan agar perusahaan dapat mempertahankan pelanggannya. Agar koordinasi dan integrasi dapat dilaksanakan maka perlu seseorang yang akan bertanggungjawab terhadap seluruh kegiatan pemasaran yaitu manajer pemasaran.

3. Mendapatkan laba melalui pemuasan konsumen.

Konsep pemasaran sendiri mempunyai tujuan untuk memperbaiki hubungan konsumen karena hubungan yang lebih baik akan sangat menguntungkan perusahaan serta dapat meningkatkan laba karena salah satu tujuan perusahaan adalah mengoptimalkan laba. Laba yang dihasilkan oleh perusahaan dapat

digunakan untuk pertumbuhan dan perkembangan perusahaan dengan memberikan kepuasan yang lebih besar pada konsumen. Laba yang dicapai bisa juga menandakan bahwa usaha-usaha perusahaan yang berhasil dalam memberikan kepuasan pada konsumen. Untuk memberikan kepuasan tersebut, perusahaan dapat menjual ataupun menyediakan barang dan jasa yang baik dengan harga yang layak.

Konsep pemasaran berarti bahwa suatu organisasi mengarahkan semua usahanya untuk memuaskan pelanggan dengan suatu laba. Bila departemen pemasaran merupakan suatu bagian yang diintegrasikan secara penuh maka manajer pemasaran bertanggungjawab dan akan mengambil keputusan atas fungsi-fungsi, adapun empat fungsi yang mencakup usaha pemasaran suatu perusahaan adalah :

a. Perencanaan produk *(product planning)*

Perencanaan produk adalah merencanakan barang / jasa atau ide ataupun kombinasinya yang ditawarkan perusahaan ke pasar sasaran.

b. Penetapan harga *(pricing)*

Penetapan harga yaitu jumlah uang yang harus dibayarkan konsumen untuk memperoleh produk.

c. Promosi *(promotion)*

Promosi yaitu kegiatan untuk mengkomunikasikan produk / perusahaan dan membujuk pasar sasaran untuk membelinya.

d. Distribusi *(distribution)*

Distribusi adalah semua kegiatan perusahaan yang bertujuan untuk menciptakan ketersediaan produk dekat dengan pasar sasaran / konsumen sasaran.

Keempat fungsi tersebut biasa disebut dengan bauran pemasaran *(marketing mix)* yaitu seperangkat kebijaksanaan dan taktik pemasaran yang bersifat *controlliber* / terkendali yang dirancang untuk menghasilkan tanggapan terhadap pasar sasaran. Tujuan utama manajemen setiap perusahaan adalah mempunyai program pemasaran yang efisien baik dari sudut pandang desain maupun implementasi. Bila kegiatan pemasaran suatu perusahaan bisa efisien maka diharapkan tujuan perusahaan bisa tercapai.

Beberapa aspek pekerjaan manajer pemasaran sifatnya subyektif dan kualitatif, termasuk inisiatif, ketrampilan internasional dan sikap. Pekerjaan manajer pemasaran dilihat dari aspek kualitatif bisa memberikan kontribusi bagi pengembang organisasi / perusahaan dan individual jangka panjang. Aspek kualitatif ditentukan dan dinilai dengan standar-standar yang dinyatakan dalam tujuan tanpa pertimbangan biaya untuk mencapainya yang disebut standar efektivitas *(efectiveness standards)* sedang yang disebut standar efisiensi *(eficiency standards)* yaitu berfokus pada penggunaan sumberdaya.

Dalam kaitan standar efektivitas dan efisiensi, Amin (1992:14-15) merinci sebagai berikut:

1. Standar Efektivitas

a. Penjualan:

1). Jumlah penjualan

2). Prosentase peningkatan penjualan

3). Pangsa pasar

4). Penjualan berdasarkan area geografis

5). Penjualan berdasarkan daerah penjualan

6). Penjualan berdasarkan saluran distribusi

7). Penjualan berdasarkan produk / jasa

8). Penjualan berdasarkan segmen pasar

9). Penjualan berdasarkan penjual

b. Kepuasan Pasar:

1). Mutu produk yang dirasakan *(perceived product quality)*

2). Nilai yang dirasakan *(perceived value)*

3). Loyalitas merek

4). Jumlah kuantitas yang dibeli

5). Tingkat pembelian ulang

6). Jumlah komplain yang didokumentasi

2. Standar Efisiensi

a. Biaya:

1). Jumlah biaya

2). Biaya menurut area geografis

3). Biaya menurut daerah penjualan

4). Biaya menurut saluran distribusi

5). Biaya menurut produk / jasa

6). Biaya menurut penjual

7). Biaya per-Rupiah penjualan

b. Laba:

1). Jumlah laba

2). Laba berdasarkan area geografis

3). Laba berdasarkan daerah penjualan

4). Laba berdasarkan saluran distribusi

5). Laba berdasarkan produk / jasa

6). Laba berdasarkan penjual

7). Laba per-Rupiah penjualan

C. Ekonomisasi, Efisiensi dan Efektivitas

1. Ekonomisasi (kehematan)

Ekonomis(Johny,1998:51-52) dapat dianggap sebagai tingkat biaya yang dikeluarkan untuk melaksanakan suatu kegiatan atau memperoleh sesuatu. Pengertian ekonomis berhubungan dengan biaya operasi *(cost of operation)*. Ekonomisasi berhubungan dengan penentuan implikasi jangka panjang suatu operasi. Konsep ekonomi semata-mata dilihat dari sudut pengeluaran uang yang sebenarnya dan dengan memperhatikan prosedur-prosedur untuk melaksanakan dan mempertanggungjawabkan pengeluaran. Pengertian ekonomi hanya berkaitan dengan input (masukan) dan tidak dihubungkan

dengan output (keluaran). Input atau masukan adalah biaya yang merupakan pengeluaran uang yang menjadi beban perusahaan.

2. Efisiensi

Suatu kegiatan dikatakan telah dikerjakan secara efisien jika pelaksanaan kegiatan tersebut telah mencapai sasaran *(output)* dengan pengorbanan biaya *(input)* yang terendah atau sebaliknya dengan pengorbanan biaya (input) yang minimal diperoleh hasil *(output)* yang diinginkan. (Johny Setyawan, 1988:54). Efisiensi sering juga digunakan untuk menunjukkan produktivitas. Produktivitas diartikan juga sebagai rasio aritmatik antara jumlah produk / jasa *(output)* yang dihasilkan dengan jumlah sumber-sumber *(input)* yang digunakan untuk menghasilkan produk / jasa tersebut. Jadi produktivitas adalah rasio *input/ output*. Sering juga efisiensi diartikan sebagai perbandingan antara produktivitas yang sesungguhnya dicapai *(actual productivity)* dengan produktivitas / kinerja standar *(productivity / performance standard)*, perbandingan ini umumnya dinyatakan dalam bentuk prosentase. Adapun Anthony, Dearden, Bedford (1992:202) mengatakan bahwa, "efisiensi merupakan perbandingan antara keluaran dengan masukan, atau jumlah keluaran yang dihasilkan dari satu unit input yang kita pergunakan."

Dalam suatu organisasi, perumusan efisiensi yang dilakukan dengan memperhatikan kapasitasnya (kemampuannya) untuk mendapatkan hasil dari sejumlah biaya, singkatnya merupakan perbandingan antara input (biaya)

dengan output (hasil). Efisiensi yang ada pada suatu perusahaan mungkin bertujuan untuk mengoptimalkan laba atau agar tujuan perusahaan tercapai.

3. Efektivitas

Secara singkat pengertian efektivitas (hasil guna) dapat dipahami sebagai derajat keberhasilan suatu organisasi (sampai seberapa jauh suatu organisasi dapat dinyatakan berhasil) dalam usahanya untuk mencapai apa yang menjadi tujuan organisasi. Efektivitas berkaitan dengan hasil operasi *(results of operation)*. Anthony, Dearden, Bedford (1990:203) menyatakan bahwa, "efektivitas adalah hubungan antara keluaran suatu pusat tanggung jawab dengan sasaran yang harus dicapainya". Efektivitas berhubungan dengan penentuan apakah tujuan perusahaan yang ditetapkan telah tercapai.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang akan dilakukan berupa studi kasus yaitu penelitian terhadap objek tertentu sehingga kesimpulan yang diambil hanya berlaku untuk perusahaan yang diteliti.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Penelitian akan dilakukan di PT PANDATEX Magelang.
2. Waktu penelitian adalah bulan Januari sampai Maret tahun 2002.

