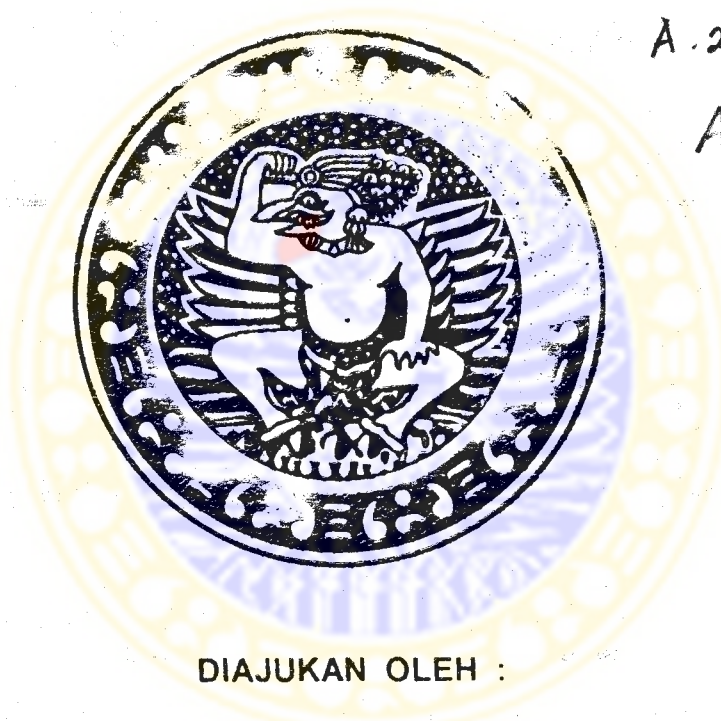


**PELAKSANAAN EVALUASI KINERJA MANAJEMEN
PEMASARAN SEBAGAI SARANA UNTUK MENILAI
EFEKTIFITAS DAN EFISIENSI AKTIVITAS PEMASARAN
DI PT. TELKOMSEL MALANG**

SKRIPSI

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN DALAM
MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI
JURUSAN AKUNTANSI**



A.23/07

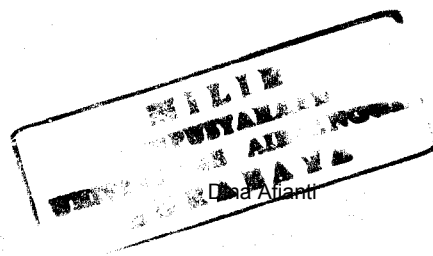
A.
P

DIAJUKAN OLEH :

DINA AFIANTI

No. Pokok : 040123948-E

**KEPADA
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2006**



SKRIPSI

PELAKSANAAN EVALUASI KINERJA MANAJEMEN PEMASARAN SEBAGAI SARANA UNTUK MENILAI EFEKTIFITAS DAN EFISIENSI AKTIVITAS PEMASARAN DI PT. TELKOMSEL MALANG

DIAJUKAN OLEH :

DINA AFIANTI
No. Pokok : 040123948-E

TELAH DITERIMA DAN DISETUJUI DENGAN BAIK OLEH

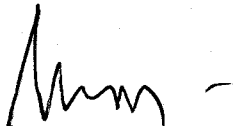
DOSEN PEMBIMBING,



Drs. HENDARJATNO, Msi.Ak
NIP. 131.801.637

TANGGAL 22/11/2006

KETUA PROGRAM STUDI,



Drs. M. SUYUNUS, MAFIS.Ak
NIP. 131.287.542

TANGGAL 24-11-06

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim,

Alhamdulillah, puji syukur yang sedalam-dalamnya penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala karunia dan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi, dengan judul :

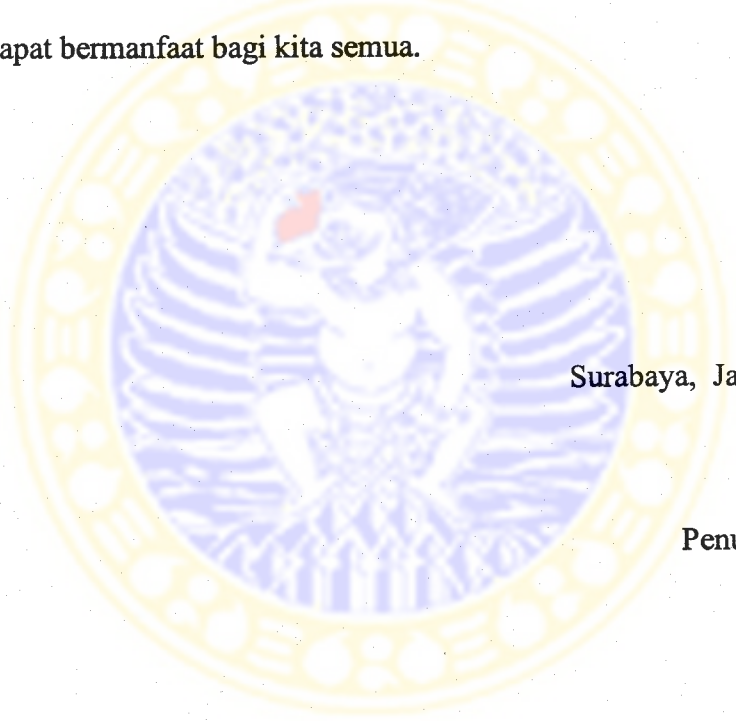
“ PELAKSANAAN EVALUASI KINERJA MANAJEMEN PEMASARAN SEBAGAI SARANA UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI AKTIVITAS PEMASARAN DI PT. TELKOMSEL MALANG ”

