

**ANALISIS AUDIT MANAJEMEN ATAS FUNGSI PEMASARAN  
DALAM MENUNJANG KEBERHASILAN PENJUALAN MOBIL  
PADA PT.HADJI KALLA DI MAKASSAR**



**MUH ANAS DJAMALUDDIN  
A 311 04 716**

PERPUSTAKAAN PUSAT UNIV. HASANUDDIN	
Tgl. Terima	24-11-09
Akademi	Ekonomi
Dasar	1 kelas
Stat	Wajib
Nom. ...	179

**JURUSAN AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS HASANUDDIN**

SKR-EOY  
DJA  
a

**HALAMAN PENGESAHAN**

**ANALISIS AUDIT MANAJEMEN ATAS FUNGSI PEMASARAN DALAM  
MENUNJANG KEBERHASILAN PENJUALAN MOBIL  
PADA PT.HADJI KALLA DI MAKASSAR**

**Disusun dan Diajukan oleh :**

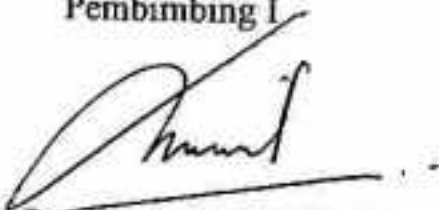
**MUH ANAS DJAMALUDDIN**

**A 311 04 716**

**Skripsi Sarjana Lengkap untuk Memenuhi Sebagian  
Syarat Guna Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi  
Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi  
Universitas Hasanuddin  
Makassar**

**Disetujui oleh :**

**Pembimbing I**



**Dra.Hj.Nurleni,M.Si.,Ak**  
**NIP. 130 658 131**

**Pembimbing II**



**Drs.Syamsuddin,M.Si.,Ak**  
**NIP. 132 126 350**

**ANALISIS AUDIT MANAJEMEN ATAS FUNGSI PEMASARAN DALAM  
MENUNJANG KEBERHASILAN PENJUALAN MOBIL  
PADA PT. HADJI KALLA DI MAKASSAR**

OLEH:  
**MUH. ANAS DJAMALUDDIN**  
A 311 04 716

**TELAH DIUJI DAN LULUS TANGGAL 09 NOPEMBER 2009**

**TIM PENGUJI**

<u>Nama Penguji</u>	<u>Jabatan</u>	<u>Tanda Tangan</u>
1. Drs. Yulianus Sampe, M.Si, Ak	( Ketua, FE-UH )	1. 
2. Drs. H. Amiruddin, M.Si, Ak	( Sekretaris, FE-UH )	2. 
3. Drs. H. Muallimin, M.Si.	( Anggota, FE-UH )	3. 
4. Drs. Syahrir, M.Si, Ak	( Anggota, FE-UH )	4. 
5. Dra. Darmawati, Ak	( Anggota, FE-UH )	5. 

DISETUJUI OLEH,

Jurusan Akuntansi  
Fakultas Ekonomi  
Universitas Hasanuddin  
Sekretaris

  
Drs. Syahrir, M.Si., Ak

Tim Penguji  
Jurusan Akuntansi  
Fakultas Ekonomi Unhas  
Ketua

  
Drs. Yulianus Sampe, M.Si, Ak

## KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Tiada kata yang paling pantas di ucapkan untuk mengawali segalanya selain puji syukur kehadirat Allah SWT atas penyertaannya , sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

Tidak sedikit tantangan yang penulis hadapi untuk menggapai cita-cita tetapi berkat iringan doa dan usaha disertai tekad yang bulat untuk mewujudkan suatu angan-angan menjadi kenyataan, maka tantangan bukanlah penghambat untuk melangkah lebih jauh.

Ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada Ibunda ku yang Paling Tercinta Ibu Rahmawati Palureng SE, serta ayahandaku H.Djamaluddin.S.SE, atas segala ucapan-ucapan yang menyakitkan kepada anakmu ini agar terus bangkit dari kemalasan serta dapat menyelesaikan skripsi ini, serta kasih sayang , pengertian, motivasi, serta bantuan moril dan meterill yang diberikan selama ini.

Tak lupa penulis juga mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dra.Hj.Nurleni,M.Si.,Ak selaku Pembimbing I dan Drs.Syamsuddin,M.Si.Ak yang telah memberikan masukan serta bimbingan selama penyusunan skripsi ini.
2. Pimpinan PT.Hadji Kalla Cab.Cokrominoto di Makassar Bpk Andi Sulfaty,M.Si.Ak serta para staf ahli di bidang pembukuan, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengadakan penelitian.
3. Kepada seluruh Teman-teman angkatan 2004 „Laode,fara,Ashar Kecil...Adi Gondrong dan Tinggi,afwan,arfan, hisyam my bro,tomo my brother,serta kawan-

kawan ku di Reguler Sore(ekstensi 04) yang tak dapat ku lampiaskan nama-nama mu di sini karena kalian sangat banyak jumlahnya..serta seseorang yang selalu menemaniku dalam mengetik serta memberikan semangat kepadaku dalam menghadapi ujian skripsi(kiki).

4. Serta people Dinas Perkebunan(Nandar,Kak Anty,Kak Mia,Norma om Sukardi,Fachry,Ari Lowbat, Mr.ALI(Dosen Salah satu PT).Pak Bahar,Maruf,,Pak Rahmat yang selalu memberiku inspirasi dan tak terlupa Pak Hatta Kadir terima kasih buat waktu luang yang bapak berikan.
5. Buat Teman-teman KKN di Hadji Kalla(BINTANG,MELKY,RAMA,) kalian my bro yang memberikan semangat dalam bekerja selama KKN.
6. Seluruh staf akademik dan staf Jurusan Akuntansi (Pak Syafar,Oscar,Asmary dan Pak Aso sama Pak Tarru dan tak terlupa Ibu Susi yang banyak meluangkan waktunya serta separuh jiwanya dalam membantu penyelesaian skripsi ini).Penulis sangat menyadari masih banyak kekurangan dalam penulisan skripsi ini,oleh karena itu saran dan kritik yang membangun demi kesempurnaan skripsi ini sangat penulis harapkan.

Makassar, November 2009

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	ii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	iii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Masalah Pokok .....	4
1.3 Tujuan Penelitian .....	4
1.4 Manfaat Penelitian .....	4
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	6
2.1 Pengertian Audit Manajemen .....	6
2.2 Tujuan, Manfaat dan Independensi Audit Manajemen .....	7
2.3 Jenis-jenis dan Tahap-tahap Audit Manajemen .....	13
2.4 Audit Manajemen Atas Strategi Pemasaran Dalam Menunjang Keberhasilan Penjualan .....	21
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	27
3.1 Daerah Penelitian .....	26
3.2 Metode Pengumpulan Data .....	26
3.3 Jenis-jenis dan Sumber Data .....	27
3.4 Metode Analisis .....	28
3.5 Sistematika Pembahasan .....	28

<b>BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN .....</b>	<b>30</b>
4.1 Sejarah Singkat Perusahaan .....	30
4.2 Struktur Organisasi .....	36
4.3 Pembagian Tugas dan Tanggung Jawab.....	37
4.4 Aspek Produksi .....	42
4.5 Aspek Pemasaran .....	43
<b>BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>45</b>
5.1 Survey Pendahuluan .....	45
5.2 Review dan Pengujian Sistem Pengendalian Manajemen .....	50
5.3 Audit Terinci .....	53
5.4 Perbandingan Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional.....	59
5.5 Efisiensi dan Efektifitas Hasil Penjualan.....	60
<b>BAB VI SIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>62</b>
6.1 Simpulan .....	62
6.2 Saran .....	63
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 . Latar Belakang

Pola yang ada sekarang tentang cara untuk memuaskan dan memenuhi kebutuhan merupakan suatu akibat dari adanya proses perkembangan secara historis dalam jangka panjang. Dengan keberadaan perusahaan ditengah-tengah lingkungan perekonomian yang sudah mengglobal perusahaan harus dikelola untuk menghasilkan sesuatu atau sekelompok produk baik berupa barang maupun jasa. Produk itu kemudian dipasarkan dan dijual sehingga barang-barang dan jasa mudah didapat baik untuk keperluan konsumsi maupun industri. Penjualan tersebut diharapkan membawa tingkat keuntungan untuk perusahaan dan kepuasan akan terpenuhinya sebagian tuntutan kebutuhan para konsumen.

Terdapat dua fungsi dasar dunia usaha yaitu sebagai inovasi dan pemasaran. Perusahaan membenarkan bahwa perusahaan hampir-hampir tidak dapat bertahan tanpa adanya pemasaran yang kuat tentu berdasarkan strategi yang telah direncanakan. Perusahaan dapat dengan sukses menjiplak suatu produk, tetapi perusahaan tersebut hampir tidak mungkin berhasil tanpa pemasaran yang efektif. Dan pada saat dunia pasar telah semakin kompetitif, kita bisa melihat bahwa pemasaran telah berfungsi sebagai tulang punggung perusahaan agar perusahaan tetap bertahan. Perusahaan yang ingin sukses harus terus menerus berorganisasi di sekitar lingkungan pemasaran yang melibatkan usaha suatu struktur organisasi yang berkonsentrasi untuk mencapai keinginan pelanggan. Semakin bisnis berorientasi



kepada pemasaran seperti bisnis penjualan kendaraan maka perusahaan membutuhkan sistem pemasaran yang kuat dan strategi pendekatan terhadap organisasi yang berpusat pada pasar yang murni. Keberhasilan pemasaran dalam penjualan dapat dilihat banyaknya produk yang terjual dan tentu akan menghasilkan tingkat keuntungan yang sangat tinggi pada penjualan.

Keuntungan yang diraih atas keberhasilan penjualan oleh perusahaan tentu dilandasi oleh beberapa strategi pemasaran seperti promosi dan iklan. Pada kondisi sekarang umumnya konsumen atau pelanggan dapat memilih satu diantara banyak produk itu melalui promosi dan iklan. Untuk promosi manajer harus tahu bahwa promosi haruslah sesuai dengan strategi yang dikembangkan untuk melayani pasar sasaran tertentu. Namun tidaklah cukup manajer pemasaran harus menyatakan "promosikan produk" untuk mencapai target penjualan, manajer perusahaan harus memutuskan apa persisnya yang harus diiklankan. Iklan yang spesifik harus efektif dan keefektifan itu tentu mempengaruhi volume penjualan.

Oleh karena itu, manajemen pemasaran merupakan salah satu bidang fungsional yang peranannya sangat strategis dalam kelangsungan hidup perusahaan bukan hanya dalam arti kemampuan mempertahankan eksistensi perusahaan tetapi juga dikaitkan dengan situasi persaingan yang semakin ketat dalam kemampuannya menguasai pangsa pasar yang lebih besar serta memanfaatkan terobosan teknologi sehingga proses produksi berlangsung dengan efisien dan dapat menghadapi tantangan masa depan yang penuh dengan ketidakpastian, sehingga kegiatan strategi pemasaran harus direncanakan secara matang dan diselenggarakan dengan tepat agar target penjualan bisa tercapai. Meskipun target penjualan bisa tercapai pihak

perusahaan harus selalu mengefisienkan dan mengefektifkan kegiatan operasional perusahaan. Salah satu alat yang dapat digunakan untuk melihat efisiensi, efektifitas dan ekonomis dengan melakukan Audit Manajemen.

Audit Manajemen merupakan suatu pemeriksaan yang dilakukan kapan saja terhadap kegiatan-kegiatan yang ada dalam perusahaan secara menyeluruh atau sebagian dari elemen-elemen yang ada, tujuannya memberikan rekomendasi yang konstruktif ke arah perkembangan perusahaan dimasa yang akan datang. Audit Manajemen ini menilai sejauh mana manajemen sumber dayanya apakah sudah efektif, efisien dan ekonomis.

Berkaitan dengan pentingnya pelaksanaan Audit Manajemen khususnya di bagian pemasaran, hal ini diterapkan pula pada perusahaan **PT. "Hadji Kalla"**, mengingat persaingan yang semakin ketat saat ini dibidang usaha yang sama, maka perusahaan melakukan suatu penelitian yang sifatnya sistematis dan menyeluruh serta dilakukan secara berkala mengenai keseluruhan segi pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan untuk memperoleh gambaran yang akurat tentang berbagai permasalahan yang harus dipecahkan dan peluang dapat di manfaatkan demi peningkatan kinerja di bidang pemasaran dan kelangsungan hidup perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis menggunakan Analisis Audit Manajemen untuk mengevaluasi apakah kegiatan-kegiatan yang dilakukan terutama strategi pemasaran telah efisien dan efektif karena pemasaran merupakan salah satu kegiatan yang paling banyak menentukan kuantitas penjualan suatu perusahaan dalam keberhasilan pencapaian target penjualan. Karena permasalahan tersebutlah sehingga mendorong penulis untuk melakukan penelitian sekaligus mengambil

sebuah judul skripsi yang menyangkut tentang : **“Analisis Manajemen atas Fungsi Pemasaran dalam Menunjang Keberhasilan Penjualan pada PT. Hadji Kalla di Makassar”**.

## **1. 2. Masalah Pokok**

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, maka yang menjadi masalah pokok dalam penulisan skripsi ini adalah “Apakah penerapan Analisis Manajemen atas fungsi pemasaran dalam menunjang keberhasilan penjualan pada PT “Hadji Kalla” di Makassar telah berperan secara efisien, efektif dan ekonomis”.

## **1. 3 . Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Melakukan Analisis Manajemen atas fungsi pemasaran dalam menunjang keberhasilan penjualan pada PT “Hadji Kalla” di Makassar.
2. Memeriksa fungsi pemasaran dalam menunjang keberhasilan penjualan pada PT “Hadji Kalla”.

## **1.4. Manfaat Penelitian**

Jika tujuan penelitian ini tercapai, maka diharapkan akan memberikan manfaat yang besar terhadap penulis, perusahaan dan pihak lain yang membutuhkan informasi tersebut sebagai berikut :

1. Sebagai bahan masukan bagi perusahaan PT "Hadji Kalla" di Makassar sehubungan dengan hal-hal yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan efektivitas penjualan khususnya pada bagian pemasaran.
2. Sebagai bahan referensi dan memberikan informasi terhadap pihak-pihak yang memerlukan informasi tersebut.
3. Memberikan tambahan informasi dan menunjukkan bahwa Audit Manajemen atas strategi pemasaran dalam menunjang keberhasilan penjualan dapat dipergunakan untuk mengevaluasi program kegiatan perusahaan dalam hal efisiensi dan efektifitasnya.
4. Sebagai masukan yang diharapkan berguna untuk memperkaya perbendaharaan bacaan pembaca yang hendak menyusun karya ilmiah dan menambah wawasan keilmuan yang berhubungan dengan penulisan serta melatih penulis dalam menuangkan ide atau pemikiran berdasarkan perbandingan antara teori yang di dapatkan dalam perkuliahan dengan yang di terapkan dalam perusahaan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Pengertian Audit Manajemen**

Dalam menyelenggarakan berbagai kegiatan bisnis, salah satu tantangan yang harus dihadapi adalah bagaimana meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan produktivitas kerja perusahaan karena manajemen selalu menghadapi suasana kelangkaan dalam pengadaan berbagai sumber berupa daya, tenaga, sarana dan prasarana yang dapat digunakan dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan yang bersangkutan. Pengalaman para usahawan dan manajer membuktikan bahwa tantangan itu dapat dihadapi dengan menggunakan suatu instrumen yang disebut audit.

Beberapa defenisi tentang analisis audit manajemen meskipun yang dikemukakan tersebut berbeda satu sama lain namun penulis dapat mengemukakan beberapa diantaranya yaitu : analisis audit manajemen merupakan instrumen ilmiah yang berguna untuk meningkatkan atau menilai efisiensi, efektifitas , dan produktifitas sekaligus sebagai tolak ukur pada keinerja perusahaan untuk mengambil langkah-langkah dalam pengambilan keputusan demi kelangsungan hidup perusahaan dimasa yang akan datang agar tetap eksisi meskipun persaingan yang semakin hari semakin ketat.

Namun kesemua pengertian audit manajemen yang telah diungkapkan pada umumnya bertitik tolak pada penghimpunan dan pengevaluasian bukti mengenai kegiatan manajemen dalam pelaksanaan operasional organisasi yang lebih efisien dan

efektif demi pencapaian tujuan organisasi. Adapun beberapa pengertian efisien dan efektif diantaranya yaitu :

- efektif yaitu selalu berhubungan waktu dan usaha untuk mencapai tujuan Perusahaan.
- efisiensi yaitu selalu berhubungan dengan daya guna dan hasil guna.

## 2. 2. Tujuan, Manfaat dan Independensi Audit Manajemen

### A. Tujuan Audit Manajemen

Setiap organisasi yang rumit usahanya dan berskala besar sangat memerlukan audit manajemen, karena dengan audit manajemen maka perusahaan dapat mengevaluasi dan mempertahankan efektifitas dan efisiensi kinerja perusahaan.

Beberapa tujuan audit manajemen adalah untuk :

1. Menilai prestasi.
2. Mengidentifikasikan kesempatan untuk perbaikan.
3. Membuat rekomendasi untuk pengembangan perbaikan dan tindakan lebih lanjut.

Sedangkan menurut Iskandar Indranata ( 2006 : 36 ) tujuan audit secara lebih spesifik dapat diuraikan sebagai berikut :


1. Memberikan umpan balik tentang kinerja organisasi.
2. Mengarahkan pencapaian sasaran.
3. Memberikan *sense of urgency*.
4. Menemukan peluang perbaikan.
5. memastikan apakah sistem yang diterapkan secara efektif.

6. Memastikan SMM terpelihara secara terus menerus.
7. Mendeteksi penyimpangan-penyimpangan terhadap kebijakan mutu sedini mungkin.

Analisis Audit Manajemen bertujuan untuk memastikan kegiatan sistem manajemen telah dijalankan sesuai dengan persyaratan standar secara efektif mencapai maksud dan tujuan yang telah direncanakan atau yang telah dijadikan komitmen dan kebijakan, serta tertuang dalam sasaran organisasi. Pada umumnya tujuan audit manajemen adalah menilai efisiensi dan efektivitas organisasi serta audit manajemen dirancang untuk menilai organisasi secara keseluruhan atau membatasi ruang lingkup auditnya pada suatu fungsi atau departemen tertentu dalam suatu organisasi.

Ringkasnya Audit Manajemen dilakukan untuk meyakinkan bahwa organisasi akan berjalan dengan baik, karena audit manajemen sebagai alat pengendalian mampu mengidentifikasikan ketidakhematan yang harus dikomunikasikan dengan baik kepada manajemen unit yang diperiksa. Komunikasi ini sangat bermanfaat bagi manajemen usahanya, biasanya penugasan ini terjadi jika perusahaan tidak mempunyai internal auditor atau internal auditor perusahaan bersangkutan kurang keahliannya dalam area tertentu.

Peranan pemeriksaan manajemen, yang diinginkan dan sepantasnya diperoleh pihak manajemen adalah suatu program pemeriksaan yang dapat membantu memecahkan masalah serta meningkatkan keefektivan dan efisiensi dan daya saing perusahaan secara keseluruhan. Manajemen menginginkan suatu pendekatan pemeriksaan yang dapat menghasilkan pemecahan masalah secara mendasar dan



pelaksanaannya tidak terlalu melibatkan manajemen senior. Ada lima pertimbangan dasar dilaksanakannya pemeriksaan manajemen menurut Sondang dan Siagian (1996: 13 ) yaitu :

1. Manajemen merasa perlu mengambil tindakan yang bersifat preventif, artinya maksud lain diselenggarakannya audit manajemen adalah untuk meneliti apakah ada indikasi dalam perusahaan yang potensial dapat menjadi masalah di masa depan, meskipun pengamatan sepintas mungkin menunjukkan bahwa situasi demikian tidak dihadapi perusahaan. Pengalaman banyak perusahaan mengalami seperti ini bahwa manajemen baru mengambil tindakan korektif tertentu hanya apabila situasi dalam perusahaan sudah tidak terkendali.
2. Manajemen puncak merasa secara sistematis dan berkala dilakukan upaya membandingkan kinerja perusahaan sebagai keseluruhan atau berbagai komponen di dalamnya dengan standar kinerja itu dapat mencakup berbagai bidang kegiatan atau proses yang terjadi di dalam perusahaan yang semuanya dikaitkan dengan tujuan dan berbagai sasaran perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Perbandingan ini sangat penting karena standar merupakan ukuran keberhasilan yang diharapkan terpenuhi.
3. Merupakan kenyataan dalam kehidupan manajemen bisnis bahwa semakin besar suatu perusahaan, makin banyak satuan kerja yang diciptakan sebagai penanggung jawab berbagai kegiatan fungsional perusahaan yang demikian, mungkin saja ada fungsi tertentu yang dirasakan tidak terlaksana dengan baik dan tidak menyimpang dari kebijaksanaan yang telah dialokasikan untuk kegiatan itu tidak digunakan seefisien mungkin, misalnya jika suatu perusahaan



meluncurkan produk baru. Agar produk tersebut dikenal dan kemudian diminati oleh para pengguna satuan kerja yang menangani kegiatan pemasaran memperoleh sejumlah dana untuk melakukan promosi, apabila ternyata bahwa teknik dan saluran promosi yang digunakan oleh manajemen pemasaran dinilai tidak efektif oleh manajemen puncak, fungsi itu mungkin diputuskan untuk diaudit.

4. Kurang lancarnya arus informasi yang dibutuhkan oleh manajemen puncak menjadi faktor penyebab dilaksanakannya audit terhadap fungsi tertentu. Contoh konkritnya ialah bahwa untuk meraih keberhasilan, perusahaan harus meningkatkan daya saingnya. Berbagai perusahaan yang menghasilkan produk sejenis harus mampu menghadapi persaingan yang terjadi, kemampuan bersaing ini menyangkut mutu produk, harga jual, kemungkinan membeli dengan kredit, informasi tentang kemampuan pesaing, kondisi pasar, pangsa pasar yang telah dikuasai dan tingkat loyalitas pengguna produk, disamping prediksi tentang kemungkinan menumbuhkan minat para pengguna baru. Jika manajemen tidak memiliki informasi yang dimaksud, sukar bagi mereka untuk menentukan strategi pemasaran dan promosi yang tepat, berarti manajemen puncak mungkin merasa perlu melakukan audit tentang jenis mutu dan arus informasi yang seharusnya diperoleh.
5. Alasan lain lagi bagi manajemen memutuskan untuk melaksanakan audit ialah karena adanya sinyal bahwa dalam perusahaan terdapat masalah tertentu yang harus segera diketahui penyebabnya, dengan demikian dapat diambil langkah-langkah untuk mengatasinya.

## **B. Manfaat Audit Manajemen**

Tercapainya tujuan audit manajemen oleh Amin Widjaja Tunggal ( 2003 : 14 -15 ) di kemukakan bahwa manfaat yang diharapkan karena adanya audit manajemen pada perusahaan antara lain :

1. Memberi informasi operasi yang relevan dan tepat waktu untuk pengambilan keputusan.
2. Membantu manajemen dalam mengevaluasi catatan dan laporan.
3. Memastikan ketaatan terhadap kebijakan manajerial yang ditetapkan, rencana-rencana, prosedur serta persyaratan peraturan pemerintah.
4. Mengidentifikasi area masalah potensial pada tahap dini untuk menentukan tindakan preventif yang akan diambil.
5. Menilai ekonomisasi dan efisiensi penggunaan sumber daya termasuk memperkecil pemborosan.
6. Menilai aktivitas dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan.
7. Menyediakan tempat pelatihan untuk personil dalam sebuah fase operasi perusahaan.

Semua manfaat diatas bisa tercapai apabila organisasi atau pihak manajemen tetap konsisten dengan prosedur yang berlaku dan telah diikuti dari awal sampai manfaatnya tercapai, serta manfaat audit manajemen bisa dicapai secara optimun apabila memperoleh dukungan secara menyeluruh dari organisasi.

### C. Independensi Audit Manajemen

Independensi atau kebebasan pelaksanaan audit manajemen menjadi semakin penting untuk mendapat perhatian karena tiga alasan pokok yaitu :

1. Maksud diselenggarakan audit ialah untuk menilai tingkat efisiensi, efektivitas, dan produktivitas perusahaan, terlepas dari pendekatan apakah yang diaudit adalah perusahaan sebagai keseluruhan atau hanya terbatas pada satuan kerja tertentu atau bidang fungsional tertentu saja.
2. Siapa pun yang telah melakukan audit atau telah menjadi objek kegiatan audit pasti mengetahui bahwa teknik-teknik yang digunakan melakukan audit mencakup berbagai prosedur, metode evaluasi, dan pendekatan. Kerangka acuan yang biasanya digunakan adalah standar hasil kerja, ketentuan formal atau pedoman kerja yang ditetapkan oleh manajemen puncak.
3. Hasil audit harus memenuhi persyaratan faktual dan objektif, diserahkan kepada manajemen puncak untuk digunakan dalam mengelola perusahaan di masa depan. Jika hasil audit merupakan produk suatu rekayasa, dengan audit tidak lagi faktual dan tidak objektif, penggunaannya dapat mengakibatkan pengambilan keputusan tidak tepat karena manajemen puncak menarik kesimpulan yang tidak benar.

## 2.3 Jenis-jenis dan Tahap-Tahap Audit Manajemen

### A. Jenis-jenis Audit Manajemen

Jenis-jenis audit manajemen sebagaimana yang disebutkan oleh Arens dan James (1991: 4) yakni sebagai berikut :

1. Audit Laporan Keuangan, dilakukan untuk menentukan apakah laporan keuangan secara keseluruhan yang merupakan informasi terukur yang akan diverifikasi telah disajikan sesuai dengan kriteria tertentu. Pada umumnya, kriteria tersebut adalah prinsip akuntansi yang berlaku. Namun, sering juga dilakukan audit terhadap laporan keuangan yang disusun berdasarkan asas kas atau asas-asas akuntansi lainnya yang sesuai bagi organisasi yang bersangkutan.
2. Audit Ketaatan, tujuan audit ketaatan (*compliance audit*) adalah mempertimbangkan apakah klien telah mengikuti prosedur yang telah ditetapkan oleh pihak yang berwenang. Dalam melaksanakan audit ketaatan bagi suatu perusahaan swasta, auditor dapat memeriksa apakah para pelaksana akuntansi telah mengikuti prosedur yang telah ditetapkan oleh kontroler perusahaan, meninjau sistem upah apakah telah sesuai dengan peraturan mengenai upah minimum, atau memeriksa surat perjanjian dengan pihak bank atau kreditur untuk memastikan bahwa perusahaan tersebut telah memenuhi ketentuan hukum yang berlaku.
3. Audit Operasional adalah suatu tinjauan atau review terhadap setiap bagian dari prosedur dan metode operasi suatu menilai keefisienan dan keefektifannya. Pada umumnya, setelah audit operasional selesai, auditor

bersangkutan akan mengajukan sejumlah saran kepada manajemen untuk membenahi jumlah operasinya di dalam perusahaan. Karena luasnya ruang lingkup pelaksanaan evaluasi terhadap keefektivan operasional secara pasti. Dalam suatu operasi, mungkin auditor akan mengevaluasi apakah manajemen telah menggunakan informasi yang tepat dan memadai di dalam mengambil keputusan untuk membeli aktiva tetap yang baru, sedangkan dalam organisasi lain mungkin dia akan mengevaluasi keefesienan administrasi pengelolaan penjualan. Dalam pemeriksaan operasional, tinjauan yang dilakukan tidak hanya terbatas pada masalah-masalah akuntansi, melainkan dapat meliputi evaluasi terhadap struktur organisasi, penggunaan komputer, metode produksi, pemasaran dan bidang-bidang lain yang menjadi bidang keahlian auditor.

## **B. Tahap-Tahap Kegiatan Audit Manajemen**

Mengingat banyaknya cakupan area, maka tidak ada satupun pendekatan yang dapat diambil dalam audit manajemen. Walaupun demikian, beberapa fungsi umum biasanya dapat diterapkan kepada kebanyakan audit manajemen, yaitu :

1. Merencanakan pekerjaan yang akan dilaksanakan, termasuk menentukan standar berdasarkan manajemen operasi yang diaudit akan dinilai.
2. Mengumpulkan bukti-bukti yang digunakan untuk mengukur permorma operasi.
3. Menaganalisis dan menyelidiki penyimpangan dari standar.
4. Menentukan tindakan korektif apabila diperlukan.
5. Melaporkan hasilnya kepada tingkat manajemen yang tepat.

Setiap fungsi umum di atas lebih jauh dijelaskan pada bagian berikut di bawah ini :

### **1. Perencanaan.**

Seiring area subyek dan tujuan suatu audit manajemen audit ditunjuk oleh manajemen puncak. Manajemen auditor kemudian merencanakan pekerjaan untuk menyelesaikan tujuan yang diberikan. Bukti-bukti rencana tersebut didokumentasikan.

Dari survai pendahuluan merupakan prosedur umum yang dilakukan auditor untuk mengenal operasi yang diaudit. Auditor mungkin menggunakan daftar pertanyaan, flow chart, tanya jawab, laporan manajemen, dan observasi dalam pelaksanaan survai pendahuluan.

Daftar pertanyaan terdiri dari pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan masalah yang mempengaruhi efektivitas, efisiensi dan performance operasi. Auditor kemudian akan menilai jawaban yang diperoleh, kemudian auditor mengumpulkan bukti-bukti untuk memperkuat jawaban yang diterima. Beberapa contoh tipe pertanyaan yang dimaksud adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana performance operasi dinilai oleh manajemen puncak ?
2. Wewenang apa yang telah didelegasikan untuk memenuhi kriteria performa ?
3. Apakah performa operasi telah memuaskan ?
4. Area mana yang perlu diperhatikan oleh manajemen ?
5. Metode apa yang digunakan untuk mengamankan aktiva ?
6. Cukupkah atau berlebihkah orang-orang yang ditugaskan dalam operasi ?

7. Apakah ada suatu program untuk mengawasi pekerjaan kletikal yang berlebihan atau duplikasi ?

Untuk membantu memahami arus barang, jasa dan transaksi kemana, dari mana, dan dalam operasi, auditor dapat menelaah atau menyiapkan flowchart, yang merupakan diagram piktorial operasi. Pada waktu mempelajari flowcahrt, auditor akan mencari ineffisiensi dan kekurangan pengendalian, seperti operasi yang diduplikasi, formulir dari operasi yang tidak perlu, dan kekurangan pengawasan.

Pada saat auditor akan melakukan tanya-jawab melaui audit, banyak tanya-jawab akan dilakukan pada pertemuan pendahuluan dengan supervisor operasi yang akan diaudit. Pada pertemuan ini, auditor harus berusaha membangun hubungan dan mempromosikan sikap yang koperatif dengan personil yang diaudit. Kerjasama ini penting untuk penyelesaian yang efisien dari audit manajmen.

Auditor juga akan menelaah laporan manajemen demikian seperti laporan keuangan interim, anggaran, laporan produksi dan penjualan. Hal-hal khusus lain yang menarik perhatian auditor seperti varian anggaran, peningkatan biaya, kekurangan persediaan dan kerusakan produksi. Semua ini menunjukkan ketidakefisiensian. Pada saat melakukan bagian lain dari survai pendahuluan, auditor harus menagmati sekelilingnya. Karyawan atau peralatan yang nganggur, operasi yang tidak aman, aktiva yang tidak aman, seperti kas dan persediaan, pabrik atau lay out kantor yang tidak efisiensi dapat merupakan area yang potensial yang dapat diusulkan untuk meningkatkan efiensi dan efektivitas.

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari sumber-sumber ini, auditor dapat menentukan beberapa kriteria yang obyektif untuk menilai operasi. Data dari catatan interim perusahaan dari statistik industri di mana perusahaan beroperasi juga berguna. Biasanya tidak ada kriteria yang sempurna, dan auditor harus mengembangkan yang terbaik dalam keadaan yang dialaminya.

Seseorang dapat melihat volume rupiah yang dibeli dibandingkan dengan personel yang ada di departemen. Akan tetapi, ia tidak memperhatikan apakah pembelian dilakukan dengan harga yang paling murah atau tidak. Dengan memperhatikan ini, seseorang mungkin tidak memperhatikan ketepatan waktu pengiriman produk yang dibeli atau kualitas produk.

Berdasarkan informasi ini, auditor akan mendesain suatu program audit untuk menggunakannya sebagai suatu petunjuk untuk mengumpulkan bukti dalam penilaian akhir suatu operasi.

## **2. Mengumpulkan Bukti-Bukti Performa**

Tujuan mengumpulkan bukti-bukti adalah untuk mendapatkan dasar faktual dalam menilai kriteria performa sebelumnya diidentifikasi. Wawancara merupakan yang penting untuk mendapatkan bukti-bukti selama audit manajemen. Semakin baik wawancara yang baik tidak sekedar mengajukan pertanyaan. Wawancara harus direncanakan dan sebanyak mungkin informasi diperoleh sebelum dilakukan wawancara. Orang yang diwawancara harus dibuat seaneak mungkin. Pewawancara bijaksana dan menghindari untuk menyatakan tidak terhadap suatu pertanyaan. Sebagai contoh, pertanyaan. Anda melakukan pertanyaan ini,





bukan? “biasanya mengakibatkan suatu tanggapan yang kurang positif. Pertanyaan yang lebih baik adalah “apa yang anda lakukan dengan laporan ini ?” setelah wawancara selesai, suatu memo perlu disiapkan untuk hal-hal penting yang dicakup dalam wawancara. Auditor akan mengumpulkan bukti-bukti yang diperoleh dalam suatu arsip. Bukti-bukti mungkin berupa bentuk daftar yang berisi informasi yang diuji dan tembusan dokumen. Dengan menggambarkan formulir-formulir tersebut auditor harus mempunyai bukti dokumentasi untuk mendukung temuannya.

Bukti dokumentasi ini disebut kertas kerja, dikumpulkan terutama dari sumber intern dan eksteren, seperti statistik industri dapat bermanfaat dalam penilaian efisien beberapa operasi. Kertas kerja dapat diorganisir berdasarkan sub unit dari usaha yang diaudit (seperti cabang dan bagian ), urutan prosedur audit dilaksanakan (seperti survai pendahuluan, bukti), atau setiap sistem logis yang mempertinggi pemahaman auditor terhadap pekerjaan yang dilakukan.

### **3. Analisis dan Penyelidikan Penyimpangan atau Deviasi**

Pada saat mengumpulkan bukti-bukti, auditor harus waspada untuk deviasi dari kebijakan perusahaan dan performa yang tidak efektif dan efisien. Ia harus belajar membedakan deviasi yang tidak signifikan (misalnya satu pesanan penawaran yang kecil yang sedikit melebihi kuantitas pesanan ekonomis) dengan deviasi yang signifikan (misalnya beberapa pesanan penawaran yang besar yang tidak dilakukan tender). Deviasi masa lampau dapat atau tidak dapat dikoreksi, akan tetapi auditor memberi perhatian terhadap perusahaan kalau pengaruh

potensial deviasi berlangsung terus pada masa yang akan datang. Sebagai contoh, dalam audit manajemen dari deviasi biaya riset dan pengembangan, auditor menemukan bahwa keamanan lemah karena daerahnya tidak secara terpisah dikunci selama buka jam usaha dan hasil riset tidak dilindungi. Penyelidikan auditor dapat menghasilkan kesimpulan berikut :

1. Ini adalah deviasi yang signifikan karena ada kemungkinan kerugian yang potensial atas produk yang baru atau yang telah diperbaiki jatuh ketangan pesaing atau pihak lain.
2. Ini bukanlah dewasa yang teritulasi, akan tetapi merupakan kejadian yang berulang-ulang.
3. Deviasi disebabkan kebutuhan karyawan dan devisi untuk mengecek dan memonitor percobaan selama jam bukan usaha.
4. Tidak ada keamanan yang formal untuk divisi ini.

#### **4. Menentukan Tindakan Korektif**

Setelah analisis dan penyelidikan suatu deviasi selesai, auditor harus menjawab dua pertanyaan yaitu :

1. Tindakan korektif apa yang harus diambil ?
2. Apakah tindakan korektif dapat diterapkan ?

Pertanyaan kedua sering paling sulit dijawab karena auditor perlu mempertimbangkan faktor-faktor seperti hubungan biaya atau manfaat, pengaruh terhadap moral karyawan, dan konstintensi dengan kebijakan perusahaan yang lain.

Dalam contoh keamanan yang lemah dalam deviasi riset dan pengembangan, suatu tindakan korektif yang mungkin adalah tidak memperbolehkan karyawan masuk ke daerah selama jam bukan usaha. Akan tetapi, hal ini bertentangan dengan percobaan. Tindakan korektif lain yang mungkin adalah merekrut staf keamanan untuk menjaga 24 jam daerah tersebut. Hal ini akan mahal, akan tetapi mungkin dapat dipertimbangkan dalam beberapa kasus. Tindakan korektif ketiga yang mungkin adalah mengunci daerah dan tanda identifikasi diri yang diperbolehkan mereka memasuki daerah tersebut. Semua tindakan korektif yang diusulkan perlu didiskusikan dengan orang yang terlibat untuk mendapatkan ide dan kerjasamanya.

## **5. Melaporkan Hasil Audit Manajemen**

Walaupun laporan formal dapat dianggap sebagai langkah terakhir dalam audit manajemen, tetapi laporan informal harus dibuat selama audit.

Laporan formal biasanya termasuk :

1. Suatu konferensi dengan supervisor bagian divisi pada saat selesainya audit.
2. Suatu laporan audit yang tertulis kepada departemen atau divisi yang termasuk temuan audit secara terinci dan rekomendasi, dan
3. Suatu laporan audit yang tertulis kepada manajemen puncak atau panitia audit dari dewan direksi dengan meringkaskan hanya temuan audit yang lebih signifikan dari rekomendasi.

## **2. 4. Audit Manajemen Atas Strategi Pemasaran Dalam Menunjang Keberhasilan Penjualan**

### **2. 4. 1 Defenisi Pemasaran**

Manajemen pemasaran berkaitan dengan cara-cara yang digunakan oleh berbagai organisasi dan manusia dalam meningkatkan kegiatan pertukaran dimana yang bersangkutan terlibat. Artinya, manajemen pemasaran selalu menunjukkan perhatian kepada perolehan keuntungan bagi perusahaan penghasil produk tertentu yang hanya mungkin diraih apabila produk yang dipasarkan memberikan kepuasan bagi penggunaannya. Sehubungan dengan itu, para manajer pemasaran pada umumnya menyadari bahwa filsafat pemasaran yang paling tepat diterapkan ialah pandangan yang mengatakan bahwa hanya perusahaan yang mampu memuaskan konsumen yang akan berhasil mencapai tujuan dan berbagai sasaran perusahaan di mana mereka berkarya.

Oleh karena itu apabila perusahaan selalu memperhatikan bidang pemasaran yang paling utama adalah perkembangannya maka perusahaan tersebut dengan mudah mencapai tujuannya yaitu mendapatkan laba semaksimal mungkin atau meningkatkan penjualannya dari tahun ke tahun. Dengan mengikuti perkembangan pemasaran setiap saat tentu perusahaan tahu strategi pemasaran yang harus dijalankan, seperti memunculkan produk baru karena memang itu adalah tuntutan konsumen. Melalui pemasaran dan menerapkan strategi yang kuat didalam pemasaran maka perusahaan mampu eksis dan mampu mempertahankan daya saingnya.

Dalam praktek kegiatan pemasaran harus dilaksanakan berdasarkan serangkaian prinsip dalam memilih sasaran pasar, melakukan identifikasi yang tepat tentang kebutuhan para pelanggan, merancang bangun dan menghasilkan produk yang mampu memuaskan sebagian kebutuhan pelanggan, serta menjualnya dengan harga sedemikian rupa sehingga menarik bagi konsumen lama maupun konsumen baru dan menguntungkan bagi perusahaan produsennya. Sedangkan menurut Robert Anthony ( 2002 : 241 ) perusahaan yang ingin berhasil harus mempunyai tujuan jangka panjang dan tujuan jangka pendek. Robert mengemukakan tujuan jangka panjang yaitu :

1. Terdapat sasaran masing-masing usaha.
2. Terdapat batas-batas usaha.
3. Terdapat penilaian peluang potensi.
4. Studi terhadap kecendrungan teknis dan pasar yang berhubungan dengan usaha tersebut.

Adapun beberapa pengertian pemasaran diantaranya yaitu :

"Menurut Fred. K. Dafid ( 2006 : 17 ) pemasaran dapat digambarkan sebagai proses mendefinisikan, mengantisipasi, menciptakan, serta memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan atas barang dan jasa melalui dasar pemasaran yaitu analisis pelanggan, penjualan produk atau jasa perencanaan produk jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran, dan analisis peluang.

"Sedangkan menurut Gugup Kismono ( 2001 : 293 ) pemasaran adalah sekelompok aktivitas yang saling berkaitan yang dirancang untuk mengidentifikasi kebutuhan konsumen dan mengembangkan distribusi, promosi, dan penetapan harga serta pelayanan untuk memuaskan kebutuhan konsumen pada tingkat keuntungan tertentu."

"Dan menurut Paul dan Louise ( 2006 : 1 ) pemasaran adalah pertukaran nilai antara dua kelompok yaitu pembeli dan penjual. Pemasaran dapat juga dikatakan sebuah seni sekaligus sebuah ilmu pengetahuan. Seni mencakup wawasan dan kreatifitas sedangkan ilmu

mencakup perencanaan, analisa dan kedisiplinan sehingga seni dan ilmu didalam pemasaran tidak boleh dipisahkan.”

Berdasarkan defenisi-defenisi pemasaran yang telah dikemukakan diatas maka dapat disimpulkan pemasaran merupakan objek studi yang mempelajari proses pertukaran sesuatu antara dua pihak dalam arti bagaimana suatu transaksi diprakarsai, didorong, diperlancar dan diselesaikan sehingga kebutuhan konsumen dapat terpenuhi dan konsumen pun puas akan terpenuhinya kebutuhannya.

#### **2. 4. 2 Tujuan, Strategis Fungsi Pemasaran dan Penjualan.**

Penjualan merupakan bagian dari pemasaran. Pemasaran memiliki ruang lingkup yang lebih luas yang meliputi berbagai kegiatan mulai dari perencanaan produk, penentuan harga, promosi dan distribusi produk. Kegiatan-kegiatan tersebut juga mencakup penilaian kebutuhan konsumen, penelitian, pengenalan pasaran sasaran, dan pengembangan produk. Sedangkan penjualan merupakan kegiatan final dari proses pemasaran tersebut yaitu pendistribusian produk ke konsumen.

Untuk membedakan peranan kedua fungsi tersebut, St. Dian Jung ( 1987 : 146-147 ) mengemukakan tujuan strategisnya masing-masing yaitu :

Tujuan strategis fungsi pemasaran adalah :

1. Melakukan analisa selera konsumen dan perubahan karakteristik pasar dan konsumen secara berkelanjutan.
2. Membuat suatu strategi pemasaran yang khusus untuk menilai kemungkinan bagi produk baru.

3. Membuat strategi pemasaran untuk mendukung proyek penjualan jangka panjang maupun jangka pendek.

Tujuan strategis fungsi penjualan adalah :

1. Melakukan program administrasi penjualan untuk mendukung strategi penjualan dan pemasaran jangka pendek maupun jangka panjang.
2. Membuat rencana penjualan untuk semua jenis produk.
3. Menjalankan fungsi pelayanan langganan yang efektif dalam organisasi.

Tujuan strategi perusahaan secara keseluruhan harus selalu dipusatkan pada perkiraan penjualan untuk tahun yang bersangkutan maupun untuk jangka waktu yang lebih panjang. Perkiraan penjualan ini dipakai sebagai katalis oleh setiap bidang fungsional lainnya dalam memperkirakan kebutuhannya untuk tahun yang bersangkutan.

#### **2. 4. 3 Pentingnya Audit Manajemen Pemasaran**

Audit merupakan upaya sadar, sistematis dan komprehensif serta dilakukan secara berkala untuk mencari dan menemukan informasi tentang kinerja sasaran audit yang hasilnya digunakan oleh manajemen puncak sebagai masukan dalam proses pengambilan keputusan di masa yang akan datang. Dari penjelasan diatas sasaran audit selalu dikaitkan dengan manajemen pemasaran dengan cara-cara yang digunakan oleh berbagai organisasi dan manusia dalam meningkatkan kegiatan pertukaran di mana yang bersangkutan terlibat.

Manajemen audit dapat didefinisikan oleh :

“Amin Wijaya Tunggal ( 1997 : 23 ) audit manajemen merupakan suatu alat yang berguna untuk memperbaiki strategi pemasaran perusahaan. Suatu audit pemasaran adalah suatu pengkajian yang sistematis, kritis dan tidak memihak dan penilaian tujuan dan kebijakan dari fungsi organisasi pemasaran, metode-metode, prosuder-prosuder dan personel yang digunakan untuk mengimplementasi kebijakan dan untuk mencapai tujuan tersebut.”

Dari defenisi di atas dapat disimpulkan bahwa pada tingkat komporat, manajer melakukan pengkajian komprehensif secara periodik mengenai usaha pemasaran perusahaan secara keseluruhan, menyangkut semua produk dan unit usaha. Audit tersebut mencakup suatu pengujian tujuan pemasaran, strategi, rencana, tindakan dan personel. Audit ini membentuk suatu penilaian dari porsi kompetitif perusahaan, ditambah wawasan dari kekuatan dan kelemahannya. Audit pemasaran memerlukan suatu analisis dari setiap unsur bauran pemasaran dan bagaimana elemen bauran pemasaran tersebut diimplementasikan. Audit tersebut harus mempertimbangkan perubahan lingkungan yang mempengaruhi aktivitas perusahaan. Audit ini juga menghasilkan suatu rencana tindakan yang didesain untuk memperbaiki kelemahan dan mengoreksi perfoma pemasaran.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Daerah Penelitian**

Dalam penyelesaian penulisan skripsi ini, penulis mengadakan penelitian di PT "Hadji Kalla" Perusahaan ini bergerak di bidang penjualan kendaraan yang terletak di Jl.Hos Cokrominoto No 27 Makassar

#### **3.2. Metode Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh data serta informasi yang diperlukan dalam penelitian ini maka penulis menggunakan beberapa metode pengumpulan data yang relevan untuk memecahkan masalah tersebut dan adapun metode yang di pergunakan oleh penulis sebagai berikut :

- A. Observasi, yaitu dengan mengadakan pengamatan secara langsung di lapangan.
- B. Interview, yaitu dengan mengadakan wawancara atau tanya jawab dengan pihak-pihak yang di anggap dapat memberikan informasi dalam perusahaan.
- C. Dokumentasi, yaitu dengan mengadakan penelitian atau mengambil data yang relevan sehubungan dengan penyiapan data yang diperlukan, baik data tertulis yang berasal dari buku-buku, literatur, dan catatan-catatan maupun dokumen-dokumen dari perusahaan yang berkaitan dengan objek penulisan serta gambaran umum dari objek penelitian.

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini diperlukan data sebagai bahan informasi analisis untuk di olah, data tersebut adalah :

#### 1. Data Kuantitatif.

Yaitu data yang diperoleh dari perusahaan dalam bentuk angka-angka, misalnya besarnya penjualan yang dicapai oleh perusahaan serta data lainnya yang ada kaitannya dalam penyusunan skripsi ini.

#### 2. Data Kualitatif.

Yaitu data yang diperoleh dari perusahaan dalam bentuk informasi baik secara lisan maupun secara tulisan atau data yang terdiri dari non angka yang sifatnya deskriptif berskala nominal dan ordinal, misalnya jenis pekerjaan seseorang, motivasi karyawan, gambaran umum perusahaan dan struktur organisasi.

Sedangkan sumber data yang digunakan adalah :

#### 1. Data Primer.

Yaitu data yang diperoleh langsung oleh penulis dari perusahaan yang diteliti. Misalnya hasil wawancara langsung atau penelitian daftar pertanyaan oleh individu yang terkait dengan objek penulisan.

#### 2. Data Sekunder.

Yaitu data yang diperoleh dengan mengumpulkan dokumen-dokumen perusahaan dan informasi tertulis lainnya yang berhubungan dengan penulisan skripsi ini.

### **3. 4. Metode Analisis**

Untuk membahas masalah yang telah dikemukakan di atas, maka metode analisis yang digunakan penulis adalah menggunakan metode analisis perbandingan (*comperative*) yaitu membandingkan antara pedoman yang telah ditentukan diperusahaan dengan pelaksanaannya dilapangan. Dengan menggunakan analisis perbandingan, kelemahan dan penyimpangan yang terjadi dapat diketahui untuk selanjutnya mengaplikasikannya kedalam teori-teori yang berhubungan dengan audit manajemen untuk mendapatkan penyelesaian dari masalah-masalah tersebut.

### **3. 5. Sistematika Pembahasan**

Untuk lebih memudahkan dalam mengikuti pembahasan ini, maka skripsi ini dibagi dalam enam bab yaitu :

#### **Bab I   Pendahuluan**

Merupakan pendahuluan yang menguraikan tentang latar belakang, masalah pokok, serta tujuan penelitian dan manfaat penelitian.

#### **Bab II  Tinjauan Pustaka**

Merupakan metode penelitian yang menguraikan tentang daerah penelitian, metode pengumpulan data, jenis dan sumber data, metode analisis, serta sistematika pembahasan.

#### **Bab III Metode Penelitian**

Merupakan landasan teori yang menguraikan tentang teori-teori yang berhubungan dengan masalah yang dikemukakan, meliputi pengertian audit manajemen, tujuan, manfaat dan independensi audit manajemen,

jenis-jenis audit dan tahap-tahap audit, dan audit manajemen atas strategi pemasaran dalam menunjang keberhasilan penjualan.

#### Bab IV Gambaran Umum Perusahaan

Merupakan gambaran umum perusahaan yang meliputi sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi perusahaan, serta pembagian tugas.

#### Bab V Pembahasan

Merupakan pembahasan yang menyangkut pelaksanaan audit manajemen atas fungsi atau strategi pemasaran dalam menunjang keberhasilan penjualan pada PT "Hadji Kalla", yang meliputi survei pendahuluan, review terhadap sistem pengendalian manajemen, pemeriksaan terperinci, serta pelaporannya.

#### Bab VI Penutup

Merupakan penutup yang terdiri atas kesimpulan hasil pembahasan serta saran yang dapat dijadikan pertimbangan untuk perencanaan selanjutnya.

## BAB IV

### GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

#### 4.1. Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Hadji Kalla didirikan di Makassar dengan Akte Notaris tertanggal 18 Oktober 1952 No 13 dihadapan Mester Jan Philipus De Korte Notaris Makassar, awalnya kegiatan usaha yang dilakukan oleh perusahaan ini adalah sebagai distribusi sandang pangan disamping usaha pengangkutan darat. Sesuai dengan akte pendiriannya, perusahaan ini juga menetapkan kegiatan dalam bidang perdagangan hasil bumi dan hutan.

Pada tahun 1960-an perusahaan ini berkembang menjadi perusahaan perdagangan umum yang meliputi perdagangan ban mobil, sepeda dan alat-alat tenun, selanjutnya tahun 1968 usahanya berkembang menjadi perdagangan kendaraan roda empat, dengan merk Toyota dan Daihatsu.

Usaha pengembangan perusahaan senantiasa dilakukan oleh pimpinan perusahaan, hal ini terlihat dari usaha-usaha yang dikembangkan yang meliputi :

1. Tahun 1953, banyak bergerak sebagai importir umum, khususnya bahan-bahan dan alat-alat bangunan hingga sekarang.
2. Tahun 1953-1954, mulai bergerak dibidang pengangkutan darat.
3. Tahun 1969, sebagai dealer kendaraan merk Toyota untuk daerah pemasaran Sulawesi. Usaha sebagai dealer kendaraan masih berlanjut sampai sekarang.
4. Tahun 1974, sebagai dealer traktor merk Kubota, hingga sekarang.
5. Tahun 1950, melakukan usaha-usaha pemborongan bangunan, jembatan, jalan, irigasi, saluran air, pekerjaan teknik dan bidang elektro.

Seiring dengan adanya laju perkembangan usaha yang demikian pesat, maka pada tahun 1973, PT. Hadji Kalla membuka kantor utama di jalan H.O.S Cokroaminoto No.27 Makassar.

Produk utama yang diperdagangkan oleh PT. Hadji Kalla sampai saat ini adalah merk Toyota dan merupakan penyalur tunggal daerah pemasaran sulawesi yang merupakan salah satu dealer dari PT. Toyota Astra Motor yang berkedudukan di Jakarta.

PT. Hadji Kalla hingga kini telah mempunyai cabang/perwakilan dalam memasarkan mobil merk Toyota, cabang-cabang atau perwakilan-perwakilan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Cabang Jakarta di Jl. Manara Imprium lt. 15 dan di Metropolitan Kuningan Seperblok Jl. H.R.Rasuna Said Kav 1 Jakarta 12980
2. Cabang Kendari, di Jl. Muh. Hataa No. 71 Kendari
3. Cabang Palu di Jl. Ir. H.Juanda No. 45 Palu
4. Cabang Pare-Pare di Jl. M. Arsyad No. 76 Pare-Pare
5. Perwakilan Sidrap di Jl. Jenderal Sudirman No. 27 Sidrap
6. Perwakilan Pinrang di Jl. Jenderal Sudirman No. 178 Pinrang
7. Perwakilan Soppeng di Jl. Kemakmuran No. 77 Soppeng
8. Perwakilan Polmas di Jl. Teuku Umar No. 177 Polmas
9. Perwakilan Palopo di Jl. Jenderal Sudirman No. 97 Palopo
10. Perwakilan Bulukumba di Jl. Lanto Dg Pasewang No.28 Bulukumba
11. Perwakilan Sengkang di Jl. A. Ma'ga Amirullah No. 1 Sengkang
12. Perwakilan Sinjai di Jl. Kesatuan No.12 Sinjai
13. Perwakilan Poso di Jl. P. Batam No. 118 Poso

Sejalan dengan kemajuan yang diraihinya PT Hadji Kalla telah melebarkan sayapnya dengan membuka berbagai anak perusahaan, yaitu sebagai berikut :

1. Tahun 1971, didirikan PT Bumi Karsa bergerak dalam bidang kontraktor. Pada tahun 1975 telah melaksanakan pembangunan irigasi, jalan, jembatan kemudian pada tahun 1979 mengadakan perluasan kerja, meliputi pembangunan dan perluasan pelabuhan udara. Beberapa proyek yang telah dikerjakan oleh PT. Bumi Karsa antara lain :
  - Protek jalan trans Sulawesi Selatan – Sulawesi Tengah
  - Proyek fasilitas landasan pesawat udara Woolter Mongisidi, Kendari
  - Proyek fasilitas landasan pesawat udara Biak, Irian Jaya
  - Proyek pembangunan dermaga dan fasilitasnya di Sumatra
  - Proyek pembangunan gedung WITEL X, Makassar
  - Proyek pembangunan koridor bandara Soekarno-Hatta Cengkareng, Jakarta
  - Proyek persiapan lahan transmigrasi di Nabire, Irian Jaya
  - Proyek Persiapan lahan transmigrasi di Sulawesi Tengah
2. Tahun 1973. didirikan PT Bhakti Centre Baru Makassar yang bergerak dalam bidang percetakan dan penjilitan dan penjualan buku-buku ( toko buku )
3. Tahun 1975, didirikan EMKL Hadji Kalla Raya yang bergerak dalam bidang ekspedisi muatan kapal laut
4. Tahun 1977. didirikan PT Bukaka Meat Makassar yang bergerak dalam bidang pemotongan sapi di Antang Makassar
5. Tahun 1979, didirikan PT Bukaka Teknik Utama yang memproduksi peralatan konstruksi. Pada saat ini produksi PT Bukaka Teknik Utama telah diakui dan

dipergunakan oleh Departemen Pekerjaan Umum dan sejumlah perusahaan swasta lainnya di Indonesia dan beberapa negara di Asia. Perusahaan ini telah memproduksi sejumlah mobil pemadam kebakaran, termasuk motor boat pemadam kebakaran dilaut. Beberapa hasil produksi lainnya antara lain pumping unit, stone crusher dan stell tower.

6. Tahun 1984, didirikan PT. Bumi Rama Nusantara Makassar yang bergerak dalam bidang pemecahan batu.
7. Tahun 1985, didirikan PT. Makassar Raya Motor yang bergerak dalam bidang penjualan mobil merek Daihatsu, Izusu, Nissan, Truck, untuk pemasaran Sulawesi Selatan
8. Tahun 1990, didirikan PT Bumi Sarana Utama, khususnya menangani penyaluran dan penjualan aspal curah, yang kegiatan operasinya terletak dikota Pare-Pare dan Palopo. Perusahaan ini khusus mendukung pengadaan dan penyaluran aspal curah untuk melayani PT. Bumi Karsa dan perusahaan lainnya di Indonesia bagian timur. PT Hadji Kalla kepada perusahaan-perusahaan swasta yang membutuhkan dan melayani kebutuhan pemerintah. Sejak tahun 1990, divisi perdagangan umum ini telah mengekspor gula tetes ( molasses ) ke berbagai tujuan seperti Jepang sebanyak 50.000 ton dan Taiwan sebanyak 30.000 ton.
9. Tahun 1990, didirikan PT. Bukaka Lintas Utama yang bergerak dalam bidang jasa penyeberangan dengan mengoperasikan kapal ferry untuk melayani arus penumpang dan kendaraan dari Bajoe-Bone, Kolaka.



10. Tahun 1990, didirikan PT. Kalla Lines menangani pegoperasian kapal penumpang dan barang antar pulau. Pada saat ini PT. Kalla Lines telah mengoperasikan sejumlah kapal penumpang kapasitas cukup besar, antara lain :

KM. Athira, KM. Mufidah sebagai kapal penumpang dan barang keluar negeri yaitu Malaysia

11. Tahun 1991, didirikan PT. Bumi Sarana Indah yang bergerak dalam bidang real estate yaitu perumahan, ruko, hotel, plaza dan sebagainya

12. Tahun 1996, didirikan PT. Kalla Electrical System yang bergerak dalam bidang pembuatan transformator.

13. PT. Asri Nusa Development, sebagai developer untuk membangun real estate di Toraja dan Makassar. Adapun proyek-proyek yang telah diselesaikan adalah sebagai berikut :

- Proyek perumahan ( ruko ) di jalan H.O.S Cokroaminoto Makassar.
- Proyek Griya Panakkukang Indah di jalan Hertasning Makassar
- Proyek perumahan Panakkukang Indah di jalan Urip Sumoharjo Makassar
- Proyek Taman Bukit Asri yang terletak di daerah Antang Makassar.

Selain anak-anak perusahaan yang tersebut diatas, perusahaan ini juga mempunyai unit- unit usaha antara lain :

#### 1. Unit Angkutan Cahaya Bone

Usaha pengangkutan Cahaya Bone, sebagai jasa transportasi darat tertua di Sulawesi Selatan. Perusahaan ini didirikan pada tahun 1952, dengan trayek Makassar-Bone yang mengangkut penumpang dan barang, akhirnya perusahaan ini berkembang dengan trayek yang meliputi seluruh wilayah Sulawesi Selatan.

## 2. Unit Perdagangan Aspal

Didirikan pada tahun 1992 dengan bidang usaha pemasaran aspal drum.

Selain itu perusahaan ini juga bergerak di dalam pengembangan pendidikan dan peningkatan sumber daya manusia dengan mendirikan beberapa yayasan antara lain :

### 1. Yayasan Pendidikan dan kesejahteraan Islam Hadji Kalla

Didirikan pada tanggal 27 April 1984, diatas tanah seluas 12.000m<sup>2</sup>. Yayasan ini membina sekolah mulai dari Taman Kanak-Kanak (TK), Sekolah Dasar (SD), Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP) dan Sekolah Menengah Umum (SMU), yayasan ini dikenal oleh masyarakat sebagai Perguruan Islam Athirah (PIA) Makassar.

Perguruan Islam Athirah saat ini mendidik sebanyak 2.500 siswa-siswi. Siswa dari yayasan ini mendapat pendidikan islam lebih banyak dibandingkan dengan sekolah negeri atau swasta lainnya. Dalam seminggu, disediakan delapan jam untuk pendidikan agama islam dengan didukung 86 tenaga pengajar. Untuk menunjang belajar mengajar, Yayasan menyediakan sarana pendidikan berupa Laboratorium Fisika , Biologi, Kimia, dengan kualitas standar. Setiap laboratorium dapat manampung 40 siswa. Unit lain yang mendukung pelaksanaan proses belajar mengajar adalah sarana antar jemput, Usaha Kesehatan Sekolah (UKS), Kantin dan Perpustakaan yang dilengkapi dengan ribuan buku.

### 2. Yayasan Pendidikan Pengembangan Manajemen Makassar, atau Lembaga Manajemen Makassar didirikan pada tahun 1998.

## **4.2. Struktur Organisasi**

Salah satu syarat yang sangat penting bagi suatu perusahaan agar perusahaan tersebut dapat berjalan dengan lancar sebagaimana yang diharapkan, yaitu adanya struktur organisasi yang baik serta cukup luas untuk menerangkan dengan sebaik-baiknya keadaan perusahaan tersebut. Untuk itu perlu adanya pembagian tugas, wewenang serta tanggung jawab agar setiap karyawan dalam perusahaan dapat mengetahui dengan jelas apa yang menjadi tanggung jawabnya. Juga merupakan suatu persyaratan yang dapat mendorong suatu kerjasama yang baik karyawan perusahaan didalam melakukan tugas perusahaan. Dalam hal ini diperlukan struktur organisasi yang baik untuk mengatur tugas dalam kegiatan pada suatu perusahaan.

Struktur organisasi PT. Hadji Kalla menganut bentuk struktur organisasi lini dan staf. Karyawan-karyawan yang ada didalamnya terdiri dari komisaris, direksi, staf direksi, dan beberapa divisi yang diuraikan menjadi komponen lini dan staf.

Untuk lebih jelasnya pembagian tugas dan tanggung jawab dari tiap-tiap bagian akan di jelaskan gambaran struktur organisasi perusahaan (Lampiran I)

## **4.3. Pembagian Tugas dan Tanggung Jawab**

PT. Hadji Kalla dipimpin oleh Direktur Utama yang merupakan anggota aktif dan dipercaya oleh Dewan Komisaris untuk memimpin perusahaan dan bertanggung jawab terhadap perusahaan. Dalam melaksanakan tugas-tugasnya direksi dibantu oleh pejabat lini dan pejabat staf serta divisi-divisi yang bertanggung jawab kepada direksi.

Adapun tugas dan susunan masing-masing personil dari PT. Hadji Kalla dapat diuraikan sebagai berikut :

## 1. Direktur Utama / Wakil Direktur

Memimpin dan menentukan kebijaksanaan tata tertib perusahaan

- ❖ Mengurus dan menjaga perusahaan, menetapkan tata tertib serta tata cara menjalankan perusahaan
- ❖ Mengesahkan rencana anggaran penetapan dan belanja tahunan perusahaan
- ❖ Wakil direktur sebagai kuasa yang mengurus dan menjaga perusahaan serta tugas-tugas lain dari Direktur Utama, apabila Direktur Utama tidak berada ditempat

## 2. Business Development dan Badan Internal Audit :

- ❖ Membantu manajemen dan divisi lain dalam perencanaan keuangan
- ❖ Membantu manajemen dalam memilih dan mencari pasar baru
- ❖ Membantu manajemen dalam penentuan standar dan keinginan untuk ketepatan rencana kegiatan
- ❖ Membantu manajemen untuk mengembangkan pasar
- ❖ Membentuk manajemen dalam menyusun ramalan penjualan
- ❖ Menilai dan meninjau sistem internal kontrol dan melindungi harta milik perusahaan
- ❖ Memimpin dan mengadakan pemeriksaan (audit) secara sistematis, melaporkan kesimpulan dan rekomendasi kepada manajemen.

3. Direktur Keuangan / Umum membawahi 3 (tiga) bagian :

Adapun divisi-divisi membawahi beberapa departemen masing-masing adalah :

1. Divisi pengembangan SDM, terdiri dari 3 (tiga) bagian :

- a. Hub. Ind.P
- b. Kompensasi
- c. PSDM (pengembangan sumber daya manusia)

2. Divisi keuangan, membawahi 2 (dua) departemen :

a. Departemen keuangan, terdiri dari 4 (empat) bagian :

- Kas/ Bank
- Anggaran
- Verifikasi EDP
- Piutang Carloan

b. Departemen keuangan, terdiri dari 4 ( empat ) bagian :

- R/K. A Perusahaan
- Kantor Pusat
- Cabang/Perwakilan
- Unit Usaha

c. Departemen kredit terdiri dari 3 (tiga) bagian :

- Administrasi Kredit
- Asuransi Kredit
- Colektor

3. Divisi Administrasi Umum/ Humas, terdiri dari 5 (lima) bagian :

- Logistik
- Komunikasi
- Maintenance
- Inventaris Asset
- Humas

4. Direktur Pemasaran membawahi 3 (tiga) Divisi

Adapun divisi-divisi tersebut membawahi beberapa departemen masing-masing adalah :

1. Divisi Toyota, membawahi 3 (tiga) departemen :

a. Departemen Toyota Sales terdiri dari 4 (empat ) bagian :

- Administrasi Penjualan
- Pengarsipan Surat
- Gudang/Stock
- Pengembangan Promosi

b. Departemen Toyota Part terdiri dari 3 (tiga) bagian :

- Penjualan
- Administrasi Keuangan
- Inventory

c. Departemen Toyota Service, terdiri dari 3 (tiga) bagian :

- BPP UP
- Koordinator BPP
- PSDM

2. Divisi Perdagangan Umum, ditangani oleh 3 (tiga) bagian :
  - a. Departemen G Trading, terdiri dari 2 (dua) bagian :
    - Energi / Sup
    - G Trading
  - b. Departemen Eksport dan Import (Exim), terdiri dari 2 (dua) bagian :
    - Koordinator Molases
    - Distributor Pabrik Gula
  - c. Departemen Rental Car, terdiri dari 5 (lima) bagian :
    - Per BPPN
    - Per Badak
    - Persorong
    - Per Bunyu
    - Adm RC
3. Divisi Perdagangan, membawahi 2 (dua) Departemen :
  - a. Departemen Pemasaran, terdiri dari 2 (dua) bagian :
    - Koordinator Pemasaran
    - Administrasi Piutang
  - b. Departemen Administrasi Piutang, terdiri dari 2 (dua) bagian :
    - Administrasi Penjualan
    - Administrasi Piutang

Selain divisi-divisi tersebut juga ada cabang dan perwakilan serta sub perwakilan. Kantor cabang berada di Makassar , Jakarta, Pare-Pare, Kendari dan Palu. Untuk kantor perwakilan berada didaerah seperti Bone, Soppeng, Kolaka dan Tator. Sedangkan untuk

kantor dan sub perwakilannya juga berada di daerah seperti : Barru, Mamuju, Bau-Bau, Suli, Luwu dan Mangkutana.

1. Divisi Administrasi Umum / Personalia

- a. Bertanggung jawab terhadap pengembangan sumber daya manusia
- b. Mengadakan pemeliharaan-pemeliharaan terhadap seluruh inventasi kantor, humas dan inventaris kantor
- c. Mengusahakan peningkatan mutu personil/karyawan sesuai dengan peningkatan kemajuan dalam dunia usaha
- d. Mengadakan pemeliharaan-pemeliharaan terhadap seluruh inventaris kantor

2. Divisi Keuangan/Pembukuan dan Kredit :

- a. Membuat laporan keuangan tepat pada waktunya
- b. Menerima dan menandatangani surat penyitaan dan penagihan denda
- c. Mengolah keuangan atas permintaan direksi dan menjaga tingkat likuiditas perusahaan dari sumber-sumber yang efisien, (menyediakan dana yang dibutuhkan dari sumber-sumber yang efisien)

3. Divisi Toyota

- a. Bertanggung jawab kepada direksi dalam hal tugas perencanaan, pemasaran, penjualan penyediaan dan menjalankan misi penjualan secara umum
- b. Membantu direksi dalam menetapkan harga jual dan mengatur semua kegiatan yang mengarah pada peningkatan penjualan, baik suku cadang maupun kendaraan termasuk daya upaya peningkatan service/daftar sales service
- c. Mengadakan hubungan kerja dengan semua dealer
- d. Memelihara langganan, karena semua pembeli adalah pembeli berulang



e. Berusaha mensukseskan / membeli laba yang besar dan mencapai pembeli yang sebanyak-banyaknya.

f. Perbaiki Cabang/Perwakilan

#### 4. Divisi Perdagangan Umum

a. Meningkatkan penjualan pada pasar baru

b. Mengatur dan menetapkan rencana promosi

c. Memperbaiki dan meningkatkan hubungan kerjasama dengan instansi pemerintah, swasta dan perorangan

d. Mengadakan penelitian dan pencatatan mengenai perkembangan perekonomian khususnya yang menjadi kegiatannya yaitu :

- Perkembangan kebutuhan untuk barang-barang baik nasional maupun regional
- Perkembangan harga alat-alat konsumsi, alat-alat pertanian, perikanan dan sebagainya.

#### 4.4. Aspek Produksi

PT. Hadji Kalla bergerak dalam banyak bidang usaha, namun yang menjadi obyek penelitian yaitu usaha di bidang penjualan kendaraan bermotor roda empat sehingga aspek produksi yang dimaksud disini bukan proses produksi tetapi ditujukan kepada jenis dan kendaraan yang di pasarkan. Dalam hal ini perusahaan hanya memasarkan satu merek kendaraan yaitu merek Toyota.

Kecendrungan perusahaan melakukan spesialisasi pada produk Toyota didasari pertimbangan relatif minimnya distributor kendaraan merek toyota, sementara permintaan kendaraan menunjukkan gejala semakin meningkat. Disamping itu merek

Toyota memiliki keunggulan tersendiri baik dalam kualitas maupun dari segi penggunaannya. Produk kendaraan merek Toyota sangat efektif dan efisien penggunaannya sebagai transportasi untuk kebutuhan bisnis dan keluarga serta handal dalam menjelajahi berbagai medan. Adapun jenis tipe dan kegunaan produk kendaraan bermotor merek Toyota yang didistribusikan PT. Hadji Kalla adalah sebagai berikut :

**Tabel 1.**  
**Jenis, Tipe dan Kegunaan Produk Toyota yang Didistribusikan**

No	Tipe Kendaraan	Jenis Kendaraan	Kegunaan (Utiliti)
1	New Kijang	Pick Up/ Minibus	- Keluarga - Bisnis
2	Sedan	Corolla/Camry/Crow/Soluna	- Keluarga
3	Land Cruiser	Standar/Turbo	- Keluarga
4	Dyna Rino	Truk	Bisnis

Sumber Data : PT. Hadji Kalla, 2008

Dari tabel diatas, menunjukkan bahwa PT. Hadji Kalla mendistribusikan berbagai tipe kendaraan merek Toyota dengan berbagai kebutuhan, baik untuk kebutuhan keluarga maupun untuk kebutuhan bisnis.

Jenis dan tipe kendaraan yang didistribusikan perusahaan tentu akan mengikuti perkembangan kegiatan produksi dari pihak produsen yang setiap saat melakukan inovasi berdasarkan kebutuhan pasar.

#### 4.5. Aspek Pemasaran

PT. Hadji Kalla operasional usahanya berstatus sebagai distributor, sehingga aspek pemasaran dianggap sebagai hal yang peranannya paling penting dalam pencapaian

tujuan perusahaan. Hal ini tidak terlepas dari semakin ketatnya persaingan pasar yang dihadapi perusahaan dari jenis produksi yang sama. Untuk mengantisipasi keadaan tersebut maka perusahaan, mengambil kebijakan-kebijakan pemasaran seperti melaksanakan kegiatan promosi, memperluas penguasaan segmentasi pasar dan menetapkan harga jual produk secara bersaing. Kebijakan-kebijakan ini dimaksud untuk meningkatkan kinerja penjualan perusahaan.

Kegiatan pemasaran mendapat perhatian yang serius dari perusahaan, dimana biaya pemasaran diusahakan agar teralokasi secara efektif dan efisien agar dapat memberi kontribusi positif terhadap kinerja penjualan. Disamping itu, perusahaan berusaha pula memotivasi dan meningkatkan kualitas tenaga pemasaran agar dapat menjalankan tugas-tugas pemasaran secara maksimal. Tenaga pemasaran disini diharapkan bisa menganalisis perkembangan pasar serta mengambil langkah antisipasi secara tepat sehingga mampu mengarahkan perilaku konsumen kepada produk yang dipasarkan oleh perusahaan.

Faktor penting lainnya yang menjadi perhatian perusahaan di bidang pemasaran adalah penetapan harga pokok, masalah ini memang salah satu faktor pertimbangan pihak-pihak konsumen dalam mewujudkan perilaku permintaannya, berdasarkan permintaan tersebut, maka perusahaan menetapkan tingkat harga yang berorientasi kepada persaingan untuk semua tipe kendaraan yang dipasarkan.

Untuk mengetahui secara jelas dan tingkat harga masing-masing type kendaraan bermotor yang akan dipasarkan perusahaan dapat dilihat pada tabel berikutnya :

## BAB V

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 5.1 Survey Pendahuluan

Tahap survey pendahuluan merupakan prosedur yang umum dilakukan oleh auditor untuk mengenal operasi perusahaan yang diaudit. Tahap survey dilakukan untuk mendapatkan gambaran mengenai sejauh mana penilaian terhadap cara-cara pengelolaan yang diterapkan pada bagian pemasaran, apakah sudah berjalan dengan baik.

Pada tahap survey, penulis melakukan audit manajemen atas fungsi pemasaran pada PT Hadji Kalla, dimana data yang diperoleh melalui pengamatan dan observasi langsung serta wawancara dengan beberapa personil pada bagian pemasaran. Meskipun pada tahap ini, informasi yang diperoleh masih bersifat umum dan belum mencerminkan secara penuh penyebab dan akibat yang terjadi, tetapi sudah memberikan informasi untuk ditelaah lebih lanjut.

Adapun data-data yang diperoleh penulis pada tahap survey pendahuluan adalah sebagai berikut :

1. Sejarah dan perkembangan perusahaan.
2. Struktur organisasi PT Hadji Kalla dengan tujuan untuk mengamati sistem pengendalian intern perusahaan.
3. Uraian tugas masing-masing bagian.
4. Sistem penjualan PT Hadji Kalla.
5. Data penjualan selama 3 (tiga) tahun.
6. Anggaran bagian pemasaran selama 3 (tiga) tahun.

Data-data yang diperoleh pada tahap survey pendahuluan adalah data kuantitatif dan data kualitatif. Untuk data kuantitatif diperoleh informasi, sebagai berikut yaitu :

1. Terjadi penurunan angka penjualan selama 3 tahun yaitu tahun 2004, 2005 dan 2006. Hal ini dapat dilihat pada data penjualan PT. Hadji Kalla pada Tabel 5.1.

**Tabel 5.1.**

**Laporan Penjualan PT. Hadji Kalla Makassar, 2008**

Tahun	Target	Penjualan
2004	400	255
2005	350	249
2006	300	244

Sumber : PT. Hadji Kalla Makassar, Tahun 2008

2. Ditemukan adanya selisih anggaran biaya operasional pada bagian pemasaran selama 3 (tiga) tahun terakhir yaitu tahun 2003, 2004 dan 2005 yang tidak menguntungkan. Hal ini dapat dilihat pada tabel 5.2 berikut ini :

**Tabel 5.2**

**Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Bagian Pemasaran Pada PT. Hadji Kalla, Makassar, 2008**

Tahun	Anggaran	Realisasi	Selisih
2004	37.780.000	43.560.615	5.780.615
2005	44.200.000	51.465.730	7.265.730
2006	53.350.000	56.982.870	3.632.870

Sumber : PT Hadji Kalla Makassar, Tahun 2008

Selain data kuantitatif yang diperoleh, maka pada tahap survey pendahuluan juga diperoleh data kualitatif berupa informasi dengan cara mengadakan wawancara langsung dan melakukan kuesioner kepada personil manajemen yang terkait dengan kegiatan aktivitas pemasaran serta didukung dengan pengamatan langsung di lapangan. Adapun

hasil wawancara dan kuesioner yang dilakukan kepada personil manajemen dalam kegiatan pemasaran dapat dilihat pada Tabel berikut ini :

**Tabel 5.3**  
**Hasil Wawancara Tahap Survey Pendahuluan Atas Fungsi Pemasaran**  
**Pada PT. Hadji Kalla Makassar, 2008**

<b>Kuesioner Fungsi Pemasaran</b>				
Tanggal Pemeriksaan, 20 April 2008				
Nama Perusahaan : PT. Hadji Kalla				
Nama dan Jabatan Karyawan yang diwawancarai				
<b>Nama</b>		<b>Jabatan</b>		
H. Mustafa Halim		Manajer Penjualan		
A. Gani Rachim		Bagian sales		
Rudy Palilan		Bagian perencanaan		
Anwar Ibrahim		Bagian gudang		
<b>Kuesioner</b>				
<b>No.</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>Ya</b>	<b>Tidak</b>	<b>Keterangan</b>
<b>I</b>	<b>Manajer Pemasaran</b>			
1.	Apakah anggaran sudah disusun secara terperinci dan lengkap ?	√		
2.	Apakah anggaran sudah disusun untuk satu bagian secara keseluruhan ?	√		
3.	Apakah anggaran dibuat oleh tim khusus (komite anggaran) serta orang yang bertanggungjawab atas pencapaiannya ?		√	Oleh Direktur dan Manajer Keuangan

4.	Apakah anggaran merupakan hasil dari perhitungan dengan analisa ataukah merupakan pengalaman masa lalu tanpa melakukan analisa khusus ?		√	Mayoritas berdasarkan pengalam masa lalu
5.	Apakah laporan prestasi anggaran memperlihatkan sebab-sebab terjadinya selisih dan dampaknya terhadap pencapaian anggaran ?	√		
<b>II.</b>	<b>Bagian Sales</b>			
6.	Apakah volume penjualan meningkat secara proporsional dalam 3 tahun terakhir ini ?		√	
7.	Apakah dilakukan analisa penjualan ?	√		
8.	Apakah ramalan penjualan dibuat tiap tahun ?	√		
9.	Apakah proyeksi penjualan wajar dan realistis ? Misalnya apakah proyeksi penjualan dibuat setelah penelitian pasar dan ekonomiyang memadai ?		√	Dibuat berdasarkan rata-rata penjualan per tahun dan bukan penelitian pasar dan kondisi ekonomi
10.	Apakah proyeksi dibuat secara terperinci untuk dipakai mengikuti hasil yang dicapai ?	√		
11.	Apakah anggaran promosi telah disusun secara baik dan dapat digunakan sebagai alat pelaksanaan ?	√		
<b>III.</b>	<b>Bagian Perencanaan</b>			
12.	Apakah telah dilakukan analisa penelitian terhadap keberhasilan kegiatan promosi ?	√		
13.	Apakah bagian promosi sudah saling menunjang dengan bagian lain, misalnya bagian distribusi ?		√	Terkadang kendaraan yang dipromosikan tidak ada stoknya, baik di gudang maupun di showroom
14.	Apakah brosur penjualan memadai ?		√	Brosur hanya

				disediakan untuk kebutuhan pameran
15.	Apakah perusahaan menerapkan sasaran atau tujuan yang berupa pencapaian laba ?	√		
16.	Apakah perusahaan telah melakukan pengembangan strategi baru ?	√		
17.	Apakah dilakukan penjajakan terhadap pasar yang baru ?	√		Produk sangat dikenal masyarakat dan bersaing
18.	Apakah wilayah penjualan seringkali ditinjau kembali ?	√		Untuk kepentingan registrasi kepolisian
19.	Apakah perusahaan sudah menerapkan konsep pemasaran yang berorientasi pelanggan ?	√		Customer, community, satisfication
<b>IV.</b>	<b>Bagian Gudang</b>			
20.	Apakah penyerahan barang selalu dilakukan tepat waktu ?	√		Sangat diusahakan sebagai bagian dari pelayanan konsumen
21.	Apakah <i>job description</i> yang dibuat telah dipahami dengan baik oleh karyawan ?		√	Tidak terlalu dipahami
22.	Apakah bagian distribusi sudah menjalankan fungsinya dengan tepat ?		√	Sering terjadi keterlambatan pengiriman kendaraan

Sumber : Hasil kuesioner, 2008

Dari hasil kuesioner yang dilakukan pada tahap survey pendahuluan diperoleh beberapa temuan, yaitu :

1. Anggaran biaya operasional di bagian pemasaran disusun berdasarkan pengalaman masa lalu.



2. Tidak ada pembentukan komite anggaran dalam proses penyusunan anggaran.
3. Tidak ada sebab-sebab maupun akibat dari adanya selisih dalam laporan prestasi anggaran.
4. Pembagian tugas yang belum dipahami secara jelas oleh karyawan.
5. Tidak ada koordinasi yang baik antara bagian gudang dengan bagian pemasaran dalam penyediaan kendaraan.
6. Kurangnya persediaan brosur mengenai spesifikasi kendaraan untuk tiap-tiap tipe kendaraan di showroom-showroom.
7. Tidak ada arsip atau bukti dokumen yang dipegang oleh manajer pemasaran maupun keuangan.
8. Tidak adanya arsip penjualan untuk bagian keuangan dan bagian pemasaran.

## **5.2 Review dan Pengujian Sistem Pengendalian Manajemen**

Setelah memperoleh informasi umum PT. Hadji Kalla Makassar, maka akan diperoleh gambaran mengenai audit yang akan dilakukan, terutama yang berhubungan dengan organisasi, aktivitas perusahaan dan sistem yang digunakan perusahaan. Tahap review dan pengujian sistem pengendalian manajemen berguna untuk mendapatkan bukti-bukti dan menguji pengendalian manajemen atas aktivitas organisasi dan untuk menentukan bahwa bukti yang diperoleh dari perusahaan adalah kompeten untuk diperluas pemeriksaannya lebih lanjut.

Berdasarkan informasi yang diperoleh pada tahap survey pendahuluan sebagai hasil audit sementara, maka pada tahap review dan pengujian sistem pengendalian manajemen berguna untuk mendapatkan bukti-bukti yang jelas dengan memiliki tiga unsur, yaitu kriteria, sebab dan akibat.

Dari temuan-temuan yang diperoleh yang diperoleh pada tahap survey pendahuluan sekaligus merupakan kelemahan-kelemahan yang ada pada perusahaan yang menyebabkan terjadinya kegiatan pemasaran tidak lancar, dimana temuan-temuan tersebut, yaitu anggaran biaya operasional di bagian pemasaran disusun berdasarkan pengalaman masa lalu, tidak ada pembentukan komite anggaran dalam proses penyusunan anggaran, tidak ada sebab-sebab maupun akibat dari adanya varians dalam laporan prestasi anggaran, pembagian tugas yang belum dipahami secara jelas oleh karyawan, tidak ada koordinasi yang baik antara bagian gudang dengan bagian pemasaran dalam penyediaan kendaraan, kurangnya persediaan brosur mengenai spesifikasi kendaraan untuk tiap-tiap tipe kendaraan di showroom-showroom, tidak ada arsip atau bukti dokumen yang dipegang oleh manajer pemasaran maupun keuangan serta tidak adanya arsip penjualan untuk bagian keuangan dan bagian pemasaran.

Berdasarkan hasil temuan-temuan yang diperoleh sekaligus sebagai kelemahan-kelemahan, maka akan dibuatkan tabel review dan pengujian pengendalian manajemen atas fungsi pemasaran pada PT Hadji Kalla Makassar seperti terlihat pada table berikut ini :

**Tabel 5.4**  
**Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen Atas Fungsi Pemasaran**  
**Pada PT. Hadji Kalla, 2008**

No.	Kekuatan-Kekuatan
1.	PT Hadji Kalla Makassar memiliki struktur organisasi yang dapat menjamin adanya pemisahan fungsi dan tugas
2.	PT Hadji Kalla Makassar memiliki uraian tugas yang jelas

3.	Dalam fungsi pemasaran terdapat kebijakan, kriteria atau standar dan prosedur sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan pemasaran.		
<b>Kelemahan-Kelemahan Pengendalian</b>			
No.	Kelemahan Sistem Pengendalian	Kesalahan Yang Dapat Terjadi	Pengujian Yang Dapat Dilakukan
1.	Anggaran disusun berdasarkan pengalaman masa lalu	Terjadi surplus atau defisit anggaran	Penyusunan anggaran secara akurat
2.	Tidak ada pembentukan komite anggaran dalam menyusun anggaran	Anggaran tidak realistis	Melibatkan semua bagian dalam menyusun anggaran
3.	Tidak ada sebab maupun akibat adanya selisih laporan prestasi anggaran	Tingginya realisasi anggaran setiap tahun	Lakukan evaluasi sebab dan akibat terjadinya selisih anggaran
4.	Pembagian tugas yang belum dipahami secara jelas oleh karyawan	Keterlambatan penyelesaian pekerjaan dan tidak kurang kondusif suasana kerja	Lakukan penyaluran secara rutin atas tugas dan fungsi karyawan
5.	Tidak ada koordinasi yang baik antara bagian gudang dan bagian pemasaran dalam penyediaan kendaraan	Kecepatan pelayanan kepada konsumen kurang memadai	Lakukan koordinasi yang baik bagian gudang dan pemasaran secara rutin
6.	Tidak tersedia brosur untuk setiap type kendaraan di showroom	Konsumen tidak memperoleh informasi jelas atas type kendaraan yang akan dibeli	Sediakan brosur sebanyak mungkin agar konsumen dengan mudah memperoleh informasi
7.	Tidak ada arsip penjualan untuk bagian keuangan dan bagian pemasaran	Sulit dideteksi jumlah penjualan yang terjadi	Arsip dibuat beberapa rangkap untuk diberikan kepada bagian keuangan dan bagian pemasaran

Sumber PT.Hadji Kalla, Tahun 2008

### 5.3 Audit Terinci

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, bahwa pemasaran merupakan salah satu unsur yang terpenting dalam perusahaan. Demikian pula pada PT Hadji Kalla Makassar kegiatan fungsi pemasaran diutamakan dalam rangka meningkatkan produknya sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan penjualan.

Berdasarkan data kuantitatif dari tahap sebelumnya ditemukan bahwa angka penjualan PT Hadji Kalla selama 3 (tiga) tahun terakhir mengalami penurunan seperti yang terlihat pada Tabel 5.1. Selain itu ditemukan adanya selisih yang tidak menguntungkan pada realisasi anggaran untuk fungsi pemasaran tahun 2003, 2004 dan 2005 seperti terlihat pada Tabel 5.2. Hal ini mengidentifikasi adanya aktivitas fungsi pemasaran yang mengarah pada ketidak efisienan, ketidak ekonomisan dan ketidak efektifan. Oleh karena itu perlu dilakukan evaluasi atas aktivitas perusahaan khususnya fungsi pemasaran dalam tahap audit terinci. Evaluasi dalam tahap audit terinci yang dilakukan pada PT Hadji Kalla, meliputi perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian.

#### 1. Perencanaan

Perencanaan merupakan penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai sesuatu hasil yang diinginkan perusahaan. Dengan adanya rencana berarti ada pedoman mengenai apa yang akan dilakukan, sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Salah satu bentuk rencana yang dibuat perusahaan yaitu anggaran. Ada beberapa hal dalam penyusunan anggaran oleh PT Hadji Kalla Makassar yang harus dievaluasi lebih lanjut, diantaranya :

a. *Kondisi yang diidentifikasi*

- Dalam proses penetapan dan penyusunan anggaran dilakukan oleh Direktur dan manajer keuangan. Anggaran untuk bagian pemasaran disusun bersama-sama dengan anggaran yang lain. Anggaran tersebut disusun berdasarkan data yang diserahkan oleh tiap-tiap kepala bagian keuangan kemudian bagian keuangan membuat taksiran penjualan.

Dalam taksiran penjualan, bagian keuangan membuat anggaran. Setelah anggaran disusun, selanjutnya akan direview oleh manajemen keuangan. Setelah melakukan revisi rencana anggaran oleh manajemen keuangan, kemudian akan diajukan ke Direktur untuk disetujui dan selanjutnya akan diajukan ke dewan komisaris untuk disahkan menjadi rencana anggaran dan siap untuk dilaksanakan. Dalam hal ini anggaran yang telah disusun untuk tiap-tiap bagian atau departemen, khususnya departemen pemasaran tidak dapat memahami secara jelas anggaran tersebut, karena kurangnya komunikasi pada saat penyusunan anggaran tersebut.

- Dalam membuat anggaran untuk bagian pemasaran, anggaran tersebut hanya disusun berdasarkan pengalaman masa lalu, dalam hal ini yaitu tingkat penjualan pada tahun sebelumnya tanpa memperhitungkan kondisi persaingan, selera konsumen, kondisi ekonomi dan sebagainya, sehingga tidak mencerminkan obyektivitas kebutuhan yang seimbang serta tidak sesuai dengan realitas dan fenomena yang ada, akibatnya terjadi deviasi anggaran yang tidak menguntungkan perusahaan.

*b. Kriteria :*

- Dalam proses penetapan dan penyusunan anggaran perusahaan perlu dibentuk komite anggaran atau departemen anggaran yang melibatkan seluruh personil dari tiap departemen agar anggaran dapat dipahami dan dilaksanakan dengan baik oleh masing-masing departemen.
- Anggaran pemasaran hendaknya disusun dengan mempertimbangkan beberapa faktor, yaitu volume penjualan pada tahun-tahun sebelumnya, tingkat harga, kondisi persaingan, tersedianya penawaran, selera konsumen dan lain-lain.

*c. Rekomendasi :*

- Perusahaan sebaiknya membentuk komite anggaran yang melibatkan seluruh personil dari tiap-tiap departemen, sehingga perencanaan anggaran sesuai dengan kualitas dan fenomena yang ada.
- Sebaiknya anggaran disusun dengan mempertimbangkan faktor-faktor yang lain selain tingkat penjualan pada tahun-tahun sebelumnya, seperti kondisi persaingan, selera konsumen, kondisi ekonomi dan lain sebagainya.

## **2. Pelaksanaan**

PT Hadji Kalla merupakan salah satu distributor kendaraan bermotor dengan merek "Toyota". Dalam memasarkan kendaraannya perusahaan ini harus bersaing dengan perusahaan distributor lainnya, baik dalam hal mutu, harga maupun promosi.

Kegiatan penjualan PT Hadji Kalla Makassar pada dasarnya telah berorientasi kepada pelanggan. Ini sesuai dengan konsep pemasaran yang diterapkan oleh perusahaan. Walaupun demikian, hasil penjualan PT Hadji Kalla Makassar selama 3 tahun terakhir mengalami penurunan. Untuk mengevaluasi keadaan ini dari konsumen yang telah dibuat

terdapat beberapa keadaan yang kurang mendukung pelaksanaan kegiatan penjualan PT Hadji Kalla Makassar.

a. *Kondisi yang diidentifikasi*

- Kurangnya koordinasi yang baik antara bagian pemasaran dan bagian distribusi dalam penyediaan stok kendaraan yang diminati oleh konsumen, baik dalam hal type maupun warna khususnya untuk kendaraan bermotor type terbaru yang dikeluarkan oleh produsen dan pada saat stok tersedia, minat konsumen mulai menurun, sehingga terjadi penumpukan kendaraan di gudang.
- Brosur tentang spesifikasi kendaraan kurang tersedia di showroom. Brosur dicetak hanya untuk keperluan promosi, khususnya untuk kegiatan pameran dan road show yang diadakan oleh perusahaan. Brosur dibuat hanya untuk kendaraan baru yang sedang dipromosikan, tidak tersedia brosur tentang kendaraan yang lama.
- *Job description* yang disusun oleh perusahaan belum secara jelas dipahami oleh karyawan. Fenomena ini menyebabkan terjadinya kehancuran kerja pada setiap karyawan serta menurunnya tingkat konsentrasi pada tugas dan tanggungjawab utama masing-masing karyawan.
- Sistem operasi fungsional pada bagian penjualan yang diterapkan oleh perusahaan kurang efektif karena dokumen-dokumen penjualan hanya dibuat rangka 2 (dua) untuk masing-masing dokumen dimana pendistribusian dokumen tersebut hanya kepada kasir dan *sales customer*. Tidak ada arsip yang dipegang oleh bagian pemasaran dan keuangan selain laporan penjualan yang dibuat oleh bagian penjualan setiap awal bulan berikutnya.

*b. Kriteria :*

- Adanya koordinasi yang baik antar bagian-bagian yang terkait dengan departemen pemasaran, sehingga pelaksanaan kegiatan pemasaran dapat berjalan dengan baik.
- Tersedianya brosur/literature di tiap showroom demi kepuasan pelanggan.
- Pembagian tugas sebaiknya disampaikan dengan baik kepada pegawai, baik secara tertulis maupun secara lisan.
- Dokumen penjualan harus dibuat rangkap sesuai dengan jumlah pihak yang memiliki kepentingan terhadap dokumen tersebut.

*c. Rekomendasi :*

- Hendaknya terjalin koordinasi yang baik antar bagian pemasaran dan bagian distribusi untuk kepuasan konsumen.
- Brosur/literature mengenai spesifikasi kendaraan, sebaiknya selalu tersedia di showroom untuk memaksimalkan pelayanan kepada konsumen.
- Sebaiknya terdapat spesifikasi tugas dan tanggungjawab yang dapat dijabarkan dan dikomunikasikan dengan baik kepada karyawan, sehingga tidak menimbulkan kesimpangsiuran dalam pelaksanaannya.
- Sebaiknya perusahaan membuat dokumen penjualan rangkap 4 (empat) untuk bagian kasir, *sales customer*, bagian pemasaran dan bagian keuangan.

### **3. Pengendalian**

Pengendalian adalah aspek dari proses manajerial yang dimaksudkan untuk meyakinkan bahwa tindakan dan tujuan sesuai dengan rencana. Salah satu usaha untuk mengendalikan perusahaan adalah mengendalikan anggaran yang dibuat perusahaan,



karena anggaran selain sebagai alat perencanaan, anggaran juga berfungsi sebagai alat pengendalian, dimana anggaran digunakan sebagai sistem control yang dibentuk guna mengevaluasi kinerja sesungguhnya para karyawan berdasarkan ukuran yang ditetapkan sebelumnya dari kinerja yang diharapkan dapat mereka capai serta menjadi tolak ukur terhadap hasil-hasil actual diukur dari kinerja manajer dievaluasi. Dalam hal ini pemeriksa akan mengevaluasi laporan prestasi anggaran dari PT Hadji Kalla Makassar.

*a. Kondisi yang diidentifikasi*

- Laporan prestasi anggaran PT Hadji Kalla Makassar hanya memperlihatkan selisih harga dan selisih unit tidak menjelaskan alasan terjadinya selisih dan tidak menjelaskan apakah selisih yang terjadi tersebut penting atau tidak. Selisih yang ditunjukkan tidak memberikan paparan bahwa angka-angka atau nilai selisih dikatakan cukup signifikan dan tidak ada standar yang nyata. Hal ini disebabkan karena laporan prestasi anggaran yang dibuat perusahaan hanya berbentuk kumpulan laporan tanpa didasarkan pada suatu acuan tentang bagaimana dan apa penyebab dari selisih tersebut. Keadaan ini akan membuat manajer menjadi lebih tergantung pada keterangan dan ramalan, karena masih kurangnya asumsi sistematis dan kuat yang dapat menjadi acuan bahwa laporan prestasi anggaran dapat dijadikan fundamen atas suatu tindakan yang lebih berani di masa akan datang.
- Berdasarkan anggaran dan realisasi fungsi pemasaran terdapat deviasi realisasi anggaran yang kurang menguntungkan perusahaan selama 3 tahun terakhir. Untuk

lebih jelasnya berikut ini merupakan tabel perbandingan antara anggaran dan realisasinya pada bagian pemasaran sebagai berikut :

**Tabel 5.5**  
**Perbandingan Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional**  
**Bagian Pemasaran Tahun 2004 s/d 2006 Pada PT Hadji Kalla Makassar,**  
**2008**

Tahun	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)	(%)
2004	37.780.000	43.560.615	5.780.615	15,30
2005	44.200.000	51.465.750	7.625.730	16,44
2006	53.350.000	56.982.870	3.632.870	06,81

Sumber : Data Primer setelah Diolah, 2008.

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa tahun 2004 terdapat selisih yang tidak menguntungkan sebesar Rp. 5.780.615 dengan prosentase 15,30 %, tahun 2005 terdapat selisih yang tidak menguntungkan sebesar Rp. 7.265.730 dengan prosentase 16,44 % dan tahun 2006 terdapat selisih yang tidak menguntungkan sebesar Rp. 3.632.870 dengan prosentase 6,81 %. Kondisi ini dikarenakan meningkatnya biaya pemeliharaan kendaraan, biaya gudang, biaya pengiriman kendaraan baik dari produsen maupun kepada konsumen yang kurang dipertimbangkan dengan matang sebelumnya.

*b. Kriteria :*

- Laporan prestasi anggaran harus memperlihatkan sebab-sebab terjadinya selisih serta dampaknya terhadap pencapaian laba, sehingga dapat diambil suatu tindakan perbaikan di masa yang akan datang.

- Setiap kegiatan yang dianggarkan selain mempertimbangkan identifikasi kebutuhan juga diperlukan pertimbangan ekonomis atau kehematan untuk menghindari biaya yang tidak diperlukan.

*c. Rekomendasi :*

- Untuk mengantisipasi dan memperbaiki adanya kekurangan atau pencapaian anggaran, laporan prestasi anggaran hendaknya menjelaskan sebab-sebab terjadinya penyimpangan sebagai masukan untuk penyusunan anggaran berikutnya.
- Hendaknya kegiatan yang akan dianggarkan mempertimbangkan aspek ekonomis atau kehematan untuk menghindari biaya yang tidak diperlukan.

### **5.5 Efisiensi & Efektifitas Hasil Penjualan**

Berdasarkan Hasil audit perbandingan antara Laporan Penjualan Berdasarkan Tahun 2004,2005 dan 2006, ternyata tidak efektif.Hal ini dapat dilihat dari target penjualan yang ingin di capai oleh perusahaan terhitung pada tahun 2004 sebanyak 400 unit,tetapi kenyataannya yang terealisasi,penjualan hanya berhasil mencapai titik angka 255 unit(63,75 %).Kemudian pada tahun 2005 target yang ditetapkan oleh perusahaan 350 unit,tetapi penjualan yang terealisasi menunjukkan angka 249 unit(71.14 %),kemudian pada tahun 2006 target yang di tetapkan oleh perusahaan sebanyak 300 unit,tetapi yang terealisasikan hanya mencapai angka 244 unit(81.33 %).Di sini jelas menunjukkan penurunan penjualan dari tahun ke tahun.

Selanjutnya, dapat dilihat dari aspek efisiensi dalam penggunaan anggaran dan biaya operasional yang dikeluarkan oleh perusahaan terjadi sangat tidak efisien. Hal ini dapat dilihat dari data Tabel.5.5 Perbandingan Anggaran dan Biaya Operasional. Yang dimana Pada tahun 2004 Anggaran yang ditetapkan oleh perusahaan sebanyak Rp.37.780.000, tetapi yang terealisasi mengalami kenaikan yang cukup signifikan, yaitu sebanyak Rp.43.560.615, di sini berarti perusahaan menambahkan biaya operasional sebanyak Rp.5.780.615. Kemudian pada tahun 2005 Anggaran yang ditetapkan oleh perusahaan sebanyak Rp.44.200.000 dan seperti pada tahun sebelumnya, yang terealisasi sebanyak Rp.51.465.750, dan tentunya perusahaan melakukan penambahan biaya kembali, sebanyak Rp.7.625.730. Dan pada tahun 2006 Jumlah Anggaran yang ditetapkan perusahaan Rp.53.350.000, dan yang terealisasi sebanyak 56.982.870, di sini tentunya perusahaan kembali lagi mengeluarkan sejumlah biaya sebesar 3.632.870 untuk merealisasikan Anggaran tersebut.

Demikian pula dalam hal biaya operasional yang dikaitkan dengan hasil penjualan tidak efisien, hal itu dapat dilihat dari biaya operasional setiap tahunnya yang terus meningkat, namun mengalami penurunan hasil penjualan.

Kemudian dari aspek ekonomis, di sini tentunya jelas perusahaan mengalami kondisi yang tidak ekonomis, karena dari aspek efisien dan efektif perusahaan tidak mengalami keuntungan yang signifikan, bahkan mengeluarkan biaya yang sangat besar jumlahnya.

## BAB VI

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1 Simpulan

Berdasarkan uraian pada bab hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil audit laporan penjualan perusahaan, terjadi tidak efektif, hal ini dapat dilihat dari realisasi hasil penjualan yang terjadi tidak mencapai target.
2. Selanjutnya biaya operasional yang di kaitkan dengan hasil penjualan tidak efisien, hal itu dapat di lihat dari biaya operasional setiap tahunnya yang terus meningkat , namun mengalami penurunan hasil penjualan.
3. Audit Manajemen juga menunjukkan hasil penjualan atas fungsi pemasaran tidak ekonomis, bila di lihat dari penggunaan biaya yang tidak efisien dengan hasil yang tidak optimal.
4. Kurangnya persediaan brosur mengenai spesifikasi kendaraan untuk tiap-tiap tipe kendaraan di showroom-showroom.
5. Tidak adanya arsip penjualan untuk bagian keuangan dan bagian pemasaran, yang menyebabkan terjadi tidak efektif dalam pencapaian target penjualan.

#### 6.2 Saran

Adapun saran yang diajukan, berdasarkan kesimpulan adalah sebagai berikut :

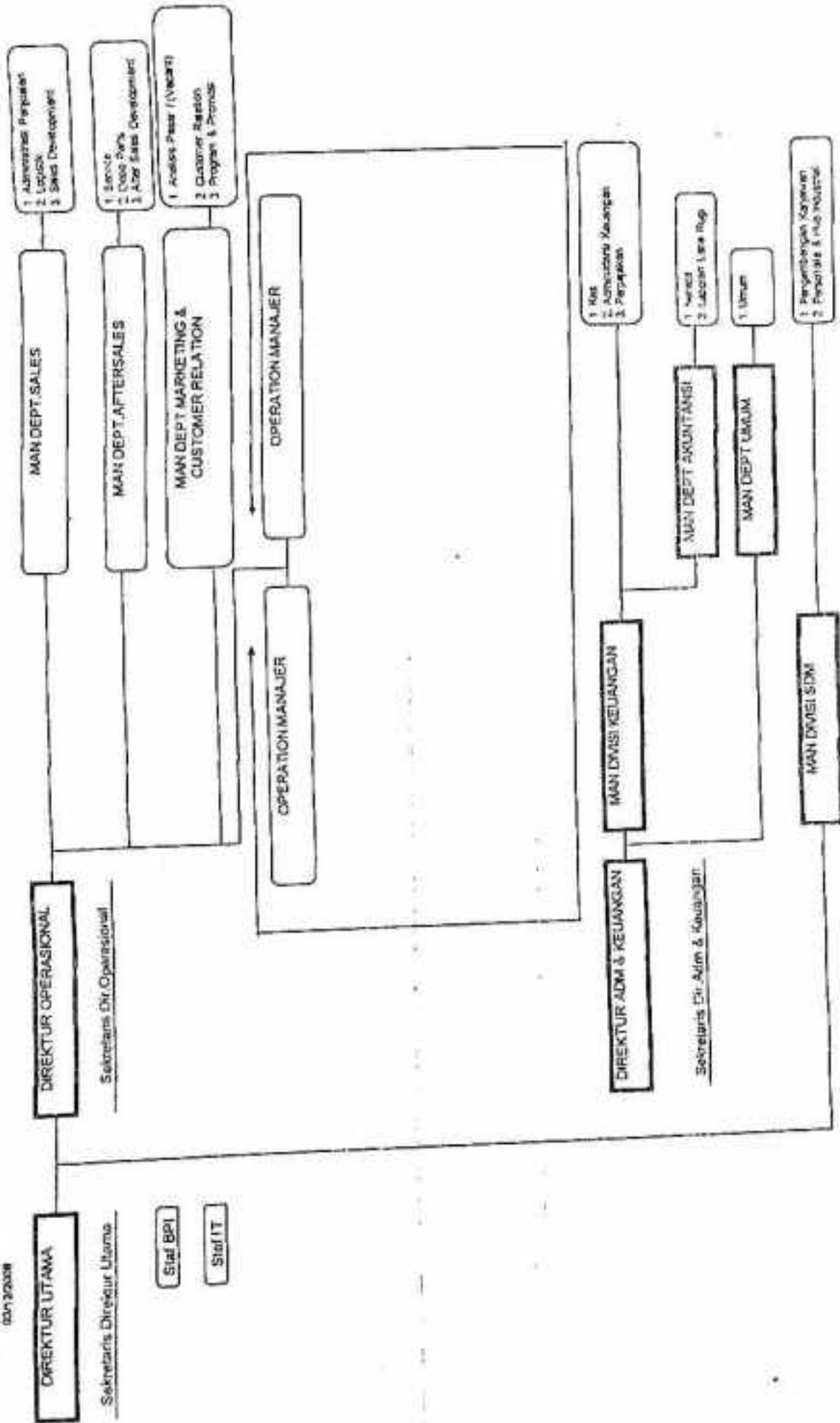
- I. Perlunya audit manajemen atas fungsi pemasaran dalam menunjang keberhasilan penjualan mobil pada PT. Hadji Kalla, sehingga unsur efisiensi, efektifitas dan ekonomis tercapai.

2. Sebaiknya anggaran disusun dengan mempertimbangkan faktor-faktor berupa kondisi persaingan, selera konsumen, kondisi ekonomi.
3. Hendaknya terjalin koordinasi yang baik antara bagian pemasaran dan bagian distribusi untuk keperluan konsumen.



# LAMPIRAN

**STRUKTUR ORGANISASI  
PT HADJI KALLA**  
03/11/2024





## DAFTAR PUSTAKA

- Arens, Alvin A. dan James K Loebekke, 2000, *Analisis An Integreted*, Diterjemahkan oleh John B. Pasaribu dan Moh. Badjuri, *Analisis Suatu Pendekatan Terpadu*, Erlangga.
- Assauri, Sofyan, SE, MBA., *Manajemen Pemasaran Dasar, Konsep dan Strategi*, Edisi Pertama, Cetakan Ke empat, Penerbit Rajawali, Jakarta, 2001
- Kotler, Philip dan Gary Amstrong, 2001, *Dasar-Dasar Pemasaran*, Jilid I, Penerbit Prenhallindo, Jakarta.
- Siagian, Sondang P, 2001, *Analisis Manajemen*, Cetakan III, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Simamora, Henri, 2002, *Akuntansi Manajemen*, Edisi Kedua, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Supriyono, 2001, *Pemeriksaan Manajemen dan Pengawasan Pemerintah Indonesia*, Edisi I, BPFE, Yogyakarta.
- Suryadi, Didih. 2006. *Promosi Efektif Menggugah Minat dan Loyalitas Pelanggan*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Tuguh Publisher.
- Suyanto. 2006. *Marketing Strategi Top Brand Indonesia*. Jilid Pertama. Jakarta.
- Swastha, Basu. 2001, *Manajemen Penjualan*, Edisi Ketiga, Penerbit Bagian Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta
- Swastha DH. Basu, Drs. dan Irwan, Drs, MBA.2 000. *Azas-azas Marketing*, Edisi Kedua, Cetakan ketiga, Yogyakarta, Liberty.
- Tunggal, Amin Wijaya, 2000, *Manajemen Analisis Suatu Pengantar*, Cetakan II, Penerbit Reneka Cipta, Jakarta.