



**EVALUASI ATAS PELAKSANAAN AUDIT MANAJEMEN TERHADAP  
FUNGSI PEMASARAN DALAM MENUNJANG OPERASI  
PERUSAHAAN YANG EFEKTIF DAN EFISIEN  
PADA PT HERO SUPERMARKET.Tbk**

**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi  
pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor

Diajukan Oleh :

**ISWADI**

Nrp : 022196107  
Nirm : 41043403960502

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS PAKUAN  
BOGOR  
2003**

**EVALUASI ATAS PELAKSANAAN AUDIT MANAJEMEN TERHADAP  
FUNGSI PEMASARAN DALAM MENUNJANG OPERASI  
PERUSAHAAN YANG EFEKTIF DAN EFISIEN  
PADA PT HERO SUPERMARKET.Tbk**

**Skripsi**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi  
pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor

Menyetujui:

 Dekan Fakultas Ekonomi,  
  
(Edy Mulyadi.,Drs.,Ak.,MM)

Ketua Jurusan Akuntansi,  
  
(Ketut Sunarta., Drs., Ak., MM)

**EVALUASI ATAS PELAKSANAAN AUDIT MANAJEMEN TERHADAP  
FUNGSI PEMASARAN DALAM MENUNJANG OPERASI  
PERUSAHAAN YANG EFEKTIF DAN EFISIEN  
PADA PT HERO SUPERMARKET.Tbk**

**Skripsi**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi  
pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor

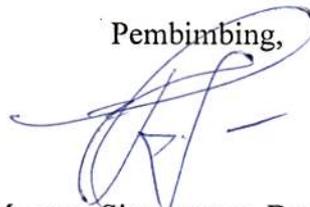
Menyetujui:

Penguji,



(Fazariyah Mahruzar., Dra., Ak., MM)

Pembimbing,



(Monang Situmorang.,Drs,Ak.,MM)

Co.Pembimbing,



(Sugeng., Drs., Ak)

## ABSTRAK

PT Hero Supermarket Tbk adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang usaha eceran yang memberikan pelayanan yang baik serta menawarkan berbagai produk kebutuhan yang berkualitas tinggi dengan harga yang kompetitif .

Dalam keadaan ekonomi seperti sekarang ini, dimana tingkat persaingan semakin ketat, maka perusahaan memerlukan suatu strategi yang dapat meningkatkan daya saing perusahaan, strategi yang digunakan biasanya adalah produktivitas, efisiensi dan efektivitas usaha.

Audit sebagai bagian dari fungsi pengendalian menjadi sangat penting untuk menjamin terlaksananya fungsi-fungsi manajerial perusahaan, sehingga disamping audit atas laporan keuangan harus dilaksanakan juga audit manajemen yang bertujuan untuk memberikan kehematan, efisiensi dan efektivitas kegiatan serta menilai apakah cara-cara yang diterapkan dalam kegiatan sudah berjalan dengan baik.

Salah satu kegiatan perusahaan yang sangat penting adalah kegiatan pemasaran. Karena pemasaran merupakan ujung tombak bagi perusahaan, agar kegiatan pemasaran dapat dilaksanakan dengan baik, maka diperlukan pengendalian intern yang baik pula, serta evaluasi atas pelaksanaan manajemen perlu dilaksanakan melalui pelaksanaan audit manajemen secara teratur. Dengan demikian kemungkinan penyalahgunaan yang dapat merugikan perusahaan dapat ditekan sekecil-kecilnya dan dapat dihindari, oleh karena itu untuk mendukung kelancaran pelaksanaan pemeriksaan terhadap fungsi-fungsi manajerial tersebut PT Hero Supermarket Tbk membentuk suatu organisasi pemeriksaan intern yang dinamakan Team Pengawasan Intern.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana aktivitas pemasaran dan pelaksanaan audit manajemen atas fungsi pemasaran serta sampai sejauh mana pelaksanaan audit manajemen dalam mencapai operasi perusahaan yang efektif dan efisien.

Dari hasil penelitian yang dilakukan, disimpulkan bahwa kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan serta pelaksanaan audit manajemen yang dilakukan Team Pengawasan Intern perusahaan telah cukup memadai.

Terlepas dari kegiatan pemasaran dan pelaksanaan audit manajemen yang telah cukup memadai, namun masih terdapat kekurangan dalam pelaksanaannya, seperti harga jual yang dinilai konsumen masih terlalu tinggi, tidak tercapainya target penjualan yang ditetapkan oleh manajemen, biaya pemasaran yang melebihi dari yang telah dianggarkan, belum tepatnya waktu penyelesaian audit serta kurangnya pengawasan dalam pelaksanaan audit.

Berdasarkan hasil penelitian ini, penulis mencoba memberikan saran yang dapat membantu mengurangi kelemahan dan kekurangan tersebut, yaitu :

Agar target penjualan dapat tercapai perusahaan, hendaknya perusahaan lebih mengintensifkan kegiatan promosinya melalui media elektronik seperti Televisi, perusahaan dalam menyediakan produknya hendaknya juga memperhatikan keinginan konsumen, perusahaan juga hendaknya mempertimbangkan kembali harga jualnya yang dinilai masih terlalu tinggi sehingga target penjualan dapat tercapai.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **“Evaluasi Atas Pelaksanaan Audit Manajemen Atas Fungsi Pemasaran Dalam Menunjang Operasi Perusahaan Yang Efektif Dan efisien”**.

Skripsi ini diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor.

Adapun dalam menyusun skripsi ini tidak terlepas dari bantuan semua pihak. Pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu terutama kepada :

1. Kedua Orang Tua yang tercinta, kakak serta adik-adik penulis yang telah memberikan do'a dan dorongan semangat kepada penulis.
2. Bapak Edi Mulyadi, Drs.,Ak., MM., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor.
3. Bapak Ketut Sunarta, Drs., Ak., MM., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor.
4. Bapak Monang situmorang, Drs., Ak., MM., selaku dosen pembimbing penulis yang telah memberikan bimbingan, petunjuk dan pengarahan serta meluangkan waktunya didalam penyusunan skripsi ini.
5. Bapak Sugeng Drs.,Ak., selaku Co. Pembimbing yang telah memberikan petunjuk dan pengarahan didalam penyusunan skripsi ini.
6. Ibu Fazariyah Mahruzar, Dra.,Ak.,MM., selaku dosen penguji

7. Bapak Edhi Asmiranto, Drs., MM., selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Universitas Pakuan, Bogor.
8. Seluruh Staf dosen dan Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor.
9. Bapak Untung Kartika, yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing penulis.
10. Bapak Hery Maulana dan Ibu Yayan serta seluruh Staf PT Hero Supermarket yang telah membantu penulis dalam pengumpulan data.
11. Teman-teman penulis : Agustian, Peppie, Ricko, Ea, Tita, Lusi, Jaya dan Indra yang telah membantu memberikan masukan dan motivasi.
12. Teman-teman lainnya yang telah banyak membantu penulis terutama Andreas, Yoppy, Yoyo, Wey, Herizal, Luthfi, Ade dan Yusuf.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih terdapat kekurangan-kekurangan baik dari segi penulisan, keterbatasan dalam hal pengalaman maupun materi yang disajikan. Untuk itu bila ada saran dan kritik yang sifatnya membangun akan penulis terima dengan segala kerendahan hati demi kesempurnaan skripsi ini.

Akhir kata penulis berharap agar skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi penulis maupun pihak lain yang memerlukan.

Bogor, Februari 2003

Penulis,

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAKSI</b> .....	i
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	v
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	viii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	3
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian .....	4
1.4. Kegunaan Penelitian .....	5
1.5. Kerangka Pemikiran, Paradigma dan Hipotesis .....	5
1.5.1. Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian .....	5
1.5.2. Hipotesis .....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Audit Manajemen .....	9
2.1.1 Pengertian Audit Manajemen .....	9
2.1.1. Manfaat dan Tujuan Pemeriksaan Manajemen.....	11
2.1.2. Sasaran dan Ruang Lingkup Audit Manajemen .....	13
2.1.3. Tahap-Tahap Audit Manajemen .....	16
2.2. Pemasaran .....	19
2.2.1. Pengertian dan Tujuan Pemasaran .....	19
2.2.2. Fungsi-fungsi Pemasaran .....	20
2.2.3. Perencanaan dan Pengendalian Fungsi Pemasaran.....	21
2.2.4. Pengertian Efisiensi dan Efektivitas Serta Pengukuran Efektivitas dan Efisiensi Fungsi Pemasaran .....	23
2.3. Audit Manajemen Atas Fungsi Pemasaran .....	25
2.3.1 Pengertian Audit Manajemen Atas Fungsi Pemasaran .....	25
2.3.2 Tujuan Audit Pemasaran.....	27
2.3.3 Tahap-Tahap Audit Pemasaran.....	28
2.4. Evaluasi Atas pelaksanaan Audit Manajemen Terhadap Fungsi Pemasaran Dalam Menunjang Operasi Perusahaan yang Efektif dan Efisien. ....	31

### **BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN**

3.1. Obyek Penelitian .....	33
3.2. Metode Penelitian .....	33
3.2.1. Desain Penelitian .....	33
3.2.2. Operasionalisasi Variabel .....	35
3.2.3. Metode Penarikan Sampel .....	36
3.2.4. Prosedur Pengumpulan Data.....	36
3.2.5. Metode Analisis .....	37

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1. Profil Perusahaan .....	39
4.1.1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan.....	39
4.1.2. Struktur Organisasi Perusahaan .....	43
4.1.3. Bidang Usaha dan Kegiatan Perusahaan.....	49
4.2. Isi Pembahasan .....	51
4.2.1. Aktivitas Pemasaran pada PT Hero Supermarket.Tbk .....	51
4.2.1.1. Program Pemasaran .....	51
4.2.1.2. Perencanaan dan Pengendalian Fungsi Pemasaran .....	54
4.2.1.3. Pengukuran Efisiensi dan Efektivitas Fungsi Pemasaran .....	59
4.2.2. Pelaksanaan Audit Manajemen Atas Fungsi Pemasaran Pada PT Hero Supermarket Tbk.....	61
4.2.2.1 Tujuan, Fungsi, Sasaran dan Ruang Lingkup Team Pengawasan Intern PT Hero Supermarket Tbk.....	62
4.2.2.2 Tugas, Tanggungjawab dan Wewenang Team Pengawasan Intern PT Hero Supermarket Tbk.....	65
4.2.2.3. Kedudukan dan Independensi Team Pengawasan Intern PT Hero Supermarket Tbk.....	69
4.2.2.4. Tahap-tahap Audit .....	70
4.2.3. Evaluasi Atas Pelaksanaan Audit Manajemen Terhadap Fungsi Pemasaran Dalam Menunjang Operasi Perusahaan Yang Efektif dan Efisien pada PT Hero Supermarket Tbk .....	77

**BAB V SIMPULAN DAN SARAN**

5.1. Simpulan .....	86
5.2. Saran .....	88

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran I : Struktur Organisasi PT Hero Supermarket Tbk.**
- Lampiran II : Struktur Organisasi Internal Auditor PT Hero Supermarket Tbk**
- Lampiran III : Queisoner**
- Lampiran IV : Surat Keterangan Bukti Riset**

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Setiap perusahaan pada hakekatnya selalu menginginkan perusahaannya mempunyai kinerja yang tidak hanya sekedar berupaya untuk hidup saja (*survival*), namun lebih jauh dari itu, sesuatu yang dapat membawa perubahan kearah kemajuan. Untuk dapat mewujudkan hal tersebut dalam situasi ekonomi yang semakin kompleks dan tingkat persaingan yang sangat ketat dewasa ini, mutlak diperlukan suatu strategi yang dapat menghasilkan keunggulan daya saing yang tangguh (*competitive advantage*). Teknik atau kiat yang biasanya dipilih manajemen untuk menjadikan suatu perusahaan lebih kompetitif antara lain adalah produktivitas, efisiensi dan efektivitas usaha.

Dalam menjalankan aktivitasnya perusahaan mempunyai kegiatan fungsional yang saling terkait satu sama lainnya, antara lain : produksi, keuangan, akuntansi, umum dan fungsi pemasaran. Fungsi pemasaran mempunyai lingkup yang cukup luas, termasuk didalamnya adalah segmentasi, target, positioning, produk, harga, distribusi, penjualan dan promosi. Kegiatan fungsi pemasaran dimulai dari penerimaan pesanan, pemenuhan pesanan hingga pelayanan setelah penjualan.

Begitu luasnya kegiatan fungsi pemasaran maka untuk membantu menciptakan kegiatan perusahaan yang efektif dan efisien, untuk itu perusahaan

harus memiliki pengendalian manajemen yang baik. Bagian atau unit untuk pengendalian ini dikenal dengan satuan pengawasan intern ( SPI ) atau auditor intern.

Salah satu jenis audit yang dilakukan oleh SPI adalah audit manajemen. Melalui audit manajemen diharapkan mampu untuk memberikan saran-saran yang konstruktif kepada manajemen mengenai aktivitas yang sedang dan telah dilaksanakan. Saran-saran tersebut merupakan bahan masukan yang berguna bagi manajemen dalam mencari dan menggunakan sumber dayanya secara ekonomis, efisien dan efektif serta dalam upaya tercapainya tujuan perusahaan lebih baik.

Audit manajemen memiliki tujuan utama untuk memeriksa kehematan, efisiensi dan efektivitas kegiatan dan juga menilai apakah cara-cara pengelolaan yang diterapkan dalam kegiatan tersebut sudah berjalan dengan baik. Dengan demikian ruang lingkup penugasannya lebih luas dari pada audit keuangan, karena penekanannya tidak hanya berkisar masalah keuangan saja tetapi juga masalah di luar keuangan misalnya, masalah pemasaran. Audit pemasaran bagi banyak perusahaan relatif baru dan merupakan aktivitas yang kurang dimanfaatkan, sedangkan banyak yang menyatakan bahwa pemasaran merupakan ujung tombak bagi perusahaan, pemasaran yang berhasil dapat menjadi pendorong bagi tercapainya tujuan perusahaan. Manajemen pemasaran merupakan salah satu bidang fungsional yang peranannya sangat strategik dalam kehidupan suatu perusahaan, tetapi jika dikaitkan dengan situasi persaingan yang dihadapi, jauh lebih penting lagi adalah pertumbuhan dalam arti kemampuan menguasai pangsa pasar yang lebih besar. Kemampuan

memanfaatkan terobosan teknologi sehingga kegiatan berlangsung dengan lebih efektif dan efisien. Kecekatan memanfaatkan berbagai peluang yang timbul dan ketangguhan menghadapi tantangan masa depan yang penuh ketidak pastian.

Berdasarkan uraian tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian terhadap audit manajemen atas fungsi pemasaran. Pertimbangan penulis memilih pemasaran, karena pemasaran merupakan aktivitas yang sangat penting dalam perusahaan, pemasaran merupakan ujung tombak perusahaan.

Agar fungsi pemasaran dapat dilaksanakan dengan baik, diperlukan pengendalian intern yang baik pula, untuk itu pelaksanaan audit manajemen harus dilakukan secara teratur. Dengan demikian kemungkinan penyalahgunaan kegiatan pemasaran yang dapat merugikan perusahaan dapat ditekan sekecil-kecilnya, sehingga diharapkan dapat meningkatkan efisiensi, kehematan dan efektivitas dari kegiatan operasional perusahaan.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Setelah meneliti lebih mendalam dari uraian diatas, dalam penulisan skripsi ini maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

- 1) Bagaimana aktivitas pemasaran yang dilaksanakan pada PT Hero Supermarket Tbk ?
- 2) Bagaimana pelaksanaan audit manajemen atas fungsi pemasaran yang diterapkan pada PT Hero Supermarket Tbk?

- 3) Bagaimana evaluasi atas pelaksanaan audit manajemen terhadap fungsi pemasaran dalam menunjang operasi perusahaan yang efektif dan efisien pada PT Hero Supermarket Tbk?

### **1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian**

Adapun maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan informasi yang dijadikan sebagai dasar dalam penyusunan skripsi ini, terutama mengenai hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan audit manajemen terhadap fungsi pemasaran. Penulisan ini juga untuk memenuhi salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.

Sedangkan tujuan dari penelitian yang dilakukan adalah :

- 1) Untuk mengetahui aktivitas pemasaran yang dilaksanakan pada PT Hero Supermarket Tbk.
- 2) Untuk mengetahui pelaksanaan audit manajemen atas fungsi pemasaran yang diterapkan pada PT Hero Supermarket Tbk.
- 3) Untuk mengetahui hasil evaluasi atas pelaksanaan audit manajemen terhadap fungsi pemasaran dalam menunjang kegiatan operasi perusahaan yang efektif dan efisien pada PT Hero Supermarket Tbk.

## **1.4. Kegunaan Penelitian**

Kegunaan yang diharapkan dalam penelitian dan penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut :

### **a) Bagi Penulis**

Dapat memberikan manfaat berupa masukan yang dapat menyempurnakan pola berpikir agar menjadi lebih komprehensif serta dapat membandingkan antara teori dengan praktek dilapangan sehingga dapat menambah pemahaman penulis mengenai pelaksanaan audit.

### **b) Bagi perusahaan**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan fikiran dan analisa yang membangun tentang pelaksanaan audit bagi perusahaan tempat dimana penulis melakukan penelitian.

### **c) Bagi pihak-pihak lain**

Penulisan ilmiah ini diharapkan dapat memunculkan minat bagi pihak lain untuk meneliti lebih lanjut dan lebih mendalam mengenai audit manajemen terhadap fungsi pemasaran.

## **1.5. Kerangka Pemikiran, Paradigma dan Hipotesis**

### **1.5.1. Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian**

Kegiatan dari fungsi pemasaran merupakan kegiatan utama perusahaan, disamping kegiatannya yang cukup luas, kegiatan dari fungsi pemasaran merupakan kegiatan yang penting dalam perusahaan, kondisi

ini menuntut untuk dilakukan perencanaan dan pengendalian secara efisien dan efektif. Prosedur yang wajar dan cara pengendalian yang cukup terhadap fungsi pemasaran ini adalah penting bukan saja untuk keberhasilan perusahaan, tetapi juga memelihara hubungan yang memuaskan dengan pelanggan.

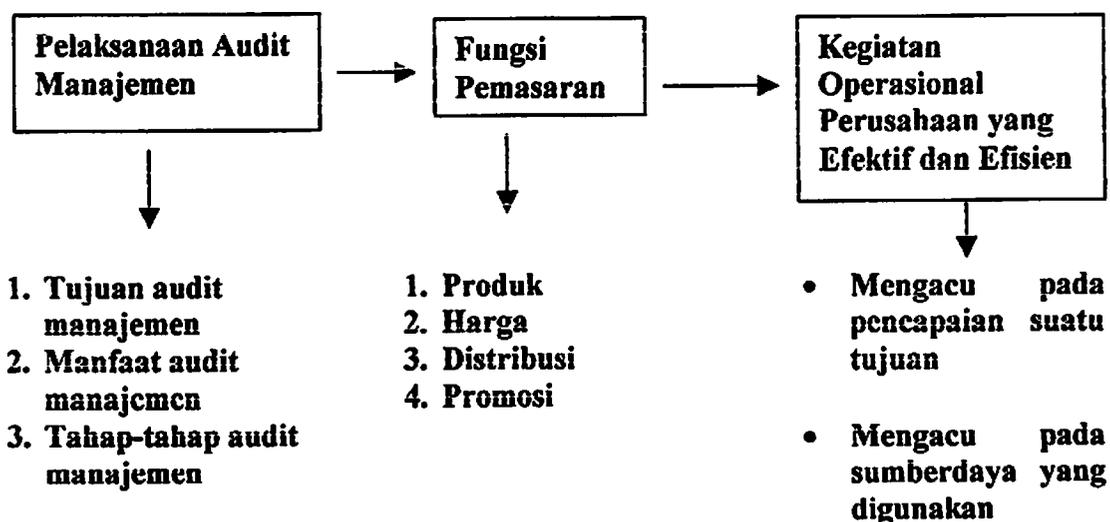
Internal auditor melakukan audit manajemen untuk menilai apakah kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan telah sesuai dengan apa yang telah ditetapkan perusahaan. Meningkatnya kesadaran manajemen terhadap pentingnya struktur pengendalian intern yang memadai, telah mengakibatkan berkembangnya fungsi audit intern. Audit yang dilakukan tidak terbatas pada audit bidang keuangan, tetapi audit manajemen diperlukan guna mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Perbedaan utama antara audit keuangan dengan audit manajemen adalah pada tujuan pengujiannya. Audit keuangan menekankan apakah informasi historis dicatat dengan benar, sedangkan audit manajemen menekankan pada efektivitas dan efisiensi. Audit manajemen merupakan penelaahan atas bagian manapun dari prosedur dan metode operasi suatu organisasi, untuk menilai efisiensi dan efektivitasnya serta memberikan sejumlah saran kepada manajemen untuk memperbaiki jalannya operasi perusahaan.

Tujuan dari dilaksanakannya audit manajemen adalah untuk menilai kinerja dari manajemen dan untuk menilai apakah sumberdaya yang dimiliki perusahaan telah digunakan secara efektif dan efisien, sedangkan manfaat yang diharapkan dari Pelaksanaan audit manajemen adalah dapat

memberikan informasi operasi yang relevan dan tepat waktu, serta dapat membantu manajemen dalam mengevaluasi catatan laporan-laporan dan pengendalian. untuk pengambilan keputusan.

Kegiatan audit manajemen terdiri dari beberapa tahapan, tahap persiapan audit, tahap pelaksanaan audit, tahap pelaporan hasil audit. Tujuan akhir dari pelaksanaan audit manajemen yang dilakukan oleh internal auditor adalah agar perusahaan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi daripada kegiatan operasionalnya.

#### PARADIGMA PENELITIAN



### 1.5.2. Hipotesis

Kegiatan audit manajemen atas fungsi pemasaran meliputi tahap persiapan audit, tahap pelaksanaan audit dan tahap pelaporan hasil audit. Audit manajemen atas kegiatan fungsi pemasaran dilakukan melalui pengujian dan evaluasi yang tepat, terhadap efisiensi dan efektivitas struktur pengendalian intern fungsi pemasaran pada suatu perusahaan mengenai kegiatan, program atau fungsi pemasaran yang sedang diperiksa. Evaluasi atas pelaksanaan audit manajemen atas fungsi pemasaran sangat penting artinya, karena dalam pelaksanaan audit manajemen atas fungsi pemasaran dapat ditemukan kelemahan-kelemahan operasional dari kegiatan fungsi pemasaran, yang kemudian kelemahan-kelemahan tersebut dijadikan dasar dalam melakukan perbaikan terhadap sistem pemasaran yang ada melalui saran-saran dan rekomendasi bagi manajemen, sehingga fungsi pemasaran dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

Berdasarkan uraian diatas penulis membuat hipotesis sebagai berikut :

**“Dengan adanya pelaksanaan audit manajemen atas fungsi pemasaran maka perusahaan akan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kegiatan operasional perusahaan”.**

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Audit Manajemen

##### 2.1.1. Pengertian Audit Manajemen

Audit manajemen merupakan suatu audit terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditentukan oleh manajemen untuk mengetahui apakah kegiatan operasi tersebut telah dilakukan secara efektif, efisien dan ekonomis. Dalam aplikasi yang berbeda audit manajemen dikenal sebagai "operational auditing".

Menurut Alvin A. Arens dan James K. Loebbecke dalam bukunya "Auditing : Integrated Approach ( *Auditing Pendekatan Terpadu* )", yang diterjemahkan oleh Amir Abadi Jusuf, definisi dari audit manajemen adalah sebagai berikut : "Audit manajemen adalah suatu tinjauan atau review terhadap setiap bagian dari prosedur dan metode operasi suatu organisasi untuk menilai keefisienan dan keefektifannya".  
( Alvin A.Arens; 1996; hal : 1 )

Definisi lain mengenai audit manajemen dikemukakan oleh Amin Widjaya Tunggal dalam bukunya "Dasar-dasar Pemeriksaan Manajemen", menurutnya : "Audit manajemen adalah penelaahan

**setiap bagian prosedur operasi dan metode organisasi dengan maksud menilai efisiensi dan efektivitas” ( Amin Widjaja Tunggal; 2000; hal : 96 )**

Dari definisi-definisi di atas, penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa :

Audit manajemen (operasional) adalah suatu tinjauan dan evaluasi yang dilakukan secara sistematis terhadap suatu bagian dalam organisasi, dengan tujuan untuk memberikan saran-saran perbaikan atau rekomendasi terhadap objek yang diperiksa apakah kegiatan tersebut sudah efektif dan efisien. Efektif berhubungan dengan penentuan apakah tujuan perusahaan telah tercapai dengan baik ditinjau dari hasil kerja, kualitas hasil kerja, maupun batas waktu yang di targetkan tanpa memperhatikan biaya yang dikeluarkan. Efisien berhubungan dengan penentuan apakah tujuan tersebut dicapai dengan menggunakan sumber daya yang optimal, yaitu dengan cara meminimalisir kerugian atau pemborosan sumber daya, dengan kata lain efisiensi adalah dengan biaya (input) yang sama bisa mencapai hasil (output) yang lebih besar.

### **2.1.2. Manfaat dan Tujuan Audit Manajemen**

Dari pelaksanaan audit manajemen, maka akan diperoleh beberapa manfaat yang sangat menguntungkan bagi pihak perusahaan terutama bagi manajemen. Menurut **Amin Widjaja Tunggal** dalam bukunya **“Manajemen Audit Suatu Pengantar”**, antara lain :

1. Memberi informasi operasi yang relevan dan tepat waktu untuk pengambilan keputusan.
2. Membantu manajemen dalam mengevaluasi catatan laporan-laporan dan pengendalian.
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 efektivitas dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan .
7. Menyediakan tempat pelatihan untuk personil dalam seluruh fase operasi perusahaan.
8. Identifikasi berbagai kesempatan yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan laba, mendorong pendapatan dan mengurangi biaya atau hambatan dalam organisasi. (Amin Wijaya Tunggal; 2000; hal : 14)

Sedangkan tujuan dari audit manajemen menurut Sukrisno Agoes dalam bukunya **Auditing (Pemeriksaan Akuntan)** oleh Kantor Akuntan Publik, tujuan umum dari pemeriksaan operasional adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk menilai kinerja (*performance*) dari manajemen dan berbagai fungsi dalam perusahaan.
- 2) Untuk menilai apakah sumber daya (manusia, mesin dan harta lainnya) yang dimiliki perusahaan telah digunakan secara efisien dan ekonomis.
- 3) Untuk menilai efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuan (*obyektive*) yang telah ditetapkan oleh Top Management.
- 4) Untuk dapat memberikan rekomendasi kepada Top Management untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam struktur pengendalian intern, sistem pengendalian management dan prosedur operasi perusahaan, dalam rangka meningkatkan efisiensi, keekonomisan dan efektivitas dan kegiatan operasi perusahaan. ( Agoes,Sukrisno; 1996; hal : 173 )

Dari uraian tersebut penulis menyimpulkan bahwa, audit manajemen bertujuan untuk menghasilkan perbaikan dalam pengelolaan aktivitas/program obyek yang diperiksa dengan membuat saran-saran tentang cara-cara pelaksanaan yang lebih hemat, lebih efisien dan efektif. Hal tersebut dilakukan dengan menilai ketaatan dan ketentuan yang berlaku, efisiensi, kehematan dan efektivitas obyek yang diperiksa dalam mengelola dan mempertanggungjawabkan pelaksanaan aktivitas/program

### **2.1.3. Sasaran dan Ruang Lingkup Audit Manajemen**

Pada dasarnya sasaran pemeriksaan adalah membantu manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan dengan menyediakan informasi yang dibutuhkan, menganalisa, menilai serta memberikan saran-saran perbaikan operasi perusahaan.

Menurut Arthur W. Holmes dan David C. Burn dalam bukunya "Auditing Norma dan Prosedur", menerangkan bahwa sasaran audit manajemen adalah :

**Untuk membantu semua anggota manajemen dalam melaksanakan tanggung jawab mereka secara efektif dengan memberikan kepada mereka analisis, penilaian, rekomendasi, dan komentar yang obyektif mengenai kegiatan yang telah direview. ( Arthur W. Holmes; 1996; hal : 152 )**

Sasaran dari audit manajemen ini tidak hanya diterapkan pada bidang akuntansi saja, tetapi juga kepada seluruh aspek operasi manajemen seperti struktur organisasi, penggunaan komputer, metode produksi, pemasaran dan lain-lain aspek sepanjang pemeriksa dapat menguasainya.

Sedangkan ruang lingkup audit manajemen Menurut Amir Abadi Jusuf dalam bukunya **Manajemen Audit di Indonesia (Suatu Pengamatan Mengenai Penerapannya Dalam Dunia Usaha)**, ruang lingkup audit operasional adalah sebagai berikut:

- 1) Tujuan, sasaran, strategi, dan kebijakan perusahaan yang telah ditetapkan.
- 2) Fungsi operasi tertentu, seperti fungsi pemasaran atau fungsi produksi.
- 3) Satu divisi atau satuan organisasi tertentu.
- 4) Keseluruhan perusahaan.
- 5) Audit pada jenjang operasional, jenjang keputusan taktis yang biasanya berkaitan dengan manajemen tingkat menengah. ( Amir Abadi Jusuf; 1996; hal : 4 )

Ruang lingkup audit manajemen sangatlah luas, bukan saja mencakup lingkup catatan akuntansi tetapi mencakup seluruh aspek kegiatan dari keuangan, produksi, pemasaran, personalia dan aspek-aspek lain dari kegiatan operasional perusahaan.

Audit manajemen mencakup pula segala pemeriksaan atas efisiensi, efektivitas dan kehematan pelaksanaan kegiatan yang mencakup seluruh aspek operasional dalam perusahaan. Untuk itu pemeriksaan keuangan merupakan salah satu aspek yang sudah tercakup dalam ruang lingkup audit manajemen, begitu pula aspek pemasaran.

Jelas disini, bahwa ruang lingkup audit manajemen harus meliputi semua aspek yang penting dari kegiatan perusahaan dan tidak terbatas pada masalah akuntansi, catatan dan dokumen saja tetapi juga meliputi seluruh kegiatan, program dan fungsi-fungsi perusahaan serta mencakup pemeriksaan terhadap :

- a. Pemeriksaan keuangan dan ketaatan pada peraturan

Pemeriksaan ini bertujuan :

1. Untuk melakukan penilaian terhadap kegiatan atau program yang dilaksanakan oleh perusahaan apakah telah ditetapkan dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku mengenai penerimaan, pengeluaran dan penggunaan dana.
  2. Untuk melakukan penilaian terhadap semua penerimaan yang timbul dari kegiatan operasi apakah telah diterima dan dapat di pertanggungjawabkan dengan tepat..
  3. Untuk mengetahui dan menilai apakah perusahaan telah menyelenggarakan catatan akuntansi yang memadai sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditetapkan.
  4. Untuk mengetahui apakah perusahaan dapat mengendalikan dan mempertanggungjawabkan semua tugas maupun hutang secara efektif.
  5. Untuk menilai apakah sistem akuntansi perusahaan dapat dipakai sebagai sumber informasi yang digunakan dalam penyusunan anggaran dan dasar penyusunan pertanggungjawaban bagi pihak perusahaan.
  6. Untuk menilai apakah laporan keuangan perusahaan telah menunjukkan keadaan keuangan yang wajar.
- b. Pemeriksaan efisiensi dan kehematan

Pemeriksaan ini bertujuan :

1. Untuk melakukan penilaian terhadap kegiatan atau program yang diatur dan dilaksanakan secara hemat, efisien dan efektif serta sesuai dengan peraturan yang berlaku.
  2. Untuk melakukan penilaian terhadap sumber-sumber yang dimiliki oleh perusahaan seperti dana, harta dan tenaga kerja.
- c. Pemeriksaan hasil program

Pemeriksaan ini bertujuan :

1. Untuk menilai apakah ada alternatif lain yang mencapai tujuan program dengan lebih efektif atau dengan biaya yang lebih rendah.
2. Untuk mengetahui apakah ada manfaat dan kerugian dari kegiatan atau program yang tidak diperhitungkan pada saat penetapan program.
3. Untuk mengetahui dan menilai apakah kelemahan-kelemahan manajemen mempunyai pengaruh dalam pencapaian hasil yang dikehendaki.

#### **2.1.4. Tahap-Tahap Audit Manajemen**

Agar pelaksanaan audit dapat berjalan dengan baik maka seorang auditor dalam melakukan pemeriksaan harus melakukan beberapa tahapan audit manajemen.

Menurut Sukrisno Agus dalam bukunya **Auditing ( Pemeriksaan Akuntan ) Oleh Kantor Akuntan Publik**, membagi tahapan dalam audit manajemen, terdiri dari :

- 1) **Survey Pendahuluan ( *Preliminary Survey* ).**
- 2) **Penelaahan dan pengujian atas sistem pengendalian manajemen ( *Review And Testing Of Management Control system* ).**
- 3) **Pengujian Terinci ( *Detail Examination* ).**
- 4) **Pengembangan Laporan ( *Report Development* ).( Agus, Sukrisno; 1996; hal : 176-178 )**

Selanjutnya mengenai tahapan dalam pemeriksaan operasional tersebut, akan dijelaskan berikut ini :

Survey pendahuluan adalah untuk mendapatkan informasi umum mengenai bisnis perusahaan yang dilakukan dalam waktu yang relatif singkat mengenai semua aspek dari organisasi, kegiatan, program atau sistem yang dipertimbangkan untuk diperiksa, agar dapat diperoleh pengetahuan atau gambaran yang memadai mengenai obyek pemeriksaan.

Tujuan dari penelaahan dan pengujian atas sistem pengendalian manajemen adalah untuk mendapatkan bukti-bukti mengenai obyek pemeriksaan, dengan melakukan pengetesan terhadap transaksi-transaksi perusahaan yang berkaitan dengan sistem pengendalian manajemen. Selain itu untuk memastikan bahwa bukti-bukti yang diperoleh dari perusahaan adalah kompeten jika audit diperluas kedalam pemeriksaan secara rinci (*detail examination*). Istilah sistem pengendalian manajemen yang digunakan mencakup keseluruhan sistem dari organisasi, termasuk perencanaan, kebijakan dan prosedur-prosedur yang ditetapkan serta praktek-praktek yang dijalankan dalam pengelolaan kegiatan-kegiatan perusahaan.

Dalam tahapan pengujian terinci auditor harus menyimpulkan bukti-bukti yang cukup kompeten, material dan relevan untuk dapat menentukan tindakan-tindakan apa saja yang dilakukan manajemen dan pegawai perusahaan, yang merupakan penyimpangan-penyimpangan terhadap kriteria dan kebijakan yang telah ditetapkan manajemen dan bagaimana effects dari penyimpangan-penyimpangan tersebut serta besar kecilnya effects tersebut dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

Pada pengembangan laporan, temuan audit dilengkapi dengan kesimpulan dan saran, laporan harus direview oleh audit manajer sebelum didiskusikan dengan *auditee*. Komentar dari *auditee* mengenai apa yang disajikan dalam konsep laporan harus diperoleh (sebaiknya secara tertulis).

Sedangkan menurut Amin Widjaja Tunggal dalam bukunya "Management Audit Suatu Pengantar", tahap-tahap audit manajemen adalah sebagai berikut :

1. Merencanakan pekerjaan yang akan dilaksanakan, termasuk menentukan standar berdasarkan operasi manajemen yang diaudit akan dinilai.
2. Mengumpulkan bukti-bukti yang akan digunakan untuk mengukur performa operasi
3. Menganalisis dan menyelidiki penyimpangan dari standar
4. Menentukan tindakan korektif jika diperlukan
5. Melaporkan hasilnya kepada tingkat manajemen yang tepat. ( Amin Widjaja Tunggal; 2000; hal : 40 )

## **2.2. Pemasaran**

### **2.2.1. Pengertian dan Tujuan Pemasaran**

Pemasaran merupakan sistem keseluruhan dari kegiatan usaha yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa yang dapat memuaskan kebutuhan kepada pembeli yang ada maupun pembeli yang potensial.

Menurut Phillip Kotler dalam bukunya “Manajemen Pemasaran”, yang diterjemahkan oleh Hendra Teguh dan Ronny A. Rusly , mendefinisikan pemasaran sebagai berikut :

**Pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial yang didalamnya individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan dan mempertukarkan produk yang bernilai dengan pihak lain. ( Kotler, Philip; 1997; hal : 8 )**

Sedangkan menurut Basu Swastha dan T.Hani Handoko, dalam bukunya “Manajemen Pemasaran : Analisa Perilaku Konsumen”, mendefinisikan pemasaran sebagai berikut :

**Suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan usaha yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa yang dapat memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli yang potensial.( Swastha, Basu;1997; hal : 14 )**

Dari definisi di atas dapat diterangkan bahwa arti pemasaran sangatlah luas. Pemasaran mencakup usaha perusahaan yang dimulai dengan mengidentifikasi kebutuhan konsumen yang perlu dipuaskan, menentukan

produk yang hendak diproduksi, menentukan harga produk yang sesuai, menentukan cara-cara promosi dan penyaluran/penjualan produk tersebut.

Sedangkan tujuan pemasaran Menurut Philip Kotler dan Gary Armstrong, dalam bukunya "Dasar-Dasar Pemasaran" adalah sebagai berikut :

**Tujuan pemasaran adalah membuat penjualan berlebihan. Tujuannya ialah mengetahui dan memahami konsumen demikian baiknya sehingga produk atau jasa cocok, dan produk atau jasa menjualnya sendiri. ( Kotler,Philip; 1997; hal : 7 )**

### **2.2.2. Fungsi-fungsi Pemasaran**

Untuk mempertahankan kelangsungan jalannya operasioanal perusahaan, dan agar perusahaan dapat lebih berkembang serta memperoleh keuntungan maka perusahaan harus melakukan melakukan salah satu fungsi pokoknya yaitu fungsi pemasaran.

Menurut Husein Umar dalam bukunya, "Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen", fungsi-fungsi pemasaran adalah sebagai berikut :

- 1. Fungsi Produk**, produk adalah sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar untuk mendapatkan perhatian, untuk dibeli, digunakan atau dikonsumsi yang dapat memenuhi suatu keinginan atau kebutuhan.
- 2. Fungsi Harga**, harga adalah sejumlah nilai yang ditukarkan konsumen dengan manfaat dari memiliki atau menggunakan produk atau jasa yang nilainya ditetapkan oleh pembeli dan penjual melalui tawar menawar, atau ditetapkan oleh penjual untuk satu harga yang sama terhadap semua pembeli.
- 3. Fungsi Distribusi**, sebagian besar produsen menggunakan perantara pemasaran untuk memasarkan produk khususnya dengan cara membangun suatu saluran distribusi, yaitu sekelompok organisasi yang saling tergantung dalam keterlibatan mereka pada proses yang memungkinkan suatu produk atau jasa

- tersedia bagi penggunaan atau konsumsi oleh konsumen atau pengguna industrial.
4. **Fungsi Promosi**, pemasaran tidak hanya membicarakan mengenai produk, harga produk dan mendistribusikan produk, tetapi juga mengkomunikasikan produk ini kepada masyarakat agar produk itu dikenal dan dibeli. ( Husein Umar; 2002; hal : 52 )

### **2.2.3. Perencanaan dan Pengendalian Fungsi Pemasaran**

Melalui perencanaan pemasaran, perusahaan memutuskan apa yang dilakukan dengan setiap unit bisnis. Perencanaan pemasaran mencakup pengambilan keputusan mengenai strategi pemasaran yang akan membantu perusahaan mencapai sasaran strategis secara keseluruhan.

Menurut Philip Kotler dan Gary Amstrong dalam bukunya “Dasar-Dasar Pemasaran”, yang diterjemahkan oleh Alexander Sundoro, perencanaan pemasaran meliputi :

1. Ringkasan bagi eksekutif, tujuannya : menyajikan pandangan singkat atas rencana yang diusulkan agar dapat ditinjau dengan cepat oleh manajemen.
2. Situasi pemasaran saat ini, tujuannya : menyajikan data latar belakang yang relevan mengenai pasar, produk, persaingan dan distribusi.
3. Analisis ancaman dan peluang, tujuannya : mengidentifikasi ancaman dan peluang utama yang mungkin mempengaruhi produk.
4. Sasaran dan isu, tujuannya : menentukan sasaran perusahaan untuk produk dibidang penjualan, pangsa pasar, laba dan isu yang akan mempengaruhi sasaran ini.
5. Strategi pemasaran, tujuannya : menyajikan pendekatan pemasaran yang luas, yang akan digunakan untuk mencapai sasaran dalam rencana.
6. Program tindakan, tujuannya : menspesifikasikan apa yang akan dilakukan, siapa yang akan melakukan, kapan akan dilakukan dan berapa biayanya.

7. **Anggaran, tujuannya : laporan laba dan rugi yang diproyeksikan yang meramalkan hasil keuangan yang diharapkan dari rencana tadi.**
8. **Pengendalian, tujuan : menunjukkan bagaimana kemajuan rencana akan dipantau. ( Kotler, Philip; 1997; hal : 52-53 )**

Sedangkan pengendalian pemasaran menurut Philip Kotler dan Gary Amstrong dalam bukunya “Dasar-Dasar Pemasaran”, mencakup sebagai berikut :

1. **Menetapkan sasaran.**
2. **Mengukur kinerja.**
3. **Mengevaluasi kinerja.**
4. **Mengambil tindakan perbaikan. ( Kotler, Philip; 1997; hal : 60 )**

Pengendalian fungsi pemasaran meliputi langkah-langkah yang diambil untuk memastikan bahwa sasaran pemasaran sejalan dengan tujuan operasional yang menunjang untuk mengetahui secara pasti bahwa manajemen memiliki data yang cukup untuk mengikuti hasil pemasaran dan membandingkannya dengan rencana yang telah ditetapkan.

#### **2.2.4. Pengertian Efisiensi dan Efektivitas Serta Pengukuran Efisiensi dan Efektivitas Fungsi Pemasaran**

Efektivitas dan efisiensi merupakan hal yang diharapkan oleh perusahaan dan organisasi dalam menjalankan aktivitasnya, tingkat keefektivan dan keefisienan organisasi atau perusahaan mencerminkan kinerja dari organisasi atau perusahaan tersebut.

Pengertian efisiensi dan efektivitas dikemukakan oleh Alvin.A.Arens dan James K. Loebbecke dalam bukunya *Auditing*, yang dialihbahasakan oleh Amir Abadi Jusuf dalam bukunya *Auditing : Pendekatan Terpadu*, sebagai berikut : “Efisiensi mengacu pada sumber daya yang digunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sedangkan efektivitas mengacu pada pencapaian suatu tujuan”. ( Arens, Alvin A; 1996; hal : 765 )

Sedangkan menurut H.S. Munawir dalam bukunya *Auditing Modern*, adalah sebagai berikut :”Efisiensi adalah perbandingan masukan dengan keluaran, sedangkan Efektivitas adalah perbandingan antara keluaran dengan sasaran”. ( Munawir,H.S; 2001; hal : 20 )

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut penulis menyimpulkan bahwa, efisiensi menggambarkan berapa masukan yang diperlukan untuk menghasilkan suatu unit keluaran atau jumlah keluaran yang dihasilkan dari satu unit masukan yang dipergunakan atau hubungan antara keluaran dan masukan. Sedangkan efektivitas diartikan sebagai suatu unit mencapai tujuan yang diinginkan atau hubungan antara keluaran suatu pusat pertanggungjawaban dengan sasaran yang harus dicapai.

Untuk pengukuran efisiensi dan efektivitas fungsi pemasaran memerlukan penetapan hubungan antara input dan output daripada fungsi pemasaran itu sendiri, tetapi dapat dikatakan baik input maupun output dari fungsi pemasaran sulit sekali ditetapkan.

Menurut Winardi dalam bukunya **Asas-Asas Pemasaran**, untuk mengukur efisiensi dan efektivitas fungsi pemasaran adalah dengan:

**Membandingkan antara output dari sistem pemasaran yaitu berupa kepuasan konsumen dengan input dari sistem pemasaran yaitu usaha-usaha yang dilakukan individu untuk menghasilkan output tersebut. ( Winardi; 1996; hal : 392 )**

Akan tetapi output dari sistem pemasaran yang ditunjukkan oleh jumlah kepuasan konsumen dan tidak ada metode yang akurat untuk mengukur kepuasan tersebut, maka oleh karena itu dapat dikatakan bahwa pengukuran efisiensi dan efektivitas pemasaran sulit sekali dilakukan.

### **2.3. Audit Manajemen Atas Fungsi Pemasaran**

#### **2.3.1. Pengertian Audit Manajemen Atas Fungsi Pemasaran**

Audit manajemen atas fungsi pemasaran merupakan pemeriksaan atas lingkungan, sasaran, strategi dan aktivitas perusahaan secara lengkap, independen dan periodik untuk menentukan bidang masalah dan peluang, audit memberikan masukan yang baik untuk merencanakan tindakan perbaikan prestasi kerja pemasaran.

Menurut **Amin Widjaja Tunggal** dalam bukunya "**Audit Manajemen Kontemporer**", mendefinisikan audit pemasaran sebagai berikut :

**Audit atas fungsi pemasaran merupakan pengujian yang komprehensif, sistematis, independen dan periodik/berkala dari suatu penghasilan suatu unit usaha lingkungan pemasaran, tujuan, strategi dan aktivitas dengan maksud untuk menentukan area masalah dan peluang serta rencana tindakan**

**memperbaiki keuangan perusahaan. ( Amin Widjaja Tunggal; 2000; hal : 37 )**

Sedangkan menurut **Ancella Anitawati Hermawan** dalam bukunya **“Manajemen Pemasaran”**, mendefinisikan sebagai berikut :

**Audit pemasaran adalah suatu pemeriksaan komprehensif, sistematis, bebas dan berkala terhadap lingkungan, tujuan, strategi dan kegiatan pemasaran perusahaan atau unit usaha dengan tujuan untuk mengetahui berbagai masalah dan peluang, serta untuk merekomendasikan rencana tindakan guna meningkatkan prestasi pemasaran perusahaan. ( Ancella Anitawati Hermawan; 1996; hal : 8 )**

Dari definisi tersebut dapat diketahui ada beberapa ciri dari audit pemasaran, yaitu :

**1. Komprehensif/menyeluruh**

Audit pemasaran mencakup semua kegiatan pemasaran pokok dari suatu usaha dan bukan hanya beberapa masalah kecil.

**2. Sistematis**

Audit pemasaran merupakan urutan tindakan diagnosa yang teratur, yang mencakup lingkungan pemasaran, sistem pemasaran internal dan kegiatan pemasaran khusus. Diagnosa tersebut diikuti oleh rencana tindakan perbaikan yang berupa usulan jangka panjang dan jangka pendek untuk meningkatkan efektivitas pemasaran secara keseluruhan.

### 3. Bebas

Audit pemasaran dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu :

a. Audit Sendiri ( Self Audit )

Yaitu : manajer menggunakan suatu daftar pertanyaan untuk menilai hasil dan metode operasi mereka sendiri.

b. Audit oleh manajer dari status yang sama, akan tetapi ditarik dari departemen atau divisi yang berbeda dalam perusahaan.

c. Audit oleh seorang manajer yang lebih senior dalam departemen atau divisi yang sama.

d. Penggunaan dari kantor auditing perusahaan (*company auditing office* ).

e. Suatu kelompok satuan tugas audit perusahaan ( *company task for auditing group* )

f. Audit dilakukan oleh spesial dari luar.

### 4. Berkala

Biasanya audit pemasaran mulai dilakukan setelah penjualan merosot, semangat kerja wiraniaga mengendor dan setelah berbagai masalah perusahaan lainnya mulai bermunculan.

#### 2.3.2. Tujuan Audit Pemasaran

Pada dasarnya tujuan audit atas fungsi pemasaran adalah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi daripada kegiatan pemasaran, serta menilai kinerja daripada kegiatan pemasaran.

Menurut Amin Widjaja Tunggal dalam bukunya “Audit Manajemen Kontemporer”, tujuan daripada audit manajemen atas kegiatan pemasaran adalah :

1. Menilai kegiatan pemasaran
2. Mendeteksi adanya kelemahan dalam kegiatan pemasaran dan mencari cara penanggulangannya
3. Mencari alternatif dalam usaha meningkatkan efektivitas pemasaran
4. Mengembangkan rekomendasi bagi penanggulangan kelemahan dan peningkatan prestasi
5. Menganalisa usaha pemasaran baru guna mendukung perusahaan dalam mencapai laba yang maksimum.( Amin Widjaja Tunggal; 2000; hal : 52)

Dari apa yang dikemukakan di atas dapat diketahui bahwa manfaat potensial dari audit atas fungsi pemasaran, yaitu :

1. Analisis mengenai lingkungan eksternal dan situasi internal
2. Penilaian kinerja masa lalu dan aktivitas-aktivitas sekarang
3. Identifikasi peluang dan ancaman masa yang akan datang.

### **2.3.3. Tahap-tahap Audit Pemasaran**

Agar pelaksanaan audit dapat berjalan dengan baik dan dapat mencapai tujuan dari audit, maka seorang auditor harus melakukan beberapa tahapan dalam melakukan auditnya.

Menurut Amin Widjaja Tunggal yang dalam bukunya "Audit Manajemen Kontemporer", mengutip tulisan Grashop, tahap-tahap dalam melakukan audit pemasaran adalah sebagai berikut :

1. Aktivitas pra audit ( pre- audit activities ), yaitu auditor memutuskan cakupan yang tepat dan fokus dari audit.
2. Pengumpulan informasi ( assembly of information ) pada area yang mempengaruhi kinerja pemasaran organisasi informasi secara tipikal menyangkut :
  - a. Industri
  - b. Pasar
  - c. Perusahaan
  - d. Produk
  - e. Penetapan harga
  - f. Promosi
  - g. Distribusi
3. Analisis Informasi
4. Formulasi dan rekomendasi
5. Pengembangan dari program implementasi ( Amin Widjaja Tunggal; 2000; hal : 60 )

Pengembangan Cannon mirip dengan Grashop dan terdiri dari lima tahap yang berbeda sebagai berikut :

**Langkah 1 : Mendefinisikan pasar**

Unsur-unsur penting untuk mengembangkan :

- a. Pernyataan tujuan dalam arti manfaat.
- b. Ruang lingkup produk.
- c. Ukuran, tingkat pertumbuhan, tahap kematangan,keperluan strategi utama VS strategi selektif
- d. Persyaratan untuk keberhasilan
- e. Definisi yang berbeda dari yang di atas kompetitor/pesaing.
- f. Definisi yang digunakan oleh perusahaan.

**Langkah 2 : Menentukan diferensial kinerja**

- a. Menilai kinerja industri dan perbedaan perusahaan.
- b. Menentukan perbedaan dalam produk, aplikasi, geografi dan saluran distribusi.
- c. Menentukan perbedaan menurut kumpulan pelanggan.

**Langkah 3 : Menentukan perbedaan dalam program kerja kompetitif**

Mengidentifikasi dan menilai perusahaan individual untuk :

- a. Strategi pengembangan pasar.
- b. Strategi pengembangan produk.
- c. Strategi pembiayaan administrasi serta dukungan.

**Langkah 4 : Membuat riwayat strategi pesaing**

- a. Membuat riwayat setiap pesaing yang signifikan dan/atau tipe yang berbeda dan strategi bersaing.
- b. Membandingkan strategi sendiri dengan pesaing.

**Langkah 5 : Menentukan riwayat struktur perencanaan strategik**

Apabila ukuran dan kompleksitas adalah memadai :

- a. Menetapkan unit perencanaan atau sel-sel dan menandakan dimensi yang utama dan tambahan.
- b. Melakukan penugasan organisasional terhadap manajer produk, manajer industri dan yang lainnya.

**2.4. Evaluasi Atas pelaksanaan Audit Manajemen Terhadap fungsi Pemasaran Dalam Menunjang Operasi Perusahaan yang Efektif dan Efisien**

Audit manajemen mempunyai fungsi yang sangat besar dalam menilai dan mengevaluasi apakah efektivitas dan efisiensi operasional termasuk metode dan prosedur pada setiap bagian dalam suatu perusahaan telah tercapai. Dengan kata lain pelaksanaan audit manajemen yang terdapat dalam perusahaan juga merupakan sarana pengendalian bagi suatu perusahaan.

Audit manajemen atas fungsi pemasaran dapat dilakukan dengan melakukan pengujian serta evaluasi terhadap pengendalian intern terhadap fungsi pemasaran pada suatu perusahaan. Pengendalian intern fungsi pemasaran tersebut merupakan tindakan yang dilakukan oleh manajemen untuk mengarahkan atau menjalankan operasi sesuai dengan standar atau tujuan yang diinginkan. Dengan demikian pengendalian manajemen mencakup sistem organisasi, prosedur dan praktek dalam penanganan dan penyelesaian tugas-tugas manajemen secara efektif dan efisien.

Berdasarkan pengujian serta evaluasi atas pengendalian intern atas fungsi pemasaran, dapat menilai tingkat efektivitas dan efisiensi dan mengenali kemungkinan adanya kelemahan pengendalian intern fungsi pemasaran.. Kelemahan yang ditemukan akan dijadikan dasar untuk diadakan audit, sehingga dapat memberikan rekomendasi perbaikan yang diperlukan bagi manajemen.

Efisiensi dan efektivitas hasil audit tergantung dari mutu pekerjaan audit yang telah dilakukan dan didukung dengan pelaporan yang baik. Kegiatan audit manajemen atas kegiatan pemasaran yang telah dilakukan oleh internal auditor harus diikuti dengan tindak lanjut atas hasil temuan-temuan audit dan dilaporkan untuk memastikan bahwa tindakan yang diambil dan dilaksanakan telah tepat.

Sehubungan dengan uraian tersebut, maka melalui audit manajemen atas fungsi pemasaran, akan diperoleh perbaikan-perbaikan dan penyempurnaan-penyempurnaan atas fungsi pemasaran tersebut, sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasi perusahaan.

Adapun kriteria efisiensi dan efektivitas atas kegiatan pemasaran adalah kriteria kinerja historis yang merupakan kriteria yang berdasarkan pada periode sebelumnya, yaitu membandingkan apakah yang dilakukan terhadap kegiatan pemasaran menjadi lebih baik atau lebih buruk, kriteria berdasarkan kinerja yang dapat diperbandingkan merupakan perbandingan antara kinerja dari kesatuan yang sama di dalam keseluruhan organisasi, kriteria standar rekayasa merupakan kriteria berdasarkan studi waktu dan gerak untuk menentukan tingkat keluaran produksi, dan kriteria berdasarkan diskusi dan kesepakatan dikembangkan melalui diskusi dan kesepakatan antara pihak-pihak yang terlibat seperti internal

auditor, pihak manajemen atau orang yang menerima laporan tentang temuan-temuan yang didapat dari hasil audit. Dari uraian di atas maka evaluasi atas pelaksanaan audit manajemen terhadap fungsi pemasaran dalam menunjang operasi perusahaan yang efektif dan efisien dapat tercapai.

## **BAB III**

### **OBJEK DAN METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Obyek Penelitian**

Dalam penulisan skripsi ini penulis melakukan penelitian pada kantor pusat PT Hero Supermarket Tbk. yang beralamat di jalan Gatot Subroto No. 177 Kav. 64, Jakarta Selatan.

#### **3.2. Metode Penelitian**

##### **3.2.1. Desain Penelitian**

Didalam melaksanakan penelitian ini penulis memerlukan suatu rancangan atau desain penelitian yang mencakup :

##### **1) Tujuan Study**

Tujuan studi didalam melakukan penelitian ini penulis menggunakan metode pengambilan sample ( Deskriptive ) dari suatu populasi yang menggunakan alat bantu qesioner didalam pengumpulan data yang pokok yang bertujuan untuk memperoleh informasi mengenai Pelaksanaan Audit Manajemen Atas Fungsi Pemasaran Dalam Menunjang Operasi Perusahaan Yang Efektif dan Efisien.

Dengan metode ini penulis dapat memperoleh gambaran mengenai arah dan tujuan mengenai skripsi ini dan hubungan antara penomena yang akan diselidiki. Metode deskriptive yang digunakan oleh penulis

adalah metode study kasus, dimana proses pengumpulan data diperoleh dengan melakukan pengamatan secara langsung terhadap perusahaan yang menjadi obyek penelitian berupa wawancara dan quesioener.

## **2) Type Penyelidikan**

Type penyelidikan yang dipakai penulis untuk mengetahui hubungan antara pelaksanaan audit manajemen atas fungsi pemasaran dalam menunjang operasi perusahaan yang efektif dan efisien digunakan type penyelidikan berupa correlational dimana untuk mengetahui bagaimana hubungan antara variabel dan dimana arah hubungannya.

## **3) Unit Analisis**

Unit analisis penelitian ini adalah perusahaan dan karyawan yang ada pada bagian internal audit yang ada kaitannya dengan permasalahan yang akan dibahas.

3.2.2. Operasionalisasi Variabe

Variabel	Konsep	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala
Pelaksanaan Audit Manajemen	Suatu audit terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasinal	Non Financial	- Adanya struktur organisasi  - Program audit  - Prosedur audit	- Struktur organisasi dalam perusahaan sangat diperlukan dalam menjalankan operasi perusahaan  - Program audit hendaknya disesuaikan dengan keadaan obyek yang diperiksa  - Suatu rangkaian kerja yang sistematis dari prosedur pemeriksaan	Ordinal
Fungsi Pemasaran	Fungsi bisnis yang mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan pelanggan, menetapkan pasar sasaran mana yang dapat dilayani secara paling baik oleh perusahaan	Non fianancial	- Produk  - Harga  - Distribusi  - Promosi	- Sesuatu yang dapat ditawarkan kepada pasar untuk di beli  - Sejumlah nilai yang ditukarkan konsumen  - Proses yang memungkinkan tersedianya produk bagi konsumen  - Mengkomunikasikan produk kepada komsumen agar produk tersebut dikenal dan dibeli	Ordinal
Operasi Perusahaan yang efektif dan efisien	Operasi perusahaan dikatakan efektif dan efisien jika dapat meminimalisir segala pemborosan	financial	- Efisien  - Efektif	- Mengacu pada sumber daya yang digunakan  - Mengacu pada pencapaian suatu tujuan	Ordinal

### **3.2.3. Metode Penarikan Sampel**

Metode penarikan sampel yang dilakukan oleh penulis didalam melakukan penarikan sampelnya adalah dengan metode penelitian datang langsung ke perusahaan ( survey ), alasan penulis memilih metode ini adalah agar data yang didapatkan lebih akurat.

### **3.2.4. Prosedur Pengumpulan Data**

Dalam melakukan penulisan skripsi ini penulis melakukan penelitian untuk memperoleh data, sehubungan dengan hal tersebut, prosedur pengumpulan data yang penulis pakai adalah :

#### **1) Penelitian Lapangan**

Merupakan penelitian yang dilakukan oleh penulis secara langsung terhadap objek penelitian yaitu pada PT Hero Supermarket Tbk, dan tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data yang relevan terhadap permasalahan yang dibahas, metode yang di gunakan adalah :

##### **a) Wawancara Terstruktur**

Dalam hal ini penulis mengadakan tanya jawab dengan pihak perusahaan. Wawancara dilakukan dengan menggunakan konsep tertulis berupa daftar pertanyaan ( questioner ), sehingga pokok-pokok yang akan ditanyakan lebih terarah sesuai dengan yang direncanakan.

**b) Wawancara Tidak Terstruktur**

Metode ini dilakukan oleh penulis dengan mengajukan pertanyaan secara langsung terhadap karyawan dan pimpinan perusahaan sehingga data yang diperoleh lebih memuaskan dan lebih akurat.

**c) Daftar Pertanyaan / Quesioner**

Daftar pertanyaan ini adalah teknik pengumpulan data dengan mempersiapkan daftar pertanyaan secara sistematis agar memudahkan arah penelitian mengenai : pelaksanaan audit manajemen atas fungsi pemasaran.

**2) Study Kepustakaan**

Merupakan penelitian yang dilakukan untuk mendapatkan data sekunder dengan cara mempelajari literatur-literatur, tulisan maupun catatan-catatan kuliah yang berhubungan dengan obyek penulisan skripsi ini, sehingga diperoleh kerangka teori yang relevan dengan masalah yang akan dibahas dalam skripsi ini.

**3.2.5. Metode Analisis**

Setelah data terkumpul, kemudian data tersebut dianalisis untuk mengungkapkan permasalahan yang ada dalam skripsi ini, adapun masalah yang akan dibahas adalah :

- 1) Bagaimana aktivitas pemasaran yang dilaksanakan pada PT Hero Supermarket Tbk ?
- 2) Bagaimana pelaksanaan audit manajemen atas fungsi pemasaran yang diterapkan pada PT Hero Supermarket Tbk?
- 3) Bagaimana evaluasi atas pelaksanaan audit manajemen terhadap fungsi pemasaran dalam menunjang operasi perusahaan yang efektif dan efisien pada PT Hero Supermarket Tbk?

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Profil Perusahaan**

##### **4.1.1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan**

Perusahaan ini didirikan pada tanggal 15 Agustus 1972 dengan nama PT Hero Mini Supermarket, pendirian perusahaan ini berdasarkan Akta Notaris Djoko Mulyadi SH, No. 19 di Jakarta yang di syahkan oleh Menteri Kehakiman dengan keputusan No. J.A.5/169/11 tanggal 15 Agustus 1972, serta di muat dalam tambahan No. 390 dari Berita Negara Republik Indonesia No. 38 tanggal 17 Oktober 1972.

Pencetus dan pendiri Hero Pasar Swalayan adalah Bapak Mohamad Saleh Kurnia alias Ng Lay Tjiang, yang mengawali usahanya mengikuti jejak orang tuanya yang sudah berdagang sejak dikota kelahirannya, Cibadak Sukabumi, Jawa Barat. Melihat besarnya peluang pasar di Jakarta maka sekitar tahun 1948, keluarga Kurnia hijrah ke Jakarta, untuk merintis usaha baru dengan sejarah sebagai berikut :

- Tahun 1948, orang tua M.S. Kurnia mengawali usaha barunya di Jakarta dengan mengelola usaha kaki lima “Gerobak Dorong” di gang Ribal ( sekarang lebih di kenal dengan Jalan Pintu Besar Selatan 1 ) Jakarta Barat. Dengan menjual makanan dan minuman, dari sinilah

M.S Kurnia bersama kakaknya mulai aktif membantu orang tuanya mengelola usaha.

- Tahun 1951, usahanya berkembang dan memindahkan usahanya di Ruko pada Jalan yang sama dengan nama Toko Hero.
- Tahun 1954, mendirikan CV. Hero yang banyak mengimport makanan dan minuman dari luar negeri.
- Tahun 1969, pimpinan CV. Hero diserahkan sepenuhnya kepada MS. Kurnia.
- Tahun 1972, M.S. Kurnia membuka gerai yang pertama di Jalan Falatehan I, Jakarta Selatan dengan nama Hero Mini Supermarket.
- Tahun 1976, M.S. Kurnia mengembangkan usahanya di bidang pabrikan yang memproses makanan dan minuman dengan nama PT Suba Indah, di desa Mekarsari, Jalan Raya Jakarta Bogor Km 31, dengan areal seluas 3000 m<sup>2</sup> yang memproduksi sebagai berikut :
  - Konsentrat dengan merk Sunquick dengan lisensi dari Denmark
  - Sirup dengan merk Marjan Boundoin dan Fruty dengan berbagai rasa
  - Saos sambal dengan merk Huns't
  - Minuman beralkohol dengan merk Mansion House, Drum dll
  - Minuman kaleng dengan merk Suntory Sport Drink
- Tahun 1978, PT Hero Supermarket bersama tuan Then Siok Liong, Sun yuen Hong and Fen Hin Chon Enterprise Ltd. Hongkong dan Welcome Trading Co.,Pte, Ltd.Singapore investasi mendirikan PT Onward Paper corporation yang mengelola pabrik tissue dengan merk Scot Lisensi

dari Scot Paper Company, Pennsylvania, USA. dan merk sendiri four Roses.

- Tahun 1979 dengan lisensi Herman Jansen Holland PT Suba Indah memproduksi minuman keras dan pada tahun 1980 sudah memiliki lima divisi yang meliputi :
  1. Dry Food Processing
  2. Repacking
  3. Meat Processing dan Packaging
  4. Soft Drink Production
  5. Wine and spirit production.
- Tahun 1985, mendirikan PT Mitra Sarana Purnama yang merupakan perusahaan penerus CV. Hero yang mengelola usaha import, eksport dan distributor makanan dan minuman.
- Tahun 1987, kantor pusat PT Hero Pasar Swalayan berpindah dengan berdirinya kantor pusat yang baru di Jalan Jendral Gatot Subroto No. 177 Kav. 164, Jakarta Selatan.
- Tahun 1988, mendirikan PT Wiramaju Kharismajaya yang mengelola usaha eceran dengan konsep harga murah yaitu Mitra Toko Discount.
- Tahun 1989, diversifikasi diarahkan keusaha eceran lain yaitu convenience store ( toko swalayan /minimarket ) dan spesial store.
- Tahun 1991, mendirikan PT Cahayaceria Laksanamega yang mengelola toko eceran dengan konsep Modern Warehouse Store dengan nama Mega Super Grosir yang merupakan toko perkulakan pertama di

Indonesia dengan sistem swalayan, target pasarnya adalah koperasi, toko eceran kecil, perhotelan, perkantoran, instansi pemerintah dan lain-lain.

- Tahun 1998, PT Hero Pasar Swalayan mengadakan aliansi strategis dengan Dairy Farm Hongkong, anggota Jardine Matheson Group, pada tahun ini juga PT Hero melakukan restrukturisasi dan kepemilikannya di perjelas dan beberapa usaha di persatukan dengan nama PT Hero Supermarket dan yang lainnya dijual. Adapun usaha yang tergabung dalam wadah PT Hero Supermarket Tbk adalah meliputi PT Hero Supermarket, PT Wiramaju Kharismajaya ( Mitra Toko Discount ) PT Catur Abadi Jaya Sakti ( Shop In ), Start Mart dan Guardian ( ex. Dairy Farm ).
- Hingga tahun 2000, PT Hero Supermarket memiliki gerai-gerai sebagai berikut :

1. Hero Supermarket	71 gerai
2. Mitra Toko Discount	8 gerai
3. Start Mart Convenience Store	26 gerai
4. Guardian Toko Kecantikan dan apotik	38 gerai
5. Shop In Body Care	5 gerai

Adapun kunci dari kesuksesan operasi PT Hero Supermarket adalah menyediakan mutu produk dan pelayanan yang terbaik kepada pelanggannya, sehingga mereka dapat berbelanja dengan puas dan nyaman.

## **4.1.2. Struktur Organisasi Perusahaan**

### **A. Struktur Organisasi Perusahaan**

Struktur organisasi sangat diperlukan didalam terciptanya manajemen yang baik pada sebuah organisasi. Struktur organisasi merupakan suatu kerangka bentuk hubungan kerja, yang menggambarkan proses kombinasi pekerjaan tempat orang-orang atau kelompok menjalankan tugas, sesuai dengan bidangnya masing-masing, dalam rangka menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuannya.

Secara garis besar, struktur organisasi dan uraian tugas pada PT Hero supermarket adalah sebagai berikut :

#### **1) RUPS ( Rapat Umum Pemegang Saham )**

Adalah suatu rapat yang diselenggarakan setiap lima tahun sekali oleh orang atau badan yang menanamkan modalnya didalam perusahaan. Di samping bertugas sebagai pengangkat Dewan Komisaris dan Dewan Direksi, RUPS ini juga mempunyai tugas sebagai pihak yang memperhatikan jalannya perusahaan

#### **2) Dewan Komisaris**

Dalam perusahaan di kelola oleh direksi di bawah pengawasan dewan komisaris yang semuanya di angkat oleh Rapat Umum Pemegang Saham ( RUPS ) untuk masa jabatan 5 tahun sejak di tutupnya RUPS

yang terakhir di selenggarakan pada bulan maret 2000. Tugas dan wewenang dewan komisaris adalah :

- a. Mengawasi kepengurusan perseroan yang dilaksanakan oleh Direksi
- b. Memeriksa dan menginspeksi pembukuan atau laporan keuangan perusahaan.
- c. Memberikan petunjuk, saran atau nasehat kepada Direksi, sehubungan dengan tugas dan kewajibannya dalam memimpin perusahaan.
- d. Pada setiap waktu rapat Dewan Komisaris berhak mengangkat dan memberhentikan untuk sementara waktu anggota Direksi dari jabatannya apabila anggota tersebut melakukan tindakan-tindakan yang bertentangan dengan anggaran dasar atau merugikan maksud dan tujuan perusahaan, atau anggota tersebut melalaikan kewajibannya selaku anggota Direksi.
- e. Apabila semua anggota Direksi di berhentikan untuk sementara atau tidak ada anggota Direksi sama sekali, maka Dewan komisaris akan mengurus perusahaan untuk sementara waktu. Dalam kejadian demikian, Dewan Komisaris berhak untuk memberikan wewenang kepada seseorang atau lebih anggota Dewan Komisaris untuk mengurus perusahaan dan bertindak atas nama serta mewakili perusahaan.

### **3) Dewan Direksi, terdiri dari :**

#### **a. Presiden Direktur**

Tugas atau fungsi, wewenang dan tanggung jawabnya adalah memimpin, mengelola dan memantau secara keseluruhan sistem kerja pada perusahaan, yang mana nantinya perlu untuk di pertanggungjawabkan kepada RUPS dan juga demi kelangsungan hidup perusahaan.

#### **b. Direktur Keuangan dan Administrasi**

Tugas atau fungsi, wewenang dan tanggungjawabnya adalah melaksanakan aktivitas yang berhubungan dengan keuangan dan akuntansi, sekaligus dalam hal pengambilan keputusan yang mana keputusan tersebut tidak dapat di tentukan oleh Dewan Kepala Divisi, termasuk juga didalamnya pengelolaan tentang dana investasi maupun dana operasioanal perusahaan. Dalam melaksanakan tugas, wewenang dan tanggung jawabnya tersebut ia juga di bantu oleh dua seksi, antara lain :

1. Kepala Divisi Keuangan dan Administrasi
2. Kepala Bagian Development

#### **c. Direktur Operasi**

Tugas atau Fungsi, wewenang dan tanggungjawabnya adalah mengoperasikan kegiatan-kegiatan perusahaan, yang di bantu oleh General Manager Operasi dan Dist, juga di bantu oleh tiga bagian, antara lain :

1. Kepala Divisi Operasi
  2. Kepala Bagian Central Dist
  3. Kepala Bagian Maintenance
- d. Direktur Pengembangan Usaha

Tugas atau fungsi, wewenang dan tanggungjawabnya adalah merencanakan usaha pada saat berjalan ( sekarang ) dan dimasa yang akan datang, serta melakukan perluasan pasar yang di bantu oleh General Manager Development dan Planning yang membawahi tiga seksi, antara lain :

1. Kepala Divisi Location Survei and planning
2. Kepala Divisi Tenant Rel.
3. Kepala Divisi Lay Out and Design

e. Direktur Pemasaran

Tugas atau fungsi, wewenang dan tanggungjawabnya adalah menerangkan, memasarkan produk-produk dan meningkatkan hubungan antara perusahaan dengan pelanggan. Dalam hal ini ia di bantu oleh General Manager Merch dan Marketing dan seksi-seksi sebagai berikut :

1. Kepala Divisi Merch
2. Kepala Divisi Marketing
3. Kepala Divisi Suppl Rel

## **B. Struktur Organisasi Team Pengawasan Intern**

### **a. Koordinator Team Pengawasan Intern**

Team Pengawasan Intern bertanggung jawab kepada Presiden Direktur dan mengawasi langsung Staff Pengawasan Intern. Tugas Koordinator Team Pengawasan Intern adalah sebagai berikut :

1. Bertanggung jawab untuk merencanakan, merumuskan dan mengembangkan tujuan, kebijakan, program, sistem dan prosedur dalam kegiatan pengawasan dan pemeriksaan intern.
2. Membina dan mengarahkan pemeriksa dalam menjalankan kegiatan pemeriksaan baik keuangan maupun operasional atas semua unit kerja dalam group perusahaan.
3. Memastikan bahwa semua sumber-sumber perusahaan dipergunakan secara efisien dan ekonomis serta sesuai dengan kebijaksanaan perusahaan.

### **b. Financial Auditor**

Financial Auditor bertanggung jawab kepada koordinator team pengawasan intern , tugas dan tanggungjawab financial auditor adalah sebagai berikut :

1. Bertanggungjawab dalam mengawasi penerapan kebijaksanaan, sistem dan prosedur akuntansi keuangan.
2. Melakukan pemeriksaan-pemeriksaan untuk menjamin :
  - Apakah kekayaan dan kepentingan perusahaan telah dilindungi secara aman.

- Apakah data akuntansi telah disajikan secara teliti dan benar serta tepat pada waktunya.

**c. Operational Auditor**

Operational auditor bertanggungjawab kepada Koordinator Team Pengawasan Intern. Tugas dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut:

1. Bertanggungjawab dalam mengawasi realisasi rencana, penerapan kebijaksanaan, sistem dan prosedur operasi dari unit-unit perusahaan dilingkungan Hero Group of Companies.
2. Melakukan pemeriksaan-pemeriksaan untuk menjamin :
  - Apakah kegiatan operasi perusahaan telah dilaksanakan atas dasar rencana kebijaksanaan, sistem dan prosedur yang telah ditetapkan.
  - Apakah harta dan kepentingan perusahaan telah dilindungi secara aman.

**d. EDP-Auditor**

EDP-Auditor bertanggung jawab kepada koordinator team pengawasan intern. Tugas dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut:

1. Bertanggungjawab dalam mengawasi penerapan kebijaksanaan, sistem dan prosedur komputersasi dilingkungan Hero Group of Companies.

## 2. Melakukan pemeriksaan-pemeriksaan untuk menjamin :

- Apakah kegiatan perusahaan yang telah atau akan memanfaatkan jasa komputer, telah dilaksanakan atas dasar kebijaksanaan, sistem dan prosedur yang telah ditetapkan.
- Apakah asset instalasi komputer ( hardware, software, data files, system documentation, supplies dan personal EDP ) telah dilindungi secara aman dan telah dimanfaatkan secara efektif dan efisien.
- Apakah harta dan kepentingan perusahaan secara keseluruhan telah dilindungi secara aman.

### 4.1.3. Bidang usaha dan Kegiatan Perusahaan

Kegiatan pokok PT Hero Supermarket adalah menyediakan jasa berupa sarana belanja kebutuhan sehari-hari, yang serba modern, dengan kelengkapan sarana dan pengawasan mutu setara dengan standar yang lazim di jumpai pada setiap supermarket bertaraf internasional. PT Hero dalam kegiatannya juga menyediakan berbagai komoditi utama kepada konsumen langsung, seperti : buah, sayur mayur, daging, ikan, telur, toiletries, kosmetik, susu, mentega, keju, soft drink, alat-alat kebutuhan dapur, bahan-bahan pembersih, bumbu dapur, rokok dan barang-barang kebutuhan lainnya.

Saat ini pemasok yang melayani PT Hero sudah mencapai 3000 perusahaan, yang tersebar luas di Jakarta, Bandung, Surabaya dan Bogor.

300 diantaranya adalah perusahaan besar dan sisanya merupakan pengusaha-pengusaha bervariasi dari importir, distributor, perusahaan menengah dan industri rumah tangga.

Di samping kegiatan pokok berupa jasa pasar swalayan, PT Hero juga mempunyai berbagai kegiatan penunjang yang juga memberi sumbangan yang penting dalam penerimaan kegiatan PT Hero, seperti :

1. Food Repacking, yaitu jasa membungkus kembali dalam kemasan kecil untuk berbagai kebutuhan pokok dan makanan kering.
2. Instore Bakery, yaitu sarana pembuatan berbagai jenis roti dan kue pada hampir di setiap cabang Perusahaan.
3. Food Processing, yaitu sarana pembuatan berbagai makanan olah baik setengah jadi maupun siap hidang, untuk konsumen langsung atau counter fast food di seluruh cabang.
4. Fast Food, berbagai counter makanan Jepang, sari buah, hamburger dan pancake.
5. Rental ( Penyewaan Video )
6. Dry Cleaning ( Jasa Pencucian )
7. Shoes Services ( Jasa Perbaikan Sepatu )

## **4.2. Isi Pembahasan**

### **4.2.1. Aktivitas Pemasaran Pada PT Hero Supermarket Tbk**

#### **4.2.1.1. Program Pemasaran**

Program pemasaran yang dilakukan oleh PT Hero Supermarket adalah sebagai berikut :

##### **1. Produk**

PT Hero supermarket memiliki jajaran Produk dengan menyajikan lebih dari 3000 lini produk yang banyak diantaranya bermerk internasional, yang secara garis besar dapat di bagi kedalam beberapa bagian diantaranya Grocery food, Grocery non food fresh and frozen food dan 600 lini produk Hero Private label.

##### **2. Harga**

Hero menyediakan barang berkualitas tinggi dengan harga yang kompetitif, yang tetap disesuaikan dengan kualitas produk, PT Hero selalu menjamin kualitas barang yang dijual dengan cara selalu bekerja sama dengan pemasok agar dapat menyajikan barang yang berkualitas dan tentunya harga tersebut disesuaikan dengan kualitas barang tersebut.

### **3. Lokasi**

PT Hero di dalam memilih lokasi tokonya memilih lokasi yang mudah di jangkau oleh para konsumennya dan lebih memilih suatu lokasi yang dekat kepada pemukiman dengan memilih lokasi yang sesuai dengan segmen yang di tuju.

### **4. Periklanan**

Untuk memperkenalkan dirinya, PT Hero sebagai perusahaan melakukan program periklanan, dalam melakukan program periklanan ini PT Hero membagi programnya kedalam dua bagian untuk memperkenalkan Hero sebagai suatu lembaga dan memperkenalkan produk-produk Hero sendiri. Kedua program tersebut adalah :

#### **a) Iklan Lembaga**

Dalam hal ini Hero melakukan program periklanan untuk memperkenalkan Hero sebagai suatu lembaga, program ini dilakukan untuk meningkatkan image dan prestise dari lembaga Hero sendiri, periklanan ini berupa slogan-slogan seperti :

- “ Hero lebih dari sekedar belanja “
- “ Hero memberi lebih dari yang anda bayarkan”
- “ Hero rumah belanja keluarga “

## **b) Iklan Produk**

Program ini di tujukan untuk memperkenalkan Hero sebagai suatu produk, selain itu juga berfungsi untuk memperkenalkan produk-produk Hero sendiri, diantara program-program tersebut adalah :

- Iklan melalui televisi, Contoh : “ Cepat dan lezat bersama Hero” dan “ think fresh “
- Iklan melalui surat kabar diantaranya koran kompas yang terbit setiap jum'at
- Iklan melalui majalah wanita
- Iklan melalui majalah MESRA terbit sebulan sekali
- Iklan melalui papan reklame
- Iklan melalui spanduk ( pada acara opening atau relaunch)
- Petunjuk jalan ( road sign )
- Mobile- advertising ( mobil box )
- Brosur dan selebaran ( hand-bills )
- Tas plastik pembungkus logo Hero

## **5. Promosi Penjualan**

Hero memiliki beberapa program penjualan guna meningkatkan volume penjualannya, diantaranya adalah sebagai berikut :

- a. Private label ( Produk dengan merk sendiri )

- Hero save ( produk kebutuhan pokok, tissue, baby need dan lain-lain )
  - Fresh Choice, First Choice, Nature choice
  - Fresh sock ( discount buah dan makanan lain )
- b. Sample gratis ( Free taste/free drink )

Hero kerap kali membagi-bagikan sampel gratis kepada pengunjungnya agar mereka mengenal produk-produk yang di tawarkan Hero Supermarket.

#### **4.2.1.2. Perencanaan dan Pengendalian Fungsi Pemasaran**

Agar departemen pemasaran dapat mencapai tujuan perusahaan yaitu meningkatkan kualitas penjualan serta meningkatkan laba semaksimal mungkin maka departemen pemasaran melakukan perencanaan dan pengendalian dalam rangka mencapai tujuan tersebut. Rencana tersebut disusun untuk memberikan arah terhadap kegiatan yang akan dilakukan dalam usaha pencapaian target yang ditetapkan dalam jangka waktu tertentu dan jumlah tertentu,

Perencanaan dan pengendalian pemasaran merupakan rumusan usaha-usaha yang dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan, yang mana dalam hal ini dapat diberikan landasan-landasan bagi ditetapkannya strategi-strategi perusahaan khususnya dalam strategi pemasaran. Strategi

pemasaran ini juga nantinya akan mempengaruhi besarnya biaya pemasaran yang terjadi untuk mendukung kegiatan pemasaran.

Sesuai dengan tujuan umum PT Hero Supermarket adalah menyediakan jasa berupa sarana belanja kebutuhan sehari-hari yang serba modern, dengan kelengkapan sarana dan pengawasan mutu setara dengan standar yang lazim dijumpai pada setiap pasar swalayan bertaraf internasional dimana dari tujuan ini merupakan suatu landasan yang nyata bagi penetapan strategi pemasaran pada umumnya yaitu pencapaian penetrasi pasar yang tinggi untuk produk-produk yang disediakan.

Adapun perencanaan pemasaran yang dijalankan oleh PT Hero Supermarket adalah sebagai berikut :

#### 1. Sasaran pasar

- Pertokoan
- Perkantoran
- Perorangan/Rumah Tangga

#### 2. Produk

Mutu produk yang dijual harus dalam kondisi kualitas yang baik berdasarkan standar departemen perindustrian dan perdagangan.

##### a. Produk objektif

Memberikan konsep pelayanan yang cepat untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang mempunyai waktu terbatas,

mengingat semakin berubahnya pola hidup konsumen, yaitu kearah konsumsi produk-produk yang mempunyai margin dan nilai tambah yang lebih tinggi.

**b. Jenis produk**

PT Hero Supermarket menyediakan berbagai komoditi utama kepada konsumen langsung seperti, buah, sayur mayur, daging, ikan, ayam, telur, toiletries, kosmetik, susu, mentega, keju, soft drink, alat-alat kebutuhan dapur, bahan-bahan pembersih, bumbu dapur, rokok dan barang-barang kebutuhabn pokok lainnya.

**3. Distribusi**

**Distribusi untuk masing-masing produk :**

- PT Hero Supermarket ( Hero Supermarket )
- PT Wiramaju Kharismajaya ( Mitra Toko Discount )
- PT Mitra Trada Budi Selaras ( Toy City )
- PT Cahaya Ceria Laksana Mega ( Mega Super Grosir )
- PT Catur Abadi Jaya Sakti ( Shop In )
- Mie and Me
- California Fried Chicken

#### 4. Promosi

Promosi merupakan bagian dari biaya pemasaran, biaya pemasaran yang dianggarkan oleh PT Hero Supermarket adalah sebesar 20% dari hasil penjualan.

Anggaran biaya promosi itu sendiri ada dua, yaitu :

- Anggaran untuk promosi above the line

Yaitu strategi promosi yang diarahkan langsung kepada konsumen melalui media cetak seperti iklan di TV, radio, majalah, outdownd ( billboard ) dan poster.

- Anggaran untuk promosi bellow the line

Yaitu strategi promosi yang diarahkan kepada konsumen melalui pemberian suatu produk seperti :

- Consumer promo

Perusahaan mengadakan undian berhadiah bagi para konsumen yang telah membeli produk-produknya.

- Trade promo

Perusahaan akan memberikan sejumlah produknya dengan cuma-cuma jika pembeli membeli produk-produk dalam jumlah yang telah ditentukan.

- Sampling

- Trade tour

Perusahaan akan membiayai perjalanan outlet keluar negeri.

- Biaya sewa gondola dan sales promotion girl
- Sponsorship

Agar perencanaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dapat berjalan dengan baik maka PT Hero Supermarket Tbk telah menetapkan prosedur pengendalian, adapun prosedur pengendalian yang ditetapkan oleh PT Hero Supermarket Tbk adalah sebagai berikut :

**1. Prosedur Monthly marketing manager report**

- a. Manajer pemasaran harus membuat laporan “monthly marketing manager report” setiap akhir bulan.
- b. Laporan tersebut harus sudah dikirim kepada Presiden Direktur pada tanggal 3 setiap bulannya.

**2. Prosedur marketing manager check list monthly**

- a. Manajer pemasaran melakukan pengamatan dan mengevaluasi kegiatan pemasaran dan mengisi monthly check list.
- b. Melakukan evaluasi terhadap ketersediaan produk-produk yang dijual.
- c. Melakukan evaluasi terhadap program promosi yang dilakukan
- d. Satu bulan sekali manajer marketing melakukan pengamatan dan mengevaluasi dengan lebih detail dan mengisi monthly check list.

- e. Hasil evaluasi atas program pemasaran yang masih perlu perbaikan diberikan saran-saran, ditindak lanjuti dan dimonitor pelaksanaan perbaikannya.

Selain itu PT Hero Supermarket Tbk selama ini dalam melakukan pengendalian atas semua kegiatan operasionalnya menetapkan "Hero Operatioanal Policy Procedure (HOPP)" sebagai dasar dalam melakukan kegiatan operasioanalnya. HOPP ini harus dimiliki dan dijalankan dengan sungguh-sungguh oleh setiap bagian dalam perusahaan dalam menjalankan operasinya. Internal audit akan melakukan pemeriksaan atau evaluasi terhadap HOPP, apakah tiap bagian dalam perusahaan telah menjalankan prosedur herdasarkan HOPP atau tidak.

#### **4.2.1.3. Pengukuran Efisiensi dan Efektivitas Fungsi Pemasaran**

Keefektifan dan keefisienan dari kegiatan fungsi pemasaran dapat dilihat melalui analisis penjualan dan evaluasi penjualan dengan membandingkan antara penjualan aktual dengan target penjualan yang ditetapkan oleh manajer. Selain itu untuk mengukur keefektifan dan keefisienan dari pada kegiatan fungsi pemasaran perlu di analisis apakah program pemasaran yang telah di buat telah dijalankan dengan baik atau tidak. Berdasarkan penelitian penulis program yang dibuat oleh para manajer telah

sesuai dengan apa yang digariskan dalam perencanaan strategi pemasarannya, hal itu dapat dilihat dari tingkat penjualan dan laba perusahaan yang tiap tahunnya terus meningkat, perusahaan tetap konsisten terhadap mutu produk dan harga yang terjangkau oleh konsumen dari berbagai segmentasi pasar, tetapi walaupun tingkat penjualan meningkat tiap tahunnya, kebijakan pemasaran yang ditetapkan perusahaan dapat dikatakan belum efektif, hal itu dapat diukur dari penjualan aktual yang tidak pernah memenuhi target penjualan yang telah ditetapkan.

Untuk penjualan selama tahun 1997 sampai pada tahun 2000, besarnya belum memenuhi target yang diinginkan oleh perusahaan. hal tersebut dapat digambarkan secara garis besar sebagai berikut :

#### Tahun 1997

Untuk tahun ini target penjualannya adalah Rp 970.548.000.000,- dan hanya terealisasi Rp 787.080.000.000.- atau hanya sekitar 81,1 %

#### Tahun 1998

Untuk tahun 1998 target penjualannya adalah sebesar Rp 1.039.787.000.000.- dan hanya terealisasi Rp 904.635.000.000.- atau sekitar 87%

#### Tahun 1999

Untuk tahun 1999 target penjualannya adalah sebesar Rp 1.144.685.000.000.- dan hanya terealisasi 1.017.588.000.000.- atau sekitar 88,8 %.

#### Tahun 2000

Untuk tahun 2000 target penjualannya adalah sebesar Rp 1.871.683.000.000.- dan hanya teralisasi sebesar 1.380.094.000.000.- atau sekitar 73 %.

### **4.2.2. Pelaksanaan Audit Manajemen Atas Fungsi Pemasaran Pada PT Hero Supermarket Tbk**

Pemasaran merupakan aktivitas yang sangat penting dalam perusahaan, pemasaran merupakan ujung tombak perusahaan, sehingga pelaksanaannya memerlukan perhatian khusus. Oleh sebab itu upaya-upaya kearah perbaikan harus segera dilaksanakan oleh perusahaan, agar dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi kegiatan operasional perusahaan. Oleh karena itu diperlukan suatu audit yang bersifat independen, antara lain pemeriksaan yang dilakukan tim Satuan Pengawas Intern dimana pada PT Hero Supermarket Tbk disebut dengan Team Pengawasan Intern yang dapat membantu manajemen dalam mencapai tujuan operasional perusahaan.

Audit manajemen pada PT Hero Supermarket Tbk dillaksanakan dalam menunjang suksesnya tujuan perusahaan yang telah dituangkan

dalam program kerja dan anggaran perusahaan berdasarkan peraturan dan ketentuan yang berlaku diperusahaan. Adapaun pengertian audit manajemen pada PT Hero Supermarket Tbk merupakan penilaian secara objektif atas berhagai operasi untuk menjamin keamanan harta perusahaan, mendorong efisiensi serta mandorong dipatuhinya kebijaksanaan manajemen.

#### **4.2.2.1. Tujuan, Fungsi, Sasaran dan Ruang Lingkup Team Pengawasan Intern**

Tujuan audit manajemen pada PT Hero Supermarket Tbk adalah untuk meneliti dan menilai kegiatan operasioanal perusahaan serta memberikan rekomendasi dan saran perhaikan untuk mencapai sasaran audit dengan program yang telah ditetapkan.

Untuk melaksanakan tujuan audit Team Pengawasan Intern mempunyai fungsi sebagai berikut :

- 1) Pengawasan kegiatan operasional perusahaan, yang meliputi sumberdaya manusia, bidang operasi perusahaan, dan organisasi.
- 2) Pengujian dan penilaian atas laporan hasil pengawasan terhadap setiap unsur dalam perusahaan.
- 3) Pengusutan terhadap kebenaran laporan atau pengaduan tentang hambatan, penyimpangan atau penyalahgunaan baik

yang bersifat tehnik maupun administratif dalam lingkungan perusahaan, atas instruksi Presiden Direktur.

Berdasarkan surat keputusan Presiden Direktur yang tertuang dalam Surat Perintah Tugas nomor : 353/MSK/XI/89 tgl. 25/11/1989 maka mulai tanggal 1 Desember 1989 Internal Audit Departement dirubah namanya menjadi TEAM PENGWASAN INTERN dimana ruang lingkup kerjanya diperluas mencakup antara lain :

1. Financial Audit

Meliputi pemeriksaan terhadap laporan keuangan dari masing-masing unit perusahaan dilingkungan Hero Group of Companies maupun perusahaan-perusahaan afiliasi, menilai System Internal Controlnya guna menjamin keamanan harta perusahaan serta ketelitian dan akurasi data akuntansi.

2. Operational Audit

Meliputi pemeriksaan terhadap seluruh aktivitas operasi perusahaan dengan dasar perencanaan-perencanaan yang telah dibuat, standar-standar, ukuran-ukuran, aturan-aturan dan ketentuan-ketentuan yang berlaku, guna menjamin keamanan harta perusahaan, mendorong efisiensi serta mendorong dipatuhinya kebijaksanaan manajemen.

### 3. EDP Audit

Meliputi pemeriksaan terhadap seluruh aktivitas perusahaan yang telah menggunakan jasa komputer guna menentukan apakah asset dari instalasi komputer yaitu : hardware, software, data files, system documentatioan, supplies and personal EDP telah dilindungi secara aman serta telah dimanfaatkan secara efektif dan efisien. Juga mengawasi dan mengevaluasi permintaan dan pembuatan sistem aplikasi baru.

Adapun sasaran audit pada PT Hero Supermarket Tbk dibagi menjadi tiga bagian yaitu sasaran audit keungan, sasaran audit operasioanal dan sasaran EDP audit, yang bertujuan untuk :

#### 1. Audit Keuangan meliputi :

- a. Menilai penerapan kebijaksanaan, system dan prosedur akuntansi dan keuangan.
- b. Menjamin kekayaan dan kepentingan perusahaan dilindungi secara aman.
- c. Menjamin apakah data akuntansi telah disajikan dengan teliti dan benar serta tepat waktu.

#### 2. Audit Operasional meliputi :

- a. mengawasi realisasi rencana, penerapan kebijaksanaan system dan prosedur operasi dari unit-unit perusahaan.

b. Menjamin apakah kegiatan operasi perusahaan telah dilaksanakan atas dasar rencana, kebijakan, system dan prosedur yang telah ditetapkan.

3. EDP Audit meliputi :

a. mengawasi penerepan kebijaksanaan, system dan prosedur komputerisasi dilingkungan Hero Group of Companies.

b. menjamin apakah kegiatan operasi perusahaan yang telah dan akan memanfaatkan jasa komputer, telah dilaksanakan atas dasar kebijaksanaan, system dan prosedur yang telah ditetapkan.

c. menjamin Apakah “asset instalasi komputer” ( hardware, softwae, data files, system documentation, supplies and personal EDP ) telah dilindungi secara aman serta telah dimanfaatkan secara efektif dan efisien.

**4.2.2.2. Tugas, Tanggungjawab dan Wewenang Team Pengawasan Intern**

Tugas dan tanggungjawab Team Pengawasan Intern PT Hero Supermarket Tbk ditetapkan oleh Presiden Direktur. Tugas dan tanggungjawab Team Pengawasan Intern dapat dibagi menurut jenjang jabatan pemeriksa sebagai berikut :

1. Koordinator Team Pengawasan Intern, mempunyai tugas dan tanggung jawab :
  - a) Menyusun dan mengusulkan kepada pimpinan, kehijaksanaan, system, prosedur dan program-program dibidang pengawasan dan pemeriksaan intern.
  - b) Merencanakan, menyusun dan menyiapkan program kerja dan jadwal pemeriksaan intern yang akan dilakukan di group office termasuk unit-unit perusahaan.
  - c) Memeriksa dan menilai sistem pengendalian intern yang berlaku bagi kegiatan keuangan dan operasioanal serta mengusulkan cara pengawasan yang lebih efektif dengan biaya serendah mungkin.
  - d) Mengadakan pemeriksaan dan pengujian secara teratur terhadap unit-unit perusahaan serta meneliti dan memastikan bahwa semua kegiatan tersebut telah dilaksanakan sesuai dengan system, prosedur dan kehijaksanaan yang telah ditetapkan.
  - e) Menjamin bahwa semua penggunaan sumber-sumber perusahaan dapat dipertanggungjawabkan dan menetapkan langkah-langkah pengamanan yang diperlukan untuk melindunginya dari segala macam kerugian.

2. **Financial-Auditor**, mempunyai tugas dan tanggungjawab :
  - a) Merencanakan dan menyusun program, proses pemeriksaan akuntansi dan keuangan.
  - b) Memeriksa dan menilai sistem pengawasan dan mengusulkan cara pengawasan yang ekonomis guna mengamankan dan melindungi dari penggelapan dan kecurangan.
  - c) Memeriksa apakah kebijaksanaan, prosedur akuntansi dan keuangan telah ditetapkan oleh unit perusahaan.
  - d) Memeriksa ketepatan dan ketelitian dilapangan serta dokumen-dokumen pendukungnya.
3. **Manajemen -Audit**, mempunyai tugas dan tanggungjawab :
  - a) Merencanakan dan menyusun program, prosedur dan jadwal pemeriksaan operasi dan manajemen.
  - b) Memeriksa dan menilai sistem pengawasan intern yang ada dan mengusulkan ara pengawasan yang lebih eefktif dan ekonomis guna mengamankan dan melindungi harta perusahaan dari penggelapan dan kecurangan.
  - c) Memeriksa apakah rencana, kebijaksanaan, program dan strategi yang telah ditetapkan telah dijalankan oleh unit perusahaan.
  - d) Mengadakan pemeriksaan secara teratur maupun secara mendadak terhadap semua kegiatan operasional perusahaan.

4. EDP-Audit, mempunyai tugas dan tanggungjawab :

- a) Merencanakan dan menyusun program, prosedur dan jadwal pemeriksaan dan pengawasan EDP.
- b) Memeriksa dan menilai sistem pengawasan intern yang ada dan mengusulkan cara pengawasan yang lebih efektif dan ekonomis.
- c) Memeriksa apakah kebijakan, program dan strategi komputerisasi yang telah ditetapkan dijalankan oleh unit perusahaan.
- d) Mengawasi asset instalasi komputer dengan cara mengadakan inventarisasi hardware, software, system documentation dan personal EDP.

Team pengawasan intern dalam melaksanakan tugas dan fungsinya mempunyai wewenang untuk :

- a) Melihat semua register, dokumen, laporan pengelolaan dan lain-lain yang dipergunakan dalam audit.
- b) Melakukan audit keadaan kas, surat-surat berharga dan harta kekayaan perusahaan lainnya.
- c) Meminta keterangan dan penjelasan dari objek yang diperiksa mengenai tindak lanjut hasil pemeriksaan baik yang internal maupun yang eksternal.

#### **4.2.2.3. Kedudukan dan Independensi Team Pengawasan Intern PT Hero Supermarket Tbk**

Dalam struktur organisasi PT Hero Supermarket Tbk, Team Pengawasan Intern mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk membantu Presiden Direktur dalam mengadakan pelaksanaan manajemen serta sistem pengendaliannya pada setiap unit organisasi dan kemudian memberikan saran-saran perbaikannya.

Team Pengawasan Intern dalam struktur organisasi PT Hero Supermarket Tbk berada langsung dibawah Presiden Direktur dan bertanggungjawab langsung kepada Presiden Direktur serta pengangkatan dan pemberhentiannya berada ditangan Presiden Direktur.

Team Pengawasan Intern pada PT Hero Supermarket Tbk dibentuk sebagai unit yang terpisah dari unit lainnya dalam organisasi dan baik koordinator maupun para staf tidak terlibat dalam aktivitas operasional perusahaan sehari-hari.

Setiap personil Team Pengawasan Intern masing-masing telah memiliki pendidikan audit. Selain itu para pemeriksa juga telah mempunyai pengetahuan yang mendukung pelaksanaan audit, antara lain dibidang akuntansi, perpajakan, penggunaan informasi komputerisasi dan lain sebagainya.

untuk meningkatkan profesional para pemeriksa, Koordinator selaku Kepala Team Pengawasan Intern telah menyusun suatu perencanaan pembinaan personel Team Pengawasan Intern melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan seminar yang diikuti oleh para pemeriksa dilaksanakan secara terus menerus atau terprogram dengan baik, sehingga para personil memiliki kemampuan dan pengalaman yang cukup dalam tugas dan operasional serta memiliki integritas dan kejujuran yang tinggi terhadap perusahaan.

#### **4.2.2.4. Tahap-Tahap Audit**

Tahap-tahap pelaksanaan audit manajemen atas kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh PT Hero Supermarket Tbk yaitu :

1. Tahap audit pendahuluan
2. Tahap pelaksanaan audit mendalam
3. Tahap pelaporan hasil audit
  - 1) Tahap Audit pendahuluan

Tahap audit yang dilaksanakan oleh perusahaan diawali dengan penentuan tujuan dan ruang lingkup atas kegiatan pemasaran. Untuk melaksanakan tugas audit, Koordinator Team Pengawasan Intern membentuk tim audit yang terdiri dari tiga orang. Kemudian Tim audit mempersiapkan program kerja audit dan jadwal kerja audit yang termasuk jadwal mulai

audit dan jadwal penerbitan laporan yaitu selama lima belas hari. Namun dalam pelaksanaannya terjadi pergeseran waktu penyelesaian tugas audit.

Setelah menentukan tujuan, ruang lingkup dan Tim audit, auditor memulai dengan mengumpulkan informasi umum mengenai kegiatan pemasaran. Tapi pengumpulan informasi umum tidak lagi dilakukan secara khusus oleh tim audit karena personel auditor adalah karyawan PT Hero Supermarket Tbk sendiri sehingga relatif telah banyak memahami kegiatan perusahaan. Meski demikian pemahaman atas kondisi terakhir wajib untuk diketahui sebelum melangkah ketahap selanjutnya.

Tim audit meninjau langsung bagian pemasaran dan mengadakan pembicaraan dengan pimpinan pemasaran guna menjelaskan kepada bagian pemasaran mengenai maksud dilaksanakannya pemeriksaan, yaitu :

1. Menilai kegiatan pemasaran PT Hero Supermarket Tbk.
2. Mendeteksi adanya kelemahan dalam kegiatan pemasaran serta mencari pemecahannya.
3. Mencari alternatif dalam usaha meningkatkan efektivitas fungsi pemasaran .
4. Memberikan rekomendasi bagi pemecahan kelemahan yang ada dan bagi peningkatan kerja.

Adapun tujuan, pengujian dan sasaran audit yang ditetapkan, yaitu :

Tujuan audit :

- a. Mengevaluasi rencana pemasaran dan usaha-usaha manajemen untuk melaksanakan rencana tersebut.
- b. Menganalisis usaha dan hasil pemasaran dalam memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.
- c. Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan yang ada dan mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan serta memberikan saran berikut rekomendasi yang bertujuan membantu mengurangi dan menghilangkan kelemahan-kelemahan pada masa yang akan datang.

Adapun pemeriksaan dan pengujian yang dilakukan serta sasaran audit sebagai berikut :

1. Perencanaan pemasaran

Sasaran :

- a. Menguji perencanaan pemasaran untuk memperoleh keyakinan bahwa pendekatan perencanaan telah dilaksanakan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.
- b. Mengetahui rencana tersebut apakah telah mencerminkan kegiatan yang dilaksanakan.

c. Mengetahui apakah rencana tersebut telah dinilai dan disahkan oleh pihak yang berwenang.

## 2. Organisasi pemasaran

Sasaran :

- a. Mengevaluasi interaksi fungsi-fungsi internal pemasaran maupun dengan fungsi eksternal. Hal tersebut mencakup bagaimana fungsi internal saling berinteraksi dan bagaimana interaksi antara fungsi internal dengan fungsi eksternal.
- b. Mengetahui apakah struktur organisasi telah mencerminkan adanya pengendalian.

## 3. Sistem informasi

Sasaran :

Menilai apakah sistem informasi telah disusun dengan baik dan telah ditetapkan berdasarkan aktivitas pemasaran sehingga informasi pemasaran yang dihasilkan cukup memadai, akurat serta tepat waktu.

## 4. produktivitas pemasaran

sasaran :

menilai efektivitas dan profitabilitas

Pada saat mengadakan pembicaraan dengan pihak yang diaudit, prosedur audit selanjutnya, yaitu :

1. tim audit melakukan wawancara dengan berdasarkan daftar pertanyaan yang telah dibuat sebelumnya.
2. Meminta rencana-rencana/program pemasaran, target-target, anggaran dan laporan hasil pemasaran aktual.
3. Mempelajari dokumen-dokumen dan hasil wawancara tersebut.

Dalam tahap ini auditor menemukan temuan-temuan awal dan temuan tersebut akan diteliti lebih lanjut dan akan dibahas dengan pimpinan bagian pemasaran untuk memperoleh tanggapan atau komentar atas temuan audit tersebut.

Temuan-temuan tersebut yaitu :

1. Pasar produk perusahaan menghadapi persaingan yang tajam dari pesaing, dan harga jual yang tinggi.
  2. Biaya pemasaran yang melebihi anggaran yang telah ditetapkan.
  3. Tidak adanya alat ukur untuk menilai efektivitas program promosi.
  4. Tidak tercapainya target penjualan
- 2) Tahap Pelaksanaan Audit Mendalam

Setelah auditor memperoleh temuan-temuan dari tahap sebelumnya, kemudian temuan-temuan tersebut dianalisis dan dikembangkan . tahap ini meliputi kegiatan mencari sebab-sebab timbulnya kelemahan-kelemahan dan penyimpangan

yang terjadi serta akibat yang ditimbulkan dari kelemahan tersebut kemudian temuan-temuan yang sudah diperoleh dikomunikasikan kepada pimpinan obyek yang diaudit untuk meminta tanggapannya.

Berdasarkan temuan-temuan tersebut, tim audit berusaha memberikan saran dan rekomendasi yang baik untuk diterapkan oleh pihak manajemen dan tim audit menuangkannya dalam kertas kerja audit. Namun kenyataannya bahwa tidak semua anggota auditor membuat kertas kerja audit.

Dalam hal ini temuan-temuan yang diperoleh sebagai berikut :

1. Pasar produk perusahaan menghadapi persaingan yang tajam dari pesaing, dan harga jual yang tinggi, hal ini dikhawatirkan perusahaan akan kehilangan brand image dan pangsa pasar.
2. Biaya pemasaran yang melebihi anggaran yang telah ditetapkan, hal ini menyebabkan keuntungan yang diperoleh perusahaan akan berkurang.
3. Tidak adanya alat ukur untuk menilai efektivitas program promosi, hal tersebut akan membuat manajemen kesulitan dalam menilai apakah program promosi yang dijalankan telah efektif atau tidak.

4. Tidak tercapainya target penjualan, hal ini menyebabkan kinerja pemasaran menurun.

### 3) Tahap pelaporan hasil audit

Setelah selesai melaksanakan berbagai tahapan audit terdahulu, tim audit kemudian menyusun hasil auditnya dalam bentuk laporan berdasarkan kertas kerja. Konsep laporan audit dibuat oleh ketua tim audit dan diajukan kepada Koordinator Team Pengawasan Intern, untuk ditandatangani dan disetujui sebagai laporan hasil audit. Laporan tersebut didistribusikan kepada pimpinan obyek penelitian, Presiden Direktur dan sebagai arsip. Dalam laporan hasil audit, temuan yang dilaporkan tidak diklasifikasikan kedalam kegiatan yang diperiksa.

Adapun model laporan hasil auditnya sebagai berikut :

Tanggal :

Kepada :

Yth.

No :

Hal :

- I. TUJUAN DAN LINGKUP AUDIT**
- II. TEMUAN AUDIT**
- III. TANGGAPAN MANAJEMEN**
- IV. SARAN DAN REKOMENDASI**

#### **4.2.3. Evaluasi Pelaksanaan Audit Manajemen Atas Fungsi Pemasaran Dalam menunjang Operasi Perusahaan Yang Efektif dan Efisien Pada PT Hero Supermarket Tbk**

Dalam suatu organisasi yang besar, tugas, kegiatan dan tanggung jawab yang dilakukan oleh manajemen maupun pimpinan puncak semakin sulit untuk secara langsung mengendalikan dan mengawasi semua pelaksanaan kegiatan perusahaan. Dalam kondisi seperti ini untuk pelaksanaan pengendalian manajemen yang baik, pimpinan perusahaan dan lapisan manajemen lainnya akan dibantu oleh bagian atau unit yang bertugas dalam menilai, mengevaluasi aktivitas perusahaan dan selanjutnya memberikan saran-saran yang berguna bagi manajemen.

Audit manajemen merupakan kegiatan yang penting bagi manajemen dalam rangka mengendalikan jalannya perusahaan, melalui audit manajemen akan diketahui misalnya apakah keputusan-keputusan manajemen telah dipatuhi, prosedur kerja telah diikuti dan pelaksanaan suatu kegiatan sesuai dengan yang direncanakan. Adapun tugas pokok dari Team Pengawasan Intern adalah membantu Presiden Direktur dalam menilai pengendalian manajemen dan pelaksanaannya serta dapat memberikan saran-saran perhaikan.

Audit manajemen atas kegiatan pemasaran merupakan hal yang sangat penting karena pemasaran merupakan ujung tombak perusahaan. Hasil yang diperoleh dari pemeriksaan terhadap kegiatan pemasaran akan

sangat berguna bagi pimpinan perusahaan dalam mengambil langkah-langkah yang akan ditempuh selanjutnya, sehingga perusahaan dapat beroperasi dengan efektif dan efisien.

Dalam mengevaluasi pelaksanaan kegiatan audit manajemen terhadap kegiatan pemasaran, penulis akan membahas mengenai independensi auditor ditinjau dari segi kedudukan organisasi dan segi objektivitasnya, tujuan, fungsi, ruang lingkup, tugas, tanggungjawab serta wewenang. Dibahas pula tahap-tahap pelaksanaan audit manajemen atas kegiatan pemasaran yang dimulai dari persiapan audit sampai dengan penyusunan laporan hasil audit dan tindak lanjut atas hasil audit.

#### **Kedudukan dan Independensi Team Pengawasan Intern**

Agar audit dapat dilaksanakan secara efektif, unit Team Pengawasan Intern harus memiliki kedudukan yang independen dengan obyek audit. Independensi unit Team Pengawasan Intern dapat diperoleh bila memiliki kedudukan yang tepat dalam organisasi perusahaan dan para pemeriksanya dapat melakukan pekerjaan mereka dengan obyektif.

Berdasarkan surat keputusan Presiden Direktur nomor : 353/MSK/XI/89 tentang struktur organisasi dan uraian tugas team pengawasan intern, unit Team Pengawasan Intern berkedudukan langsung dibawah Presiden Direktur, dan bertanggung jawab langsung kepada Presiden Direktur.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa Team Pengawasan Intern PT Hero Supermarket Tbk telah memiliki

kedudukan yang tepat didalam organisasi perusahaan untuk mendukung independensi, obyektivitas dan luasnya cakupan audit.

### **Tujuan, Fungsi dan Ruang Lingkup Audit**

Tujuan audit manajemen PT Hero Supermarket Tbk adalah menilai manajemen perusahaan untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya secara efektif. Hal ini dilakukan dengan cara memberikan rekomendasi dan saran-saran perbaikan terhadap suatu fungsi pengendalian manajemen, sehingga perusahaan dapat mencapai misi dan tujuan yang telah ditetapkan.

Dari uraian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa Team Pengawasan Intern PT Hero Supermarket Tbk memiliki tujuan dan fungsi audit yang diuraikan dengan jelas dalam lampiran surat keputusan Presiden Direktur. Dalam hal ini penulis berpendapat bahwa Team Pengawas Intern telah memiliki tujuan dan fungsi audit yang memadai dalam mendukung keberhasilan audit. Dengan dijelaskannya tujuan audit yang diharapkan dari audit manajemen maka seluruh anggota organisasi perusahaan akan lebih mengerti bahwa tujuan dan fungsi kegiatan audit manajemen tidak sekedar mencari kesalahan belaka.

Untuk menjamin agar audit yang dilaksanakan lebih terarah maka dibuatlah ruang lingkup audit, ruang lingkup audit Team Pengawasan Intern PT Hero Supermarket Tbk ditetapkan oleh Presiden Direktur, ruang lingkungnya mencakup audit atas laporan keuangan, audit manajemen dan FDP audit. Selain itu ruang lingkup audit juga mencakup tentang penilaian

efektifitas dan kehematan penggunaan sarana yang ada, serta keefektifan suatu kegiatan dimana penekanan ruang lingkup pemeriksaannya adalah kepada penilaian atas cara-cara manajemen dalam mengelola sumber daya perusahaan untuk menghindari kemungkinan terjadinya kerugian.

Tentang ruang lingkup audit, penulis berpendapat bahwa Team Pengawasan Intern PT Hero Supermarket Tbk telah menetapkan ruang lingkup audit dengan baik dan benar untuk menjamin arah audit yang dilaksanakan lebih terarah. Selain itu bagi pemeriksa, ruang lingkup audit akan dapat dijadikan pedoman dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Sehingga audit akan menjadi lebih terarah dan akhirnya pelaksanaan audit manajemen akan menjadi lebih lancar dan menghasilkan temuan serta rekomendasi yang lebih hermutu.

### **Tugas, Tanggungjawab dan Wewenang**

Tugas utama Team Pengawasan Intern adalah menilai kecukupan dan efektifitas struktur pengendalian intern dan efisiensi pelaksanaan fungsi berbagai satuan organisasi. Tanggungjawab dan wewenang Team Pengawasan Intern harus ditetapkan dengan jelas sesuai dengan surat keputusan manajemen, karena surat keputusan manajemen merupakan dukungan penuh dari manajemen terhadap tanggungjawab yang dibebankan kepada unit pemeriksa dan menjadi dasar kewenangan yang dimiliki.

Dalam lingkungan PT Hero Supermarket Tbk dukungan dari Presiden Direktur atas tugas Team Pengawasan Intern disamping diwujudkan melalui penempatan Team Pengawasan Intern pada kedudukan yang tepat dalam struktur organisasi juga dilakukan melalui pengaturan tentang fungsi, tugas dan tanggungjawab, wewenang secara tertulis didalam surat keputusan Presiden Direktur. Tugas dan tanggungjawab pemeriksa dibagi menurut jenjang jabatan.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa dukungan yang diberikan PT Hero Supermarket Tbk telah cukup memadai untuk mendukung keberhasilan tugas Team Pengawasan Intern.

### **Tahap-tahap Audit Manajemen**

#### **Tahap Audit Pendahuluan**

Pada tahap ini yang dilakukan oleh tim audit adalah menentukan tujuan dan ruang lingkup audit terhadap fungsi pemasaran. Setelah tujuan dan ruang lingkup audit ditentukan, kemudian Koordinator Team Pengawasan Intern membentuk tim audit yang terdiri tiga orang, guna mendukung pelaksanaan audit dibuat program kerja audit dengan waktu yang dianggarkan adalah lima belas hari. Kemudian tim audit meninjau langsung bagian pemasaran untuk mengungkapkan maksud pemeriksaan, yaitu :

1. Menilai kegiatan pemasaran PT Hero Supermarket Tbk.

2. Mendeteksi adanya kelemahan dalam kegiatan pemasaran serta mencari pemecahannya.
3. Mencari alternatif dalam usaha meningkatkan efektivitas fungsi pemasaran .
4. Memberikan rekomendasi bagi pemecahan kelemahan yang ada dan bagi peningkatan kerja.

Kemudian tim audit melakukan wawancara, meminta rencana/program pemasaran, target/anggaran, laporan pendukung dan laporan hasil pemasaran aktual. Setelah wawancara dan pengumpulan dokumen, tim audit memeriksa hasil wawancara dan dokumen tersebut dan kemudian diperoleh temuan awal. Menurut penulis, pelaksanaan audit pendahuluan yang dilaksanakan oleh internal auditor cukup baik.

Mengenai perencanaan terhadap waktu yang ditetapkan untuk melaksanakan audit sudah cukup realistis yaitu lima belas hari. Namun demikian yang terjadi tim audit tidak dapat menyelesaikan tugas pemeriksaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Hal ini disebabkan karena anggota tim audit tidak melaporkan perkembangan pelaksanaan auditnya secara berkala, sehingga penyerahan hasil audit dari anggota tim audit kepada ketua tim audit terjadi keterlambatan. Penyimpanan waktu penyelesaian audit ini akan mempengaruhi penilaian kinerja dari tim audit dalam melaksanakan tugasnya.

### **Tahap Pelaksanaan Audit Mendalam**

Tahap Pelaksanaan audit mendalam bukanlah tujuan akhir dari suatu kegiatan audit. Namun tahap ini memiliki tahap kritis dari suatu kegiatan audit karena pada tahap ini mencakup perluasan pengujian dan pengembangan temuan. Kegiatan pada tahap ini sangat dipengaruhi dari kesimpulan tahap sebelumnya. Pada tahap ini tim audit menganalisis temuan, kemudian tim audit akan meminta tanggapan terhadap pimpinan obyek yang diperiksa. Berdasarkan hasil temuan tersebut, tim audit memberikan saran dan rekomendasi. Semua hasil pemeriksaan tersebut didokumentasikan kedalam kertas kerja audit.

Menurut penulis, mekanisme pelaksanaan audit mendalam cukup memadai. Namun dalam pelaksanaan sebenarnya, temuan-temuan yang telah dianalisis oleh tim audit memang telah didiskusikan dengan pihak yang diaudit, tetapi saran dan rekomendasi yang dibuat oleh tim audit tidak didiskusikan dengan pihak yang diaudit. Walaupun saran dan rekomendasi tersebut disusun berdasarkan hasil temuan, akan lebih baik didiskusikan juga dengan pihak yang diaudit.

Mengenai kertas kerja audit bahwa tidak semua anggota tim audit membuat kertas kerja audit. Dengan tidak dibuatnya kertas kerja audit tentunya akan mempersulit pembuktian mengenai temuan yang telah diperoleh oleh auditor untuk mendukung laporan yang akan disusun. Selain itu saran dan rekomendasi sebagai tindak lanjut dari hasil temuan menjadi tidak efektif karena kurangnya dokumen pendukung sebagai dasar

penyusunan saran dan rekomendasi tersebut. Kurangnya pengawasan terhadap anggota tim audit untuk membuat kertas kerja audit mengakibatkan terdapat anggota tim audit yang tidak membuat kertas kerja audit. Menurut penulis pengawasan terhadap kertas kerja audit perlu dilakukan tidak ditunjangnya kertas kerja yang memadai maka sulit bagi ketua tim audit untuk mengawasi jalannya pemeriksaan yang dilakukan oleh anggota tim audit.

Penulis mengambil kesimpulan bahwa pemeriksaan mendalam yang dilakukan cukup memadai, namun dari temuan hasil audit masih terdapat kekurangan. Kekurangan tersebut dapat dilihat dari salah satu temuannya yaitu biaya pemasaran melebihi anggaran yang ditetapkan. Temuan tersebut tidak menunjukkan kondisi, kriteria, sebab dan akibatnya. Sehingga temuan yang dilaporkan kedalam laporan menjadi kurang informatif.

#### **Tahap Pelaporan Hasil Audit**

Tahap akhir dari pelaksanaan audit manajemen yang dilaksanakan oleh PT Hero Supermarket Tbk adalah pembuatan laporan hasil audit. Setelah selesai melaksanakan berbagai tahapan pemeriksaan terdahulu, tim audit kemudian menyusun hasil auditnya dalam suatu bentuk laporan. Konsep laporan audit dibuat oleh ketua tim audit dan disetujui oleh Koordinator Team Pengawasan Intern dan didistribusikan kepada pimpinan obyek yang diperiksa, Presiden Direktur dan sebagai arsip.

Berdasarkan uraian diatas, penulis menilai persiapan pembuatan laporan telah memadai, telah dilakukannya pembicaraan dengan pimpinan obyek yang diperiksa dan mekanisme penyusunan dari awal hingga akhir telah dilakukan dengan baik, sehingga koreksi dan revisi laporan hasil audit menjadi lebih teliti dan cermat. Ditinjau dari segi isi laporan, diketahui bahwa isi laporan kurang memadai. Walaupun laporan hasil audit yang dibuat didalamnya terdapat temuan-temuan dan rekomendasi tetapi tidak adanya pengklasifikasian temuan-temuan berdasarkan kegiatan pemasaran yang diperiksa. Menurut penulis hal ini kurang efektif untuk dipahami oleh pembaca laporan. Dengan tidak adanya pengklasifikasian semacam ini, pimpinan obyek yang diperiksa dan pembaca laporan lainnya sulit memahami kelemahan-kelemahan apa saja yang perlu diperbaiki dari kegiatan yang telah dilakukan selama ini atau juga mengenai pencegahan-pencegahan dari kemungkinan terjadinya penyimpangan dimasa yang akan datang.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Simpulan**

Berdasarkan hasil analisa dan pembahasan yang telah dilakukan oleh penulis pada perusahaan yang dijadikan obyek penelitian yakni pada PT Hero Supermarket Tbk, dalam bab ini akan diuraikan kesimpulan dan saran yang dilakukan penulis untuk dapat dijadikan bahan evaluasi dalam peningkatan kegiatan pemasaran dimasa mendatang didalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh manajemen perusahaan. Adapun kesimpulan yang diperoleh dari hasil analisa dan pembahasan tersebut antara lain :

1. Program pemasaran yang dilakukan oleh PT Hero Supermarket Tbk meliputi :

a. Produk

PT Hero Supermarket Tbk menyajikan lebih dari 3000 lini produk yang banyak diantaranya bermerk internasional, yang secara garis besar dibagi kedalam beberapa bagian diantaranya Grocery food, Grocery non food, fresh and frozen food dan 600 lini produk Hero Private Label.

b. Harga

PT Hero Supermarket Tbk menyediakan barang berkualitas tinggi dengan harga yang kompetitif, yang tetap disesuaikan dengan kualitas produk.

c. Lokasi

Dalam memilih lokasi, PT Hero Supermarket Tbk memilih lokasi yang mudah dijangkau oleh para konsumennya.

d. Periklanan

Dalam melakukan program periklanan PT Hero Supermarket Tbk membagi programnya menjadi dua bagian yaitu memperkenalkan Hero sebagai suatu lembaga dan memperkenalkan produk-produk Hero sendiri.

e. Promosi penjualan

Dalam melakukan promosinya PT Hero Supermarket Tbk memberikan sample gratis kepada pengunjung agar mereka mengenal produk-produk yang ditawarkan PT Hero Supermarket Tbk.

2. Kebijakan pemasaran yang dilaksanakan PT Hero Supermarket Tbk sudah cukup memadai tapi dapat dikatakan belum efektif karena walaupun tingkat penjualan meningkat tiap tahunnya tapi penjualan aktual tidak pernah memenuhi target penjualan yang ditetapkan.

3. Terlepas dari kebijakan pemasaran yang memadai, masih terdapat kelemahan-kelemahan yang perlu mendapatkan perhatian, kelemahan-kelemahan tersebut antara lain :

a. Pasar produk perusahaan menghadapi persaingan yang tajam dari para pesaing, dan harga jual yang dinilai tinggi oleh konsumen, hal ini dikhawatirkan perusahaan akan kehilangan brand image dan pangsa pasar.

b. Biaya pemasaran yang melebihi anggaran yang telah ditetapkan, sehingga keuntungan yang diperoleh perusahaan akan berkurang.

- c. Tidak adanya alat ukur untuk menilai efektivitas program promosi, hal tersebut akan membuat manajemen kesulitan dalam menilai program promosinya.
- d. Tidak tercapainya target penjualan

## **5.2. Saran**

Adapun saran-saran yang dapat penulis berikan berkaitan dengan temuan dari hasil pemeriksaan yang telah dilaksanakan adalah sebagai berikut :

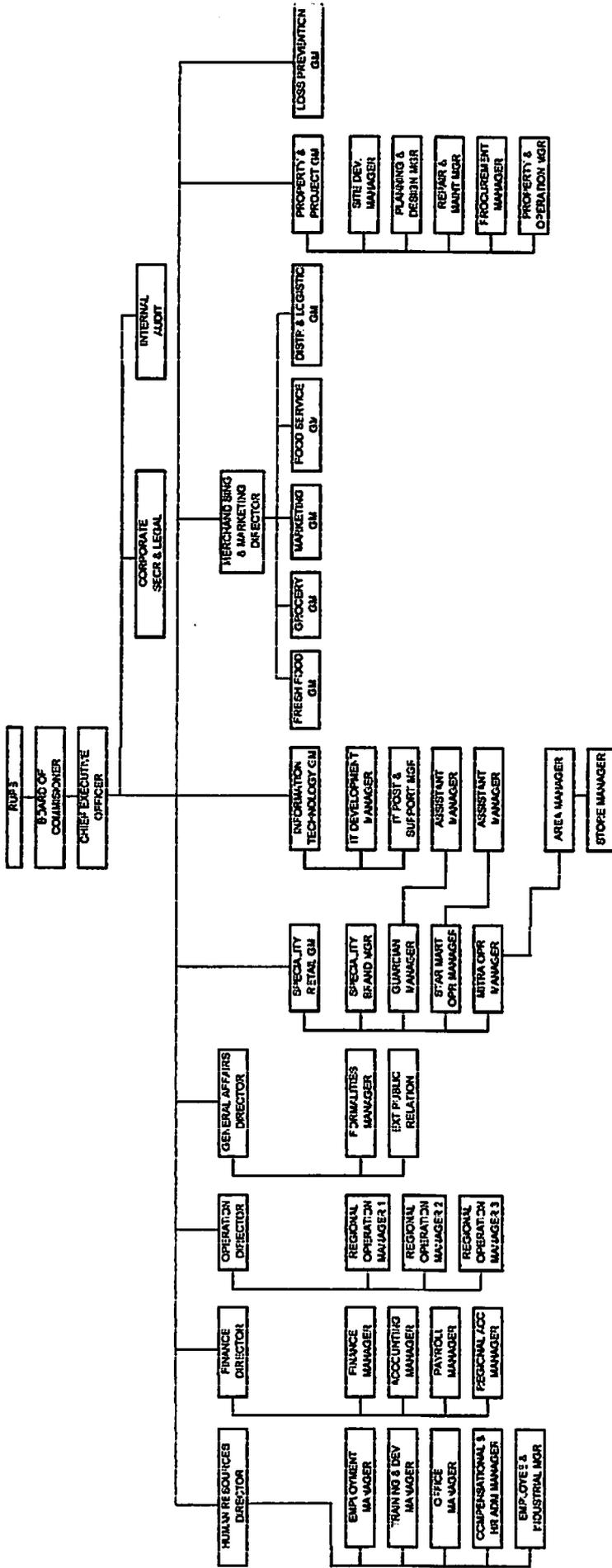
1. Dilihat dari kurang maksimalnya pencapaian target penjualan yang ditetapkan oleh perusahaan, maka pihak manajemen pemasaran khususnya divisi pemasaran hendaknya mulai memikirkan strategi promosi yang lain, yaitu dengan lebih mengintensifkan promosi melalui media elektronik seperti televisi yang memberikan jangkauan informasi yang lebih luas lagi ke seluruh pelosok.
2. Perusahaan dalam menyediakan produknya hendaknya juga memperhatikan kebutuhan konsumen, selain menyediakan produk yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan, sebab ada konsumen yang memerlukan barang yang berbeda spesifikasinya dari apa yang telah disediakan.
3. Perusahaan hendaknya mempertimbangkan kembali kebijakan penetapan harganya, agar harga jual produk yang ditawarkan perusahaan dapat lebih bersaing dengan perusahaan lain yang sejenis, sehingga target penjualan dapat tercapai.

## DAFTAR PUSTAKA

- 1) Agus, Soekisno, Auditing : Pemeriksaan Akuntansi, jilid I, edisi kedua Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta, 1999.
- 2) -----, Auditing Pemeriksaan Akuntan Oleh Kantor Akuntan Publik, Jilid Dua, Edisi Kedua, Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta, 1996.
- 3) Amin Widjaja Tunggal, Dasar-dasar Pemeriksaan Operasional, Cetakan Pertama, PT. Rineka Cipta, Jakarta, 1997.
- 4) -----, Audit Manajemen Kontemporer, Harvarindo, Jakarta 2000.
- 5) -----, Management Audit Suatu Pengantar, Harvarindo, Jakarta, 2000.
- 6) Amir Abadi Jusuf, Manajemen Audit di Indonesia ( suatu Pengamatan Mengenai Penerapannya Dalam Dunia Usaha ), Buku Dua, Salemba Empat, Jakarta, 1996.
- 7) Arens, Alvin A., James K. Loebecke, Auditing An Integrated Approach (Auditing : Pendekatan Terpadu ), Alih Bahasa : Amir Abadi Jusuf. Buku Satu, Salemba Empat, Jakarta, 1996.
- 8) -----, Auditing An Integrated Approach (Auditing : Pendekatan Terpadu ), Alih Bahasa : Amir Abadi Jusuf. Buku Dua, Salemba Empat, Jakarta, 1996.
- 9) Arthur. W. Holmes dan David.C. Burn, Auditing Norma dan Prosedur, Jilid I, Edisi 9, Erlangga, Jakarta 1996
- 10) Bambang Hartadi, Sistem Pengendalian Intern Dalam hubungannya Dengan Manajemen dan Audit, Edisi I, Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada, Yogyakarta, 1997.
- 11) Husein Umar, Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen, PT Garamedia Pustaka Utama, Jakarta 2002.
- 12) H.S. Munawir, Auditing Modern, Edisi 1, Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada, Yogyakarta, 1996.

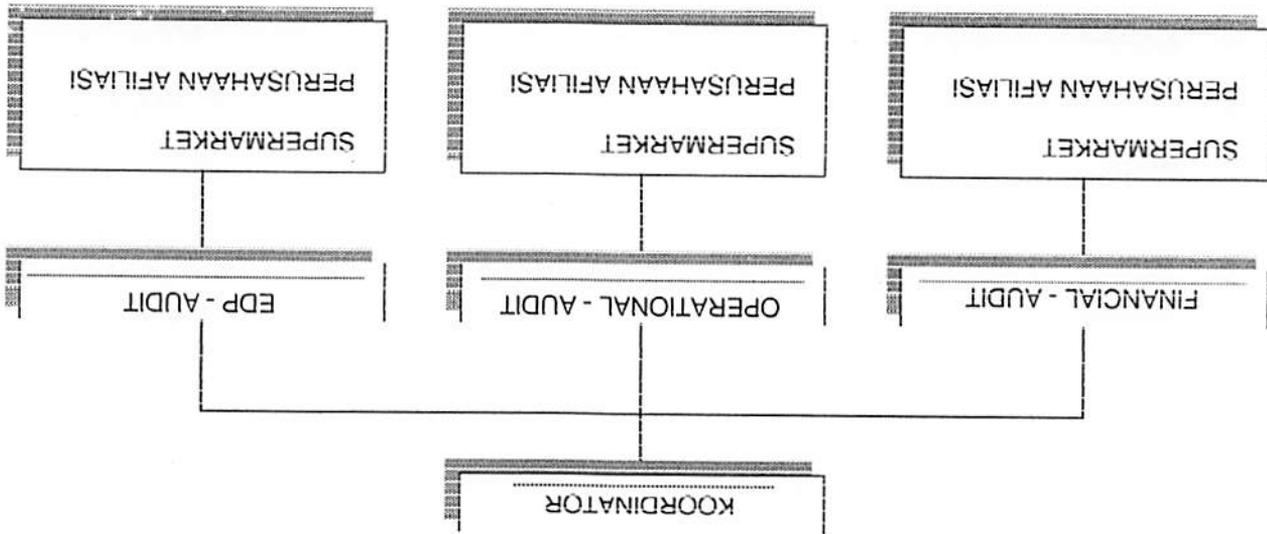
- 13) Ikatan Akuntan Indonesia, Auditing : Standar Profesional Akuntan Publik, Salemba Empat, Jakarta, 2001.
- 14) Konrath, Larry. F, Audit Concep and Aplication : a Risk, Analysis, Approach, Third Edition, British Library, 1996.
- 15) Kotler, Philip, Manajemen Pemasaran; Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian, Jilid 1, Edisi Kedelapan, Alih Bahasa Hendra Teguh dan Ronny A. Rusli, Salemba empat, Jakarta, 1997.
- 16) Kotler, Philip dan Gary Amstrong, Dasar-Dasar Pemasaran, Jilid 1, Alih Bahasa Alexander Sundoro, Prenhallindo, Jakarta 1997.
- 17) Mulyadi, Sistem Akuntansi, Edisi ketiga, Cetakan Kedua, Bagian Penerbit Sekolah tinggi Ilmu ekonomi YKPN, Yogyakarta,1997.
- 18) Swasta Basu dan T. Hani. Handoko, Manajemen Pemasaran, Analisa Perilaku Konsumen, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta, 1997.
- 19) S.T. Dian Jung, Manajemen Audit Meningkatkan Efektivitas Perusahaan, Cetakan Kedua, CV. Restu Agung, Jakarta, 1997.
- 20) Winardi, Asas-Asas Pemasaran, CV.Mandar Maju, Jakarta, 1996

STRUKTUR ORGANISASI PT HERO SUPERMARKET TBK



HERO GROUP OF COMPANIES  
JAKARTA

STRUKTUR ORGANISASI  
TEAM PENGAWASAN INTERN



## Daftar Pertanyaan untuk audit manajemen atas kegiatan pemasaran

Pertanyaan	Ya	Tidak	Tidak tentu
1. Apakah perusahaan telah menetapkan sasaran pasar ?	√		
2. Apakah perusahaan memiliki daerah pemasaran keseluruhan indonesia ?	√		
3. Apakah perusahaan memiliki suatu pendekatan yang formil dan terorganisir untuk mengembangkan dan menyaring ide-ide produk baru ?	√		
4. Apakah pemilihan produk yang ditawarkan untuk setiap lini produk memadai ?	√		
5. Apakah terdapat sekumpulan tujuan penetapan harga yang didefinisikan secara jelas ?	√		
6. Apakah harga ditentukan berdasarkan pertimbangan biaya, keuangan dan persaingan?	√		
7. Apakah perusahaan memiliki strategi khusus mengenai distribusi ?		√	
8. Apakah perusahaan menyediakan jasa pelayanan teknis ?	√		
9. Apakah perusahaan selalu menyusun anggaran promosi secara rutin ?	√		
10. Jika ya, apakah anggaran itu telah disusun dengan baik, sehingga dapat dipergunakan sebagai alat pengendalian ?	√		

11. Apakah perusahaan menggunakan brosur dan promosi penjualan untuk memasarkan produk ?	√		
12. Apakah tiap tahun dibuat ramalan penjualan untuk setiap produk ?	√		
13. Apakah proyeksi tersebut dibuat setelah diadakan riset atas pasar dan situasi perekonomian ?	√		
14. Apakah ada budget tetap untuk promosi penjualan ?	√		
15. Jika ya, apakah cukup berguna untuk menjadi alat pengambil keputusan ?	√		
16. Apakah hubungan kerja antara pemasaran dengan bagian-bagian lainnya telah ditetapkan dengan jelas ?	√		
17. Apakah tanggung jawab dan wewenang bagian pemasaran telah dijabarkan dan didokumentasikan secara jelas ?	√		
18. Apakah seluruh kemampuan penjualan ditujukan kepada upaya untuk memberikan kepuasan kepada langganannya ?	√		
19. Apakah para pelanggan telah mendapat pelayanan secara layak ?		√	
20. Apakah perusahaan melakukan riset pasar ?	√		
21. Jika ya, apakah hal tersebut dilakukan secara kontinyu ?	√		
22. Apakah perusahaan sudah menerapkan konsep pemasaran yang berorientasi kepada langganannya ?	√		
23. Apakah bagian setiap perusahaan sudah mengintegrasikan			

diri untuk mencapai tujuannya ?	√		
24. Apakah karyawan bagian pemasaran telah menerima instruksi yang layak agar mereka dapat melaksanakan tugas dengan memuaskan ?	√		
25. Apakah tiap tahun dibuat ramalan penjualan untuk setiap produk ?	√		
26. Apakah proyeksi tersebut dibuat setelah diadakan riset atas pasar dan situasi perekonomian ?	√		
27. Apakah ada budget tetap untuk promosi penjualan ?			
28. Jika ya, apakah cukup berguna untuk menjadi alat pengambil keputusan ?	√		
29. Apakah biaya iklan yang diperlukan memang benar-benar dikeluarkan sesuai dengan tujuannya ?	√		
30. Apakah perusahaan selalu memonitor langganan ?		√	
31. Apakah proyeksi ramalan penjualan cukup terinci, sehingga dapat digunakan untuk mengukur tepat pelaksanaannya ?	√		

No : 145 /GA.HUMAS/ XI /2002

PT Hero Supermarket Tbk.  
Gedung HERO II,  
Jl. Jend. Gatot Subroto 177A,  
Jakarta 12870, Indonesia  
PO Box 4679/JKTM Jakarta 12046  
Telephone: (021) 83788388  
Facsimile: (021) 8319255

### Surat Keterangan

Yang bertanda tangan dibawah ini atas nama pimpinan PT Hero Supermarket – Tbk Jakarta, menerangkan bahwa :

Nama : ISWADI  
Universitas/Akademi : UNIVERSITAS PAKUAN  
Fakultas/Jurusan : Fak.Ekonomi / Jurusan Akuntansi  
No Mahasiswa : 022196107

Adalah benar telah melakukan riset di PT Hero Supermarket untuk bahan pembuatan laporan akademis dengan judul

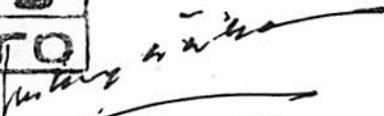
“EVALUASI ATAS PELAKSANAAN AUDIT MANAJEMEN ATAS FUNGSI PEMASARAN DALAM MENUNJANG OPERASI PERUSAHAAN YANG EFEKTIF DAN EFISIEN PADA PT.HERO SUPERMARKET Tbk”

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.



Jakarta, 04 November 2002

PT Hero Supermarket Tbk



Untung Kartika  
Humas Eksterna