C. Subjek Penelitian

Yang akan menjadi subjek penelitian disini adalah :

1. Staff / karyawan departemen pemasaran.
2. Pihak yang berkaitan dengan data yang akan diaudit.
3. Manajer departemen pemasaran.

D. Objek Penelitian

Yang akan menjadi objek penelitian adalah kegiatan di departemen pemasaran.

E. Data Yang Dicari

1. Gambaran umum perusahaan.
2. Struktur organisasi perusahaan beserta uraian tugasnya.
3. Data yang berkaitan penjualan, harga, produk, biaya periklanan, distribusi dan biaya pemasaran dari tahun 1999 sampai 2001.

4. Penjualan produk dalam satu tahun baik dalam satuan unit maupun satuan rupiah.

F. Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara

   Wawancara adalah metode pengumpulan data dengan cara mengajukan pertanyaan secara langsung kepada pihak perusahaan.

2. Observasi

   Observasi adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara melihat, mengamati, meninjau dan mencatat data yang mendukung penelitian.

3. Dokumentasi

   Dokumentasi adalah metode pengumpulan data dengan cara mengutip data dan keterangan dari buku-buku, catatan-catatan dan laporan-laporan yang dimiliki oleh perusahaan tersebut.

4. Kuesioner

   Kuesioner adalah metode pengumpulan data dengan cara menyusun daftar pertanyaan secara tertulis.

G. Teknik Analisis Data

1. Persiapan Pendahuluan

   Mengidentifikasi aspek-aspek kritis kegiatan, resiko atau masalah-masalah yang mungkin timbul dalam pemeriksaan. Pemeriksa memahami lingkungan pemeriksaannya dengan mempelajari dan mengevaluasi informasi sejarah dan status organisasi yang diperiksanya.

2. Penelitian Lapangan

   Menentukan luas dan tekanan pemeriksaan dengan menggunakan informasi dari persiapan pendahuluan.

3. Program Pemeriksaan

   Merencanakan pemeriksaan, menyediakan pedoman untuk pengumpulan dan evaluasi bukti pemeriksaan serta menunjukkan langkah dalam menganalisis bukti.

4. Pelaksanaan Pemeriksaan

   Menganalisis bukti, menarik kesimpulan pemeriksaan dan menyusun rekomendasi.

5. Pelaporan dan Tindak Lanjut

   Mengkomunikasikan kepada manajernya sehingga manajer dapat melaksanakan perbaikan.

6. Analisis Kualitatif dan Analisis Kuantitatif dapat digunakan untuk melihat kinerja manajer dengan menggunakan standar ekonomisasi, efisiensi dan efektivitas.

   a. Analisis Kualitatif

   Efisiensi

   Untuk menilai apakah suatu kegiatan telah dijalankan secara efisien atau tidak maka dapat mendeteksi dengan pertanyaan (Johny, 1988:56),

   "Apakah suatu kegiatan dilaksanakan dengan cara yang terbaik tanpa memerlukan tambahan biaya ?".

Bila pertanyaan tersebut memperoleh jawaban *"Ya"* maka dapat dikatakan bahwa kegiatan tersebut telah dilaksanakan secara efisien. Bila jawaban yang diperoleh *"Tidak"* maka dapat dikatakan bahwa kegiatan tersebut belum dilaksanakan secara efisien.

Untuk mengetahui efisiensi dipakai standar yaitu,

Biaya meliputi:

Jumlah biaya, biaya menurut daerah penjualan, biaya menurut saluran distribusi, biaya menurut produk / jasa, biaya per-Rupiah penjualan.

Laba meliputi:

Jumlah laba, laba berdasarkan daerah penjualan, laba berdasarkan saluran distribusi, laba berdasarkan produk / jasa, laba per-Rupiah.

b. Analisis Kuantitatif

Untuk mendukung kesimpulan serta menilai apakah kegiatan telah dijalankan secara efisien atau belum dapat dilengkapi dengan menghitung besarnya penghematan atau pemborosan yang terjadi Efisiensi dapat dirumuskan:

$$\text{Efisiensi} = \frac{\text{Jumlah Output}}{\text{Jumlah Input}}$$

Sedangkan efisiensi sebagai produktifitas dirumuskan:

$$\text{Efisiensi} = \frac{\text{Jumlah Input}}{\text{Jumlah Output}} \times 100\%$$

Untuk mengetahui efisiensi pemasaran bisa dengan membandingkan antara hasil penjualan sebagai output dengan biaya pemasaran atau biaya penjualan sebagai input. Efisiensi artinya dengan jumlah penjualan tertentu diperlukan biaya lebih rendah atau dengan tingkat biaya tertentu mencapai penjualan yang lebih tinggi. Untuk itu bisa diterapkan dalam rumus sebagai berikut:

$$\text{Efisiensi} = \frac{\text{Jumlah Penjualan}}{\text{Biaya Pemasaran}}$$

Sedang efisiensi sebagai produktifitas:

$$\text{Efisiensi} = \frac{\text{Biaya Pemasaran}}{\text{Jumlah penjualan}} \times 100\%$$

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Singkat Perusahaan dan Perkembangannya

PT PANCAPERSADA MULIA atau lebih dikenal dengan nama PANDATEX adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang industri tekstil dan merupakan suatu investasi dalam rangka Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN). Perusahaan yang berdiri pada tanggal 14 Oktober 1989 ini, didirikan oleh keluarga Hasan Basri beserta kelima putranya dengan akte notaris No. 29 tahun 1990. Perusahaan ini berupa suatu badan yang berbentuk Perseroan Terbatas karena saham yang beredar hanya dalam lingkup keluarga dan bersifat tertutup. Bertindak sebagai Direktur Utama adalah Bapak Budi Santoso. Tujuan utama dari pendirian perusahaan ini adalah untuk mencari keuntungan sedang tujuan lain yang mendukung adalah dan untuk memanfaatkan sumber daya di sekitar lokasi perusahaan baik sumber daya alam maupun sumber daya manusia.

Pada awal berdirinya PT PANDATEX mempunyai 125 mesin tenun Toyoda, yang kemudian pada tahun 1990 perusahaan menambah sejumlah 163 mesin RCC 56 dan diakhir tahun 1991 menambah lagi 140 mesin RCC 75, mesin-mesin tersebut hingga kini masih berproduksi dengan produksinya berupa jenis kain Mori Grey, Shantung Grey, Blaco Grey dan Prima Grey. Dalam hal pemenuhan kebutuhan bahan benang perusahaan memperolehnya dengan membeli dari PT Patal Secang, Patal Maligi dan Lucky Abadi. Dengan kondisi mesin jalan semua setiap bulan dapat menghasilkan 750.000 meter kain grey.

Seiring dengan tuntutan pemenuhan kebutuhan bahan baku sendiri untuk unit Weaving maka pada tahun 1995 PT PANDATEX memperluas usahanya dengan mendirikan unit Spinning yang khusus untuk membuat benang, yang kemudian ditenun pada unit Weaving. Dengan memiliki 15.000 mata pintal PT PANDATEX mampu mencukupi kebutuhan unit Weaving. Adapun untuk mencukupi kebutuhan bahan baku kapas perusahaan memperolehnya dengan cara mengimpor dari berbagai negara diantaranya yaitu Amerika, Australia, Yunani, India, Pakistan, Asia Tengah dan Afrika. Bahan baku kapas ini digunakan untuk memproduksi benang Catoon 30'S, Catoon 20'S dan Catoon 40'S. Bahan baku Rayon dibeli dari PT Inti Indo Rayon dan South Pasific yang digunakan untuk membuat benang Rayon 30'S. Sedangkan untuk jenis benang PE 20'S, PE 30'S, TR 45'S dan TR 30'S digunakan bahan baku polyester yang dibeli dari PT TEXMACO, PT INDORAMA dan PT PETROCHEM. Dengan mesin jalan semua dalam waktu sebulan perusahaan dapat memproduksi kurang lebih 500 bales.

Meningkatnya kebutuhan akan sandang dan terus berkembangnya industri textile serta tuntutan pasar maka ditahun 1997 PT PANDATEX memperluas usahanya dengan mendirikan unit Weaving Georgette yang mana unit ini memproduksi jenis kain-kain yang bahan bakunya dari Filamen dan Texture. Diantara jenis kain yang diproduksi adalah kain Tissue Faille, Ciffon, Nasiji dan Ghosibo. Bahan baku untuk jenis kain tersebut dibeli dari PT POLIPIN, PT SK KERIS, PT TEXMACO dan PT KOHAP. Dengan menggunakan mesin sejumlah 244 dalam sebulan dapat menghasilkan kurang lebih 3 00.000 yard kain grey.

B. Lokasi Perusahaan

PT PANDATEX terletak di luar kota Magelang yaitu di jalan Magelang Purworejo Km. 10, Desa Jambu, Kelurahan Tempurejo Kecamatan Tempuran, Kabupaten Magelang Jawa Tengah. Lokasi perusahaan yang strategis yaitu di pinggir jalan raya, sangat menguntungkan bagi perusahaan yaitu mudah dijangkau maupun dalam pengangkutan bahan baku. Tempat tersebut dipilih sebagai lokasi perusahaan atas pertimbangan beberapa faktor yang mendukung kelancaran proses produksi. Faktor-faktor tersebut yaitu:

1. Tenaga kerja yang banyak

   Tenaga kerja yang masih banyak tersedia disekitar lokasi perusahaan merupakan salah satu faktor untuk mendapatkan tenaga kerja dengan mudah. Sehingga dengan berdirinya PT PANDATEX jumlah pengangguran disekitar lokasi perusahaan dapat berkurang.

2. Transportasi mudah

   Letak perusahaan yang berlokasi di pinggir jalan raya sangat menguntungkan bagi perusahaan, terutama dalam hal transportasi. Salah satu keuntungan tersebut yaitu dapat membantu memperlancar keluar masuknya kendaraan-kendaraan besar dalam mengangkut hasil produksi maupun bahan baku yang diperlukan oleh perusahaan.

3. Harga tanah yang masih murah

   Harga tanah di daerah ini relatif murah sehingga biaya yang dikeluarkan untuk investasi di daerah ini cukup murah.

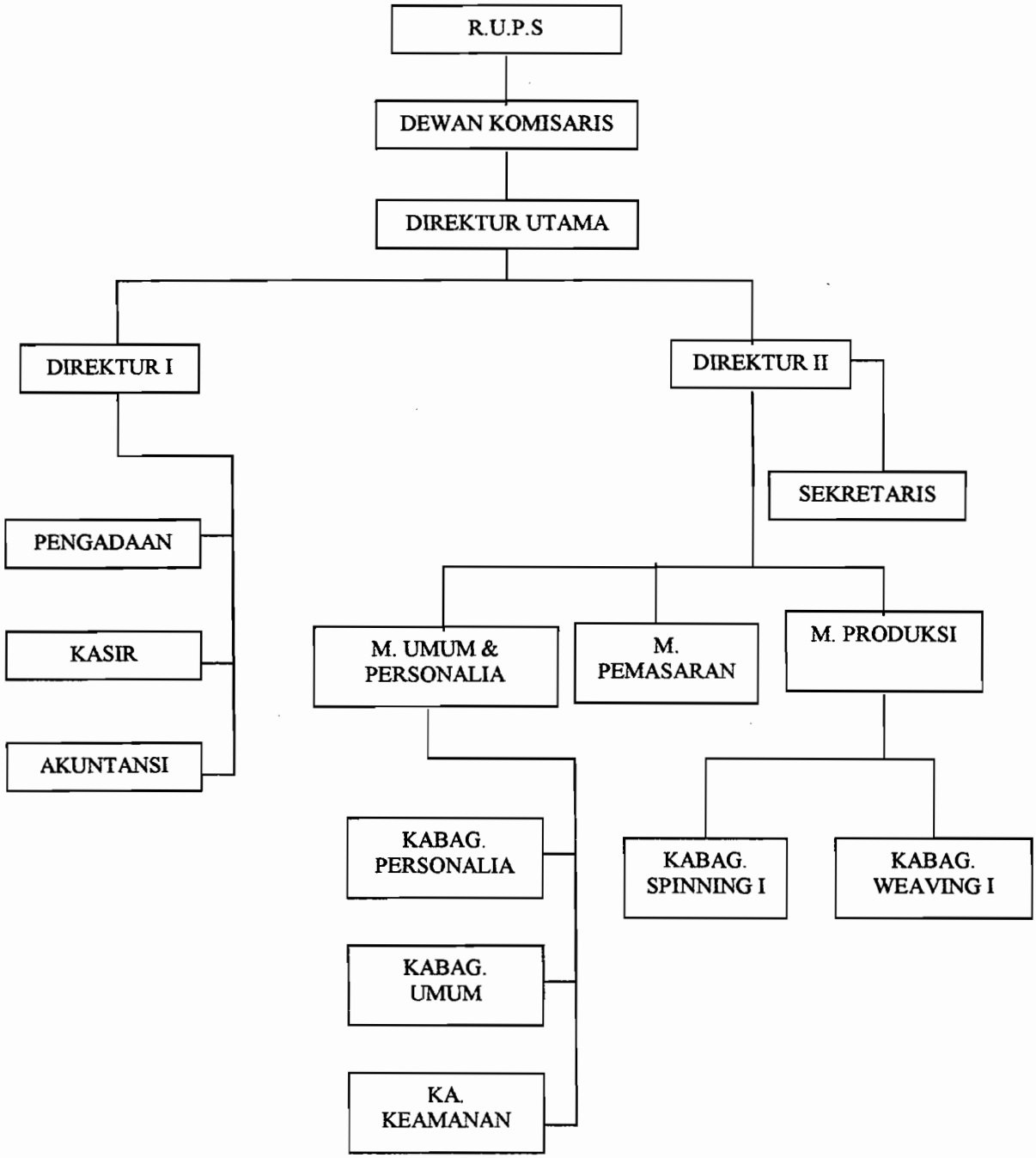
C. Struktur Organisasi

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 kerja sama. Struktur organisasi dibuat supaya semua kegiatan dikerjakan sesuai dengan bidangnya masing-masing dan dapat berjalan dengan baik, teratur dan lancar. Setiap bidang atau orang-orang dalam struktur organisasi mempunyai kedudukan, tugas, wewenang dengan tanggung jawab yang berbeda-beda. Mereka ini menjalin kerja sama yang baik dan terkoordinir dalam mencapai tujuan perusahaan.

Struktur organisasi yang diterapkan pada PT PANDATEX adalah struktur organisasi garis karena wewenang mengalir secara langsung dari atasan ke bawah organisasi, dengan struktur organisasi garis yang memiliki bentuk yang sederhana memungkinkan disiplin kerja yang baik karena atasan mengetahui siapa yang harus diawasinya, serta menjamin adanya kesatuan perintah sehingga tidak membingungkan. Secara sitematis bagan struktur organisasi PT PANDATEX dapat dilihat pada gambar 4.1 berikut:

GAMBAR 4.1

STRUKTUR ORGANISASI PT PANDATEX MAGELANG



SUMBER: PT PANDATEX MAGELANG

Adapun pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing bagian adalah sebagai berikut:

1. Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)

   Dewan ini merupakan pimpinan tertinggi dalam suatu badan hukum yang berbentuk perseroan terbatas. RUPS ini mempunyai peranan yang sangat penting dalam memelihara kelangsungan hidup perusahaan secara umum.

   Tugas dan wewenang secara rinci adalah sebagai berikut:

   a. Menentukan garis besar haluan perusahaan
   b. Mengangkat dan memberhentikan dewan komisaris dan direksi
   c. Meminta pertanggungjawaban kegiatan yang dilakukan oleh dewan komisaris dan direksi
   d. Menentukan pembagian deviden
   e. Bersidang paling sedikit setahun sekali

2. Dewan Komisaris

   Tugas dan wewenang dewan komisaris adalah:

   a. Mengawasi kegiatan direktur sekaligus memberikan saran dan nasihat
   b. Menerima laporan keuangan tahunan perusahaan dan mengikuti perkembangan pelaksanaan kebijaksanaan yang telah diterapkan

3. Direktur Utama

   Tugas dan wewenang direktur utama adalah:

   a. Merumuskan dan menetapkan kebijaksanaan untuk melaksanakan ketentuan-ketentuan anggaran dasar, keputusan rapat persero dan

peraturan-peraturan pemerintah yang berlaku terhadap perusahaan serta bertanggung jawab atas kegiatan, kelancaran dan kontinuitas perusahaan.

b. Memberikan bimbingan, koordinasi dan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas-tugas yang didelegasikan kepada para manajer demi tercapainya tujuan perusahaan sesuai dengan kebijaksanaan yang telah ditetapkan.

c. Menerima dan membina kegiatan serta hubungan dengan pihak luar

d. Mengusahakan hubungan dan kerja sama baik antara perusahaan dengan karyawan, pemerintah, lembaga-lembaga kedinasan dan swasta maupun masyarakat pada umumnya.

4. Direktur I

a. Menyusun dan menganalisa laporan keuangan perusahaan

b. Bertanggung jawab penuh dalam administrasi keuangan baik penerimaan maupun pengeluaran

c. Mengkoordinasi dan mengawasi pelaksanaan pembelian barang yang dilaksanakan oleh perusahaan

5. Pengadaan

a. Membuat permintaan bahan baku

b. Melaksanakan rencana pembelian kebutuhan bahan baku secara periodik

c. Melaksanakan administrasi pembelian

6. Kasir

Tugasnya melakukan pembayaran gaji tenaga kerja serta mengurusi utang-piutang dengan pihak lain.

7. Akuntansi
   a. Menyelenggarakan kegiatan akuntansi
   b. Menyelenggarakan pencatatan atas persediaan
   c. Menyusun laporan harga pokok produksi
8. Direktur II

   Tugasnya membawahi serta mengawasi langsung aktivitas dari:
   a. Manajer umum dan personalia
   b. Manajer produksi
   c. Manajer pemasaran

   Dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh sekretaris yang tugasnya menerima laporan dari manajer produksi untuk dilaporkan ke direksi.
9. Manajer Umum dan Personalia
   a. Mengembangkan pikiran-pikiran baru dalam ketenagakerjaan dan rumah tangga unit
   b. Menyelenggarakan pelayanan umum yang meliputi pemeliharaan komplek perusahaan
10. Bagian Umum
   a. Membina hubungan dengan pihak luar atau instansi yang terkait
   b. Mengatur penyelenggaraan pelayanan umum dan kegiatan kerumah tanggaan untuk proses produksi
   c. Sebagai wakil perusahaan dalam hubungan kemasyarakatan
   d. Mengatur kegiatan dokumentasi perusahaan

11. Bagian Pemasaran

Dipimpin oleh seorang kepala bagian yang bertugas dan bertanggung jawab untuk mengelola semua kegiatan penjualan dan pemasaran hasil produksi di perusahaan. Tugas-tugasnya meliputi:

a. Menentukan rencana penjualan
b. Mencari order keluar perusahaan
c. Membuat order ke bagian produksi
d. Melaksanakan survei penjualan
e. Mengatur dan membuat laporan administrasi penjualan
f. Merencanakan, mengatur dan melaksanakan kepada pemesan dan pembeli

12. Bagian Weaving

a. Melaksanakan dan mempertanggungjawabkan semua kegiatan di bagian / unit pengolahan kain
b. Mengadakan koordinasi, perencanaan, pengontrolan dan pelaksanaan setiap unit produksi
c. Mengawasi segala kegiatan proses di semua bagian weaving dari persiapan, tenun hingga inspecting
d. Membuat laporan bulanan tentang penggunaan bahan baku
e. Pengontrolan atas hasil produksi yang dihasilkan setiap unit produksi weaving

D. Personalia

PT PANDATEX di dalam melaksanakan proses produksinya disamping membutuhkan modal dan bahan baku juga membutuhkan tenaga kerja, baik tenaga kerja langsung maupun tenaga kerja tidak langsung. Jumlah tenaga kerja PT PANDATEX adalah 1500 orang yang terbagi dalam 2 bagian yaitu bagian produksi dan non produksi terdiri dari :

Laki-laki : 300 orang

Perempuan : 1200 orang

Pada PT PANDATEX dalam satu minggu mempunyai 6 hari kerja yaitu hari Senin sampai dengan Sabtu, sedang hari Minggu libur. Untuk satu hari jam kerja karyawan PT PANDATEX dibagi dalam beberapa shift. Adapun pembagian shift tersebut dapat dilihat pada gambar berikut:

GAMBAR 4.2

PEMBAGIAN JAM KERJA KARYAWAN PT PANDATEX

SHIFT	JAM KERJA
General Shift	08.00 – 16.00
Shift I	06.30 – 14.30
Shift II	14.30 – 22.30
Shift III	22.30 – 06.30

SUMBER : PT PANDATEX MAGELANG

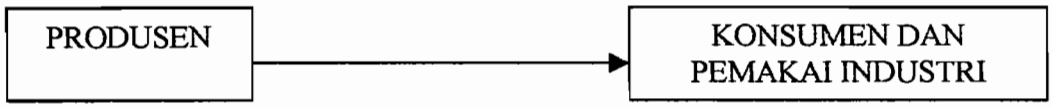
Pendidikan yang dimiliki oleh sebagian besar tenaga kerja PT PANDATEX adalah lulusan SMU atau sederajat selebihnya lulusan D3 dan S1. PT PANDATEX tidak menerapkan program pengembangan dan pelatihan bagi para karyawannya, hanya dilakukan dalam bentuk *On Job Training.* Perusahaan memberikan jaminan sosial bagi para karyawannya yang berupa Jamsostek, disamping itu untuk mendukung suasana kerja yang nyaman para tenaga kerja, PT PANDATEX menyediakan fasilitas pelengkap diantaranya poliklinik, tempat ibadah, fasilitas olah raga dan koperasi.

E. Pemasaran

Pemasaran merupakan salah satu kegiatan penting yang dilakukan perusahaan dalam usahanya untuk mengembangkan perusahaan mendapatkan laba dan untuk mempertahankaan kelangsungan hidup. Sistem pemasaran yang dianut oleh PT PANDATEX adalah distribusi langsung, maksudnya barang dari produsen langsung ke tangan konsumen tanpa melalui perantara. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut :

GAMBAR 4.3

SALURAN DISTRIBUSI PADA PT PANDATEX MAGELANG



SUMBER : PT PANDATEX MAGELANG

PT PANDATEX merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang tekstil. Produk yang dihasilkan berupa benang dan kain grey, untuk produk benang tidak di perdagangkan tetapi digunakan sendiri sebagai bahan baku pembuatan kain grey. Adapun jenis kain grey yang di produksi diantaranya yaitu:

Mori Gray, Shantung Gray, Blaco Gray, Prima Gray, Tissue Faille, Ciffon, Nasiji dan Ghosibo. Daerah pemasaran produk-produk yang dihasilkan tersebut dapat di bagi :

1. Jawa Tengah : Semarang, Pekalongan dan Solo
2. DI Yogyakarta : Yogyakarta
3. Jawa Barat : Bandung

BAB V

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Data

Analisis data di sini meliputi data-data yang berkaitan dengan gambaran umum perusahaan, struktur organisasi perusahaan beserta uraian tugasnya. Juga data yang berkaitan dengan penjualan, harga, produk dan biaya pemasaran dari tahun 1999 sampai 2001 maupun penjualan produk dalam satu tahun baik dalam satuan unit maupun dalam satuan rupiah. Gambaran umum perusahaan menguraikan tentang sejarah singkat perusahaan dan perkembangannya, alasan pemilihan lokasi perusahaan, struktur organisasi perusahaan, personalia dan pemasaran.

Data yang ada di sini merupakan gambaran data yang meliputi jumlah penjualan kain di perusahaan dari tahun 1999 sampai 2001 dan juga biaya penjualan atau biaya pemasaran yang di keluarkan perusahaan selama tahun 1999 sampai tahun 2001. Data lainnya yaitu data yang berkaitan dengan kegiatan pemasaran yang juga meliputi produk, harga maupun data keuangan lainnya. Penghitungan yang akan dilakukan di sini adalah berupa besarnya efisiensi maupun efisiensi sebagai produktivitas serta gambaran jumlah penjualan tiap bulannya selama perode tahun 1999 sampai 2001 maupun jumlah biaya yang dikeluarkan setiap bulan dari tahun 1999 sampai 2001. Selanjutnya akan dilakukan pembandingan antara hasil penjualan dengan biaya penjualan atau biaya pemasaran.

B. Pembahasan

Suatu perusahaan pasti ingin mengetahui efisiensi kegiatan yang terjadi di perusahaannya. Khususnya dalam kegiatan pemasaran perlu diawasi dan dikendalikan karena sangat berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan tersebut. Kemajuan teknologi dalam berproduksi mengakibatkan jumlah produk dapat dihasilkan secara besar-besaran dan dapat menekan biaya produksi satuan serendah mungkin, oleh karena itu seringkali masalah yang dihadapi perusahaan adalah bagaimana memasarkan produk yang dihasilkan tersebut. Dengan kemajuan teknologi mengakibatkan pula persaingan antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain didalam memasarkan produk semakin tajam, sehingga mengakibatkan biaya pemasaran semakin besar pula dan seringkali jumlahnya lebih besar dibanding dengan elemen biaya produksi dan biaya lainnya.

Seperti halnya kegiatan pemasaran yang terjadi di PT PANDATEX, perlu adanya pengendalian dan pengawasan terhadap biaya-biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan pemasaran. Semua kegiatan penjualan dan pemasaran hasil produksi dikelola oleh bagian pemasaran. Tugas-tugas dalam kegiatan pemasaran meliputi rencana penjualan, pembuatan order, survey penjualan dan pembuatan laporan administrasi penjualan. Untuk mengumpulkan serta mengevaluasi informasi mengenai sejarah dan status PT PANDATEX, misi dan tujuan perusahaan, struktur organisasi dan karakter usaha dilaksanakan melalui wawancara dengan staff karyawan bagian pemasaran PT PANDATEX serta melihat catatan-catatan, dokumen-dokumen bagian pemasaran melalui

informasi tersebut. Perkembangan bisnis usaha yang komplek, kegiatan dan transaksi keuangan yang dilakukan, sehingga memerlukan suatu sistem formal yang digunakan untuk mengendalikan seluruh kegiatan dan transaksi keuangan perusahaan. Untuk mencapai efektivitas kegiatan suatu organisasi harus merumuskan dan menyatakan dengan tegas apa yang harus dilakukan dan mengapa harus dilakukan. Permasalahan mengenai apa yang harus dilakukan merupakan pernyataan tujuan organisasi, mempunyai peran penting dalam pengendalian kegiatan organisasi. Tujuan organisasi mempunyai suatu tolak ukur pelaksanaan kegiatan organisasi tersebut efektif tercapai, meliputi dari manajemen puncak sampai pada level manajemen yang lebih rendah sebagai pelaksana kegiatan organisasi.

Pemasaran merupakan kegiatan yang sangat penting bagi setiap perusahaan sebab berhasil tidaknya suatu perusahaan tergantung dari berhasil tidaknya pemasaran perusahaan tersebut. Maka diperlukan strategi pemasaran yang tepat, strategi pemasaran tersebut mencakup adanya kombinasi unsur-unsur pemasaran yang dikenal dengan *marketing mix* terdiri dari:

1. Kebijakan Produk

   PT PANDATEX memproduksi tekstil untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan berbagai macam tekstil untuk keperluan yang berbeda. Perusahaan mencoba penelitian dan percobaan untuk membuat produk baru yang kira-kira diinginkan oleh masyarakat atau pasar konsumen.

2. Kebijakan Harga

Dalam menentukan harga yang akan ditetapkan, PT PANDATEX sudah mempunyai kebijakan tersendiri. Untuk harga yang ditetapkan adalah berbeda-beda tiap tahunnya, harga tersebut ditentukan berdasar satuan meter dan ukuran nilai uang yang ditetapkan yaitu dengan satuan rupiah. Harga yang ditetapkan perusahaan berubah sesuai dengan perkembangan perekonomian pasar.

3. Kebijakan Distribusi

Kebijakan distribusi yang ditetapkan perusahaan saat ini masih merupakan saluran disribusi yang paling sederhana, yaitu saluran distribusi langsung. Saluran distribusi tersebut yaitu dari produsen langsung ke konsumen atau pemakai industri. Jadi dalam memasarkan produknya PT PANDATEX tidak memakai agen atau pengecer atau yang biasa disebut dengan perantara. Mengenai jumlah dan jenis produk yang dikirim ke pasar atau masyarakat berbeda-beda. Hal ini disesuaikan dengan keinginan, selera dan kebiasaan konsumen pada daerah yang menjadi wilayah pemasaran perusahaan tersebut. Adapun wilayah pemasaran PT PANDATEX meliputi tiga wilayah propinsi yaitu Jawa Tengah, Daerah Istimewa Yogyakarta dan Jawa Barat. Untuk wilayah Jawa Tengah meliputi Semarang, Pekalongan dan Solo. Untuk wilayah Daerah Istmewa Yogyakarta meliputi Yogyakarta saja dan untuk wilayah Jawa Barat meliputi Bandung.

4. Kebijakan Promosi

Untuk menyampaikan informasi tentang produk yang dihasilkan kepada konsumen suatu perusahaan perlu melakukan kegiatan promosi. Adapun kegiatan promosi yang dilakukan oleh PT PANDATEX tidak melalui media massa tetapi merupakan promosi langsung ke perusahaan yang akan mengolah hasil produksi tersebut menjadi sandang atau pengolahan kain yang biasa disebut perusahaan garmen.

Tujuan PT PANDATEX telah dirumuskan di dalam anggaran dasar perusahaan, tujuan perusahaan dijabarkan menjadi tujuan-tujuan yang lebih spesifik bagi setiap kegiatan dalam perusahaan seperti pemasaran, produksi, dan keuangan. Pelaksanaan kegiatan pemasaran PT PANDATEX mempunyai beberapa tujuan yang saling berkaitan dan konsisten, baik antara satu dengan yang lain maupun dengan tujuan perusahaan yang ditetapkan dalam anggaran dasar perusahaan adapun tujuan kegiatan pemasaran yang ingin dicapai adalah sebagai berikut:

a. Meningkatkan volume penjualan
b. Memperluas pangsa pasar
c. Mempertahankan dan memperkuat pasar yang telah ada
d. Mampu dan siap berkompetensi dengan para pesaing
e. Menanamkan citra perusahaan yang baik di masyarakat

Namun pernyataan tujuan tersebut belum dinyatakan dalam bentuk kuantitatif seperti berapa volume penjualan yang akan dicapai atau berapa pangsa pasar

yang ingin dicapai dalam jangka waktu tertentu. Hal ini berakibat kurang terarahnya kegiatan pemasaran yang dilakukan PT PANDATEX.

1. Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif digunakan untuk mengukur efisiensi dalam kegiatan pemasaran di PT PANDATEX. Dari hasil kuesioner yang telah diisi oleh manajemen ataupun karyawan staff dapat digunakan untuk menjawab atas pertanyaan yang telah dibuat.