Sehubungan dengan selesainya Skripsi ini, penulis tidak lupa menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Drs.Hendarjanto, Msi, Ak yang telah membimbing penulis dengan baik dan sabar sampai selesainya skripsi ini.
2. Bapak Drs Suyunus, MAFIS, Ak, selaku Ketua Jurusan yang telah memberikan kemudahan -kemudahan pada penulis.
3. Very Hananto, selaku Manager Graphari Malang PT. TELKOMSEL yang telah memberikan kemudahan pada penulis dalam proses pengambilan data.
4. Ibu Artatie Nusantari,staff keuangan Graphari Malang , atas dukungan moral dan kelancaran cuti dan ijin.
5. Ibu (Almh) dan Bapak (Alm) serta Kakak-kakak penulis yang telah memberi dukungan moril dan materil yang tiada henti-hentinya.

6. Teman - teman kampus (Emi, Tri, Aya', Digta,dll) dan teman - temen Telkomsel (pipiet ,team aktivasi, tatiek,,dll) yang telah ikut memberi dukungan dan hari – hari yang menyenangkan.
7. Kepada semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung membantu dalam kelancaran proses penyusunan laporan ini.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Untuk itu saran dan kritik yang membangun sangat penulis harapkan dan semoga skripsi itu dapat bermanfaat bagi kita semua.



Surabaya, Januari 2006

Penulis

ABSTRAKSI

Globalisasi dan era perdagangan bebas membuat perusahaan harus bersaing ketat dengan perusahaan – perusahaan lain yang sejenis. Perusahaan dituntut untuk dapat membuat inovasi – inovasi baru pada produk yang ditawarkan agar mendapat nilai plus dari produk lain yang sejenis dan dapat merebut pangsa pasar yang diinginkan. Bagian pemasaran merupakan ujung tombak perusahaan dalam memperoleh profit harus dapat membuat strategi yang jitu agar produk yang dihasilkan diminati masyarakat..Produk, harga, saluran distribusi dan promosi adalah empat hal yang dikelola oleh bagian pemasaran. Biaya untuk empat hal tersebut merupakan biaya pemasaran. Pentingnya perhitungan yang cermat biaya pemasaran karena sangat berpengaruh terhadap profit perusahaan. Biaya pemasaran juga merupakan unsur penilai efektivitas dan efisiensi perusahaan. Untuk menilai apakah perusahaan telah melaksanakan fungsi pemasarannya secara efektif dan efisien diperlukan alat ukur penilaian yaitu Evaluasi Kinerja Pemasaran. Dengan evaluasi kinerja pemasaran perusahaan akan mengetahui kinerja bagian pemasaran khususnya dan perusahaan pada umumnya. Sehingga secara berkala akan dilakukan perbaikan – perbaikan kebijakan, sistem ataupun strategi bila ditemukan kelemahan – kelemahan atau kekurangan. Dengan perbaikan kebijakan, system, dan strategi diharapkan bagian pemasaran akan bekerja lebih efektif dan efisien sehingga profit yang diinginkan perusahaan tercapai.

*Key Word : Evaluasi Kinerja Manajemen Pemasaran
Efisiensi Efektivitas*

D A F T A R I S I

Halaman Judul	i
Lembar Pengesahan	ii
Kata Pengantar	iii
Abstraksi	v
Daftar Isi	vi
Daftar Gambar	ix
Daftar Tabel	x
Daftar Lampiran	xi
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	3
1.3. Tujuan Penelitian.....	3
1.4. Manfaat Penelitian.....	4
1.5. Sistematika Skripsi.....	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	6
2.1. Pengertian Auditing.....	7
2.2. Jenis – Jenis Audit.....	7
2.3. Konsep – Konsep Dasar Audit Manajemen	8
2.3.1. Pengertian Pemeriksaan Manajemen atau Operasional	8
2.3.2. Perbedaan Pemeriksaan Manajemen dan Pemeriksaan Keuangan.....	11
2.3.3. Tujuan dan Manfaat Pemeriksaan Manajemen ...	13
2.3.4. Standar Audit Manajemen	15
2.3.5. Sasaran Pemeriksaan.....	15
2.3.6. Tahap-Tahap dalam Pemeriksaan Manajemen