Efisiensi suatu kegiatan pemasaran dapat diketahui dari hasil jawaban kuesioner yang bila jawaban pertanyaan adalah "Ya" berarti bahwa kegiatan tersebut sudah efisien maupun ekonomis tetapi bila jawabannya "Tidak" maka kegiatan pemasaran tersebut tidak efisien maupun ekonomis. Dilihat dari produk promosi maupun periklanan ada beberapa hal penting yang didapat yaitu secara periodik manajemen menganalisis keuntungan dari produk, pasar dan jaringan. Untuk produk baru perusahaan diorganisasi untuk mengumpulkan, menciptakan dan menyeleksi ide serta dari penampilan luar produk secara penuh bersaing.

Mengingat di PT PANDATEX untuk kegiatan promosi dan iklan tidak ada maka tidak terdapat anggaran promosi penjualan yang cukup, begitu pula anggaran untuk iklan, maka tidak anggaran yang dapat dipakai sebagai sarana untuk mengukur prestasi. Hubungan masyarakat antara agen dan perusahaan tentu saja tidak cukup ataupun usaha promosi penjualan juga tidak seekstensif pesaing. Tidak adanya media periklanan yang dapat dipilih dengan baik ini

disebabkan karena tidak adanya kegiatan promosi dan periklanan tersebut, maka untuk staff periklanan tentu saja tidak ada. Untuk kegiatan pemasaran telah diusahakan secara efisien untuk dikoordinasikan dengan staff penjualan.

Kegiatan distribusi dan pemasaran untuk ruang lingkup atau kebutuhan untuk perubahan yang akan dilakukan terhadap saluran-saluran distribusi yang digunakan tidak terdapat di kegiatan pemasaran. Oleh sebab itu tidak ada distributor yang mempunyai pengetahuan yang memadai. Biaya pemasaran tidak diperiksa secara periodik, maka sulit untuk mengetahui terjadinya biaya yang tidak realistis di area pemasaran sehingga tidak ada sarana untuk mengukur laba tiap saluran pemasaran.

Ramalan penjualan dibuat setiap saluran pemasaran tetapi tidak untuk ramalan penjualan yang dibuat sedikitnya tiga tahun mendatang baik dalam unit rupiah maupun dalam nilai penjualan. Tidak adanya produk yang dibuat secara terperinci untuk dapat mengukur hasil uang yang dicapai merupakan hal yang juga harus dipertimbangkan manajemen. Rata-rata penjualan dapat diketahui tetapi tidak dilakukan pembandingan antara hasil penjualan yang dicapai dengan biaya yang telah dikeluarkan. Manajer juga tidak mempertimbangkan dengan baik rencana penjualan total terakhir, untuk kegiatan penjualan juga tidak ditujukan untuk produk yang akan dihasilkan dimasa yang akan datang. Sejauh ini tidak ada keluhan atas pelayanan terhadap pelanggan yang diterima, untuk mempermudah sistem pencatatan maupun kegiatan lain perusahaan sudah memiliki komputer yang diprogram untuk memungkinkan pembuatan ramalan matematis dan analisis efisiensi.

2. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif ini dibuat sebagai pelengkap untuk mendukung kesimpulan dengan menghitung besarnya penghematan atau pemborosan yang terjadi. Untuk penghitungannya, yaitu menghitung efisiensi pemasaran dengan membandingkan antara hasil penjualan sebagai output dengan biaya pemasaran atau biaya penjualan sebagai input.

Untuk penghitungannya, data yang akan diambil untuk pembandingan jumlah penjualan selama tiga tahun yaitu data dari tahun 1999 sampai tahun 2001. Data tersebut merupakan data penjualan kain di unit weaving I PT PANDATEX. Jumlah penjualan yang terjadi tiap bulannya dapat dilihat pada tabel 5.1 berikut:

Tabel 5.1

Kain yang diproduksi dari tahun 1999 sampai 2001

Jumlah Kain (dalam satuan meter)			
Tahun / Bulan	1999	2000	2001
Januari	727.412,50	107.926,50	940.747,00
Februari	1.239.526,25	881.723,50	1.189.564,60
Maret	1.421.505,25	1.473.153,25	889,42
April	1.003.372,00	918.935,50	1.269.449,50
Mei	1.042.836,00	954.313,00	851.472,50
Juni	968.631,50	702.366,25	851.472,50
Juli	1.106.025,50	1.012.645,50	793.597,00
Agustus	946.480,00	780.832,00	995.743,00
September	828.485,75	946.949,00	1.118.335,40
Oktober	713.868,00	953.047,50	621.382,50
November	941.568,50	1.174.216,50	857.664,00
Desember	792.211,75	730.174,40	713.779,50
Jumlah	11.731.923,00	10.636.282,90	10.271.282,90

SUMBER: PT PANDATEX MAGELANG

Kain yang diproduksi selama tahun 1999 sampai 2001 tersebut mengalami perubahan tiap bulannya. Bahkan dari tahun 1999 sampai 2001 mengalami penurunan. Untuk tahun 1999 jumlah kain yang di produksi selama tahun 1999 sebanyak 11.731.923,00 meter. Pada tahun 2000 jumlah kain yang diproduksi secara keseluruhan sebanyak 10.636.282,90 meter, jumlah ini

mengalami penurunan dibanding tahun 1999. Sedang untuk tahun 2001 jumlah kain yang diproduksi semakin menurun yaitu hanya sebesar 10.271.282,90 meter jumlah ini paling kecil dari produksi selama tiga tahun tersebut. Harga jual kain yang di tetapkan perusahaan per meternya untuk satu tahun adalah sama, tetapi untuk tahun satu dengan tahun lainnya berbeda yaitu :

a. Tahun 1999 adalah Rp 7,5 rupiah per meter
b. Tahun 2000 adalah Rp 9 rupiah per meter
c. Tahun 2001 adalah Rp 11,5 rupiah per meter

Untuk jumlah kain yang diproduksi bila dihitung dalam rupiah dengan mengalikan harga jual yang telah ditetapkan yaitu dapat dilihat pada tabel 5.2 berikut :

Tabel 5.2

Penjualan kain dari tahun 1999 sampai 2001

Penjualan kain (dalam satuan rupiah)			
Tahun / Bulan	1999	2000	2001
Januari	Rp. 5.455.593,75	Rp. 971.338,50	Rp. 10.818.590,50
Februari	Rp. 9.296.446,88	Rp .7.935.511,50	Rp. 13.656.992,90
Maret	Rp. 10.661.289,38	Rp. 13.258.379,25	Rp 10.228,32
April	Rp. . 7.525.290,00	Rp. 8.270.417,50	Rp. 14.598.669,25
Mei	Rp. 7.821.270,00	Rp .8.588.817,00	Rp. 9.791.933,75
Juni	Rp. 7.264.736,25	Rp. 6.321.296,25	Rp. 9.126.365,50
Juli	Rp. 8.295.191,25	Rp. 9.113.809,50	Rp. 11.451.044,50
Agustus	Rp. 7.098.600,00	Rp. 7.027.488,00	Rp. 10.593.920,75
September	Rp. 6.213.643,13	Rp. 8.522.541,00	Rp. 12.860.85710
Oktober	Rp. 5.354.010,00	Rp. 8.577.427,50	Rp. 7.145.898,75
November	Rp. 7.061.763,75	Rp. 567.948,50	Rp. 9.863.136,00
Desember	Rp. 5.941.588,13	Rp. 6.571.569,60	Rp. 8.208.464,25
Jumlah	Rp. 87.989.422,50	Rp .95.726.546,10	Rp.118.126.101,57

SUMBER: PT PANDATEX MAGELANG

Kegiatan pemasaran perusahaan juga mengeluarkan biaya-biaya yang berbeda beda tiap tahunnya. Adapun biaya pemasaran yang terjadi antara tahun 1999 sampai tahun 2001 terdapat pada tabel 5.3 berikut:

Tabel 5.3

Biaya pemasaran dari tahun 1999 sampai 2001

Tahun	Biaya Pemasaran
1999	Rp. 25.427.525,50
2000	Rp. 45.225.645,00
2001	Rp. 80.234.625,50

SUMBER: PT PANDATEX MAGELANG

Penghitungan untuk mencari efisiensi pemasaran dengan membandingkan antara hasil penjualan sebagai output dengan biaya penjualan atau biaya pemasaran sebagai input adalah sebagai berikut:

a. Untuk tahun 1999 efisiensi yang terjadi adalah sebagai berikut:

$$\text{Efisiensi} = \frac{\text{Rp. } 87.989.422,50}{\text{Rp. } 25.427.525,50}$$

$$= 3,46$$

Jadi efisiensi yang terjadi pada tahun 1999 adalah sebesar 3,46

b. Untuk tahun 2000 efisiensi yang terjadi adalah sebagai berikut:

$$\text{Efisiensi} = \frac{\text{Rp. } 95.726.546,10}{\text{Rp. } 45.225.645,00}$$

$$= 2,17$$

Jadi efisiensi yang terjadi pada tahun 2000 adalah sebesar 2,17.

Untuk tahun 2001 efisiensi yang terjadi adalah sebagai berikut:

$$\text{Efisiensi} = \frac{\text{Rp. } 118.126.101,57}{\text{Rp. } 80.234.625,50}$$

$$= 1,47$$

Jadi efisensi yang terjadi pada tahun 2001 adalah sebesar 1,47

Sedangkan efisiensi sebagai produktivitas adalah sebagai berikut :

$$\text{Efisiensi} = \frac{\text{Jumlah Penjualan}}{\text{Biaya Pemasaran}} \times 100\%$$

Untuk penerapan dalam perhitungan adalah sebagai berikut:

c. Pada tahun 1999 efiensi yang terjadi adalah sebagai berikut:

$$\text{Efisiensi} = \frac{\text{RP. } 25.427.525,50}{\text{Rp. } 87.989.422,50} \times 100\ \%$$

$$= 28,89\ \%$$

d. Pada tahun 2000 efisiensi yang terjadi adalah :

$$\text{Efisiensi} = \frac{\text{Rp. } 45.225.645,00}{\text{Rp. } 95.726.546,10} \times 100\%$$

$$= 47,24\ \%$$

e. Tahun 2001 efisiensi pemasaran yang terjadi adalah:

$$\text{Efisiensi} = \frac{\text{Rp. } 80.234.625,50}{\text{Rp. } 118.126.101,57} \times 100\%$$

$$= 67,92\ \%$$

Dari tabel 5.1 dapat diketahui bahwa kain yang diproduksi selama tahun 1999 sampai 2001 tersebut mengalami perubahan tiap bulannya. Bahkan dari tahun 1999 sampai 2001 mengalami penurunan. Untuk tahun 1999 kain yang diproduksi dari bulan Januari mengalami kenaikan yaitu 727.412,50 meter meningkat hingga puncaknya pada bulan Mei yaitu sebanyak 1.421.505,25 meter. Selanjutnya mulai bulan April hingga bulan Desember menurun dari 1.003.372,00 meter menjadi 792.211,75 meter. Jumlah kain yang di produksi selama tahun 1999 sebanyak 11.731.923,00 meter. Pada tahun 2000 jumlah kain yang diproduksi mengalami peningkatan dan penurunan secara tidak stabil, tetapi untuk produksi terbanyak dihasilkan pada bulan Maret sebanyak 1.473.153,25 meter. Sedang bulan lainnya mengalami penurunan bahkan untuk produksi kain menurun dibanding produksi kain pada tahun 1999. Jumlah secara keseluruhan untuk tahun 2000 sebanyak 10.636.282,90 meter, jumlah ini mengalami penurunan dibanding tahun 1999. Tahun 2001 tiap bulannya mengalami penurunan dibanding tahun-tahun sebelummya bahkan pada bulan Maret justru mengalami produksi yang paling buruk. Pada bulan Maret 2001 jumlah kain yang diproduksi hanya sebesar 889,42 meter. Angka tersebut merupakan angka produksi terburuk selama tahun 2001 dan selama tiga tahun dari tahun 1999 sampai 2001.

Jumlah penjualan kain dalam rupiah dari tahun 1999 sampai 2001, jumlah totalnya mengalami peningkatan yaitu pada tahun 1999 sebesar Rp. 87.989.422,50 kemudian pada tahun 2000 meningkat menjadi Rp. 95.726.546,10 dan pada tahun 2001 sebesar Rp. 118.126.101,57 data ini dapat dilihat pada tabel 5.2. Kenaikan jumlah penjualan ini disebabkan juga karena harga jual kain yang ditetapkan

oleh perusahaan juga mengalami peningkatan. Untuk tahun 1999 penjualan kain paling besar terjadi pada bulan Maret yaitu sebesar Rp 10.661.289,38 sedang penjualan kain paling buruk terjadi pada bulan Oktober yaitu sebesar Rp. 5.354.010,00. Selama tahun 2000 penjualan terbaik juga terjadi pada bulan Maret yaitu sebesar Rp. 13.258.379,25 dan penjualan paling buruk terjadi pada bulan November yaitu sebesar Rp. 567.948,50. Sedangkan pada tahun 2001 penjualan paling baik dicapai pada bulan April yaitu sebesar Rp. 14.598.669,25 dan penjualan teburuk terhadi pada bulan Maret yang merupakan penjualan paling buruk selama tahun 1999 sampai 2001 yaitu sebesar Rp. 10.228,32.

Biaya pemasaran yang dikeluarkan selama tahun 1999 sampai 2001 mengalami kenaikan yaitu tahun 1999 sebesar Rp. 25.427.525,50 mengalami kenaikan pada tahun 2000 sebesar Rp. 45.225.645,00 dan pada tahun 2001 biaya pemasaran yang dikeluarkan sebesar Rp. 80.234.625,50 jumlah tersebut paling besar selama tahun 1999 sampai 2001, data ini dapat dilihat pada tabel 5.3. Hasil penghitungan efisiensi yang dilakukan untuk tahun 1999 hanya sebesar 3,46 sedang pada tahun 2000 menurun menjadi 2,17 dan pada tahun 2001 menjadi 1,47. Untuk penghitungan efisiensi sebagai produktivitas yang dihasilkan mengalami peningkatan yaitu pada tahun 1999 sebesar 28,89% meningkat pada tahun 2000 menjadi sebesar 47,24% sedang untuk tahun 2001 menjadi sebesar 67,92%. Efisiensi yang terjadi di kegiatan pemasaran mengalami penurunan, yang ditunjukkan oleh hasil penghitungan yang setiap tahunnya makin kecil yaitu dari 3,46 menjadi 2,17 dan menjadi 1,47. Sedangkan efisiensi sebagai produktivitas yang meningkat ini ditunjukkan oleh prosentase yang semakin besar

yaitu dari 28,89% menjadi 47,24% dan 67,92%. Dari hasil yang di dapat ini menandakan bahwa tujuan dari kegiatan pemasaran belum tercapai.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

PT. PANDATEX telah menetapkan dan merumuskan tujuan perusahaan yang ingin dicapai, dari pembahasan yang diuraikan ada banyak hal yang didapat. Hasil penilaian kegiatan pemasaran dengan kriteria yang telah ditetap dan pengidentifikasian masalah-masalah yang terjadi pada volume penjualan ataupun pada biaya pemasaran, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

Dari hasil penghitungan yang telah dilakukan menunjukkan bahwa efisiensi kegiatan departemen pemasaran yang terjadi mengalami penurunan selama tiga periode yaitu dari tahun 1999 sampai tahun 2001. Pada tahun 1999 efisiensi yang terjadi sebesar 3,46 sedang untuk tahun 2000 sebesar 2,17 serta tahun 2001 hanya sebesar 1,47. Namun untuk efisiensi sebagai produktivitas prosentasenya mengalami peningkatan dari tahun 1999 sampai 2001. Hal ini dapat dilihat pada tahun 1999 efisiensi yang terjadi hanya sebesar 28,89% dan tahun 2000 sebesar 47,24% sedang untuk tahun 2001 menjadi sebesar 67,92 %. Hal ini menunjukkan bahwa kegiatan yang ada di bagian pemasaran tidak atau belum efisien dengan cara pendekatan pemeriksaan manajemen.

B. Keterbatasan Penelitian

Dalam penulisan skripsi tidak bisa lepas dari keterbatasan-keterbatasan yang dihadapi penulis yaitu sebagai berikut:

1. Dalam melakukan pembahasan, penulis hanya mengambil data apa adanya karena terbatasnya data yang ada di perusahaan.
2. Dalam melakukan pembahasan hanya membahas efiesiensi pemasaran saja karena untuk mengukur ekonomisasi dan efektivitas peneliti mengalami kesulitan dalam mendapatkan data.

C. Saran

Berdasarkan temuan-temuan hasil pemeriksaan, berikut ini diajukan beberapa saran sebagai berikut :

Pengendalian terhadap pelaksanaan kegiatan juga perlu ditingkatkan lagi dengan melakukan beberapa analisis data keuangan, seperti analisis penjualan, analisis pangsa pasar, analisis daerah pemasaran agar dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang terjadi lebih objektif serta efisiensi kegiatan pemasaran dapat ditingkatkan.

DAFTAR PUSTAKA

Anthony, R.N., Dearden, J. & Bedford, N.M., (1992). *Sistem Pengendalian Manajemen.* (Agus Maulana, Alih bahasa). (edisi keenam). (jilid I) Jakarta: Binarupa Aksara.

Arens, A.A. & Loebbecke, J.K. (1997). *Auditing: An Integrated Approach.* (Seventh Edition). USA. Prentice-Hall International, Inc.

Bismoko, J. & Supratiknya, A. (1998). *Pedoman Penulisan Skipsi.* Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma.

Kell, W.G. & Boynton, W.C. (1992). *Modern Auditing.* (Fifth Edition). USA. John Wiley & Sons, Inc.

Konrath, L.F. (1996). *Auditing Concepts and Application: A Risk-Analysis Approach.* (3rd edition). USA. West Publishing Company.

Kotler, Philip. (1989). *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan dan Pengendalian.* (Jaka Wasana, Alih bahasa). (edisi kelima). (jilid I). Jakarta: Erlangga.

Setyawan, Johny. (1988). *Pemeriksaan Kinerja (Performance Auditing).* (edisi pertama). Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.

Supriyono, R.A. (1990). *Pemeriksaan Manajemen (Management Auditing) dan Pengawasan Pemerintahan Indonesia.* (edisi pertama). Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.

Swastha, Basu. (1984). *Azas-Azas Marketing.* (edisi ketiga). Yogyakarta: Liberty.

Tunggal, Amin.W. (1992). *Audit Pemasaran (Marketing Audit).* Jakarta: Rineka Cipta.

----------. (1992). *Management Audit: Suatu Pengantar.* Jakarta: Rineka Cipta.

----------. (1995). *Audit Manajemen Kontemporer.* Jakarta: Harvarindo.

Wirakusumah, Arifin. (1983). *Beberapa Masalah Auditing.* Bandung: ALUMNI.

LAMPIRAN

DAFTAR PERTANYAAN UMUM

A. Gambaran Umum Perusahaan

a. Pendirian perusahaan

1. Kapan perusahaan didirikan dan oleh siapa ?
2. Dengan akte notaris siapa dan nomor berapa disahkan ?
3. Apa bentuk perusahaan tersebut ?
4. Apa yang menjadi tujuan pendirian perusahaan ?

b. Letak perusahaan

1. Dimana letak lokasi operasi perusahaan ?
2. Berdasarkan pertimbangan apakah pemilihan letak perusahaan ?

c. Struktur organisasi

1. Bagaimanakah struktur organisasinya ?
2. Apa tugas dari masing-masing bagian organisasi tersebut ?

B. Personalia.

1. Berapa jumlah karyawan yang dimiliki perusahaan menurut pendidikan dan jenis kelamin ?
2. Apakah ada program pengembangan dan pelatihan karyawan ?
3. Bagaimanakah sistem upah yang dipakai oleh perusahaan ?
4. Apakah ada jaminan sosial bagi karyawan ?
5. Usaha-usaha apa yang diberikan oleh perusahaan untuk kesejahteraan karyawan ?

DAFTAR PERTANYAAN UNTUK MENGUKUR EFISIENSI

Petunjuk Pengisian:

1. Bacalah setiap pertanyaan dengan sebaik-baiknya.
2. Berilah tanda ✓ (chek) untuk jawaban yang sesuai pada kolom di samping pertanyaan.

EFISIENSI	Ya	Tidak
A. Produk, Promosi dan Periklanan		
1. Apakah manajemen secara periodik menganalisis keuntungan dari produk, pasar dan jaringan ?		
2. Apakah perusahaan diorganisasi untuk mengumpulkan, menciptakan dan menyeleksi ide tentang produk baru ?		
3. Dari penampilan luar, apakah produk secara penuh bersaing ?		
4. Apakah anggaran promosi penjualan cukup ?		
5. Apakah anggaran promosi dan iklan dibuat dan anggaran ini dapat dipakai sebagai sarana untuk mengukur prestasi ?		
6. Apakah hubungan masyarakat antara agen dan perusahaan cukup baik ?		
7. Apakah usaha promosi penjualan perusahaan seekstensif pesaing ?		
8. Apakah media periklanan dipilih dengan baik ?		

9. Apakah staf periklanan cukup ?		
10. Apakah usaha secara efisien dikoordinasikan dengan staf penjualan ?		
B. Distribusi dan Pemasaran		
11. Apakah terdapat ruang lingkup atau kebutuhan untuk perubahan yang akan dilakukan terhadap saluran distribusi yang sekarang digunakan ?		
12. Apakah distributor mempunyai pengetahuan produk yang memadai ?		
13. Apakah biaya pemasaran secara periodik diperiksa ?		
14. Apakah terdapat area pemasaran yang tampak terjadi biaya yang tidak realistis ?		
15. Apakah ada sarana untuk mengukur laba tiap saluran pemasaran ?		
C. Penjualan		
16. Apakah ramalan penjualan dibuat setiap tahun untuk setiap saluran pemasaran ?		
17. Apakah ramalan penjualan dibuat paling sedikit tiga tahun mendatang, baik dalan unit maupun dalam nilai penjualan ?		
18. Apakah proyek dibuat secara terperinci untuk dipakai mengukur hasil uang yang dicapai ?		
19. Apakah rata-rata penjualan diketahui ?		

PT. PANDATEX

(PT. PANCAPERSADA MULIA)

Jl. Raya Magelang - Purworejo Km.10 P.O. Box 120 Telp. (0293) 364493, 364494 Fax. (0293) 363740 Magelang 56161

SURAT KETERANGAN
NO : 15/SKPNLT/PDT/X/02

Yang bertanda tangan dibawah ini menerangkan bahwa :

Nama	:	Christina Rety Irawati
NIM	:	97 2114073
Universitas	:	Sanata Dharma Yogyakarta
Fakultas	:	Ekonomi
Jurusan	:	Akuntasi

Telah melakukan Penelitian untik penyusunan Skripsi di perusahaan kami dari tanggal 7 Januari 2002 sampai 7 Maret 2002 dengan judul :

"PEMERIKASAAN MANAJEMEN TERHADAP KEGIATAN PEMASARAN"

Penelitian tersebut hanya bersifat keilmuan dan Tidak Untuk dipublikasikan.

Demikian surat keterangan ini dubuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Magelang 30 Maret 2002
Atas Nama Pimpinan
PT. PANCAPERSADA MULIA

G. Dwi Atmoko, SE

20. Jika perusahaan memiliki komputer, apakah komputer diprogram untuk memungkinkan pembuatan ramalan matematis dan analisis efisiensi ?		
21. Apakah dilakukan pembandingan antara hasil penjualan yang dicapai dengan biaya yang telah dikeluarkan ?		
22. Apakah pesanan dari pelanggan telah dipenuhi dengan baik ?		
23. Apakah rencana penjualan total terakhir dipertimbangkan dengan baik oleh manajer ?		
24. Apakah kegiatan penjualan juga ditujukan untuk produk yang akan dihasilkan dimasa yang akan datang ?		
25. Apakah terdapat keluhan atas pelayanan pelanggan yang diterima ?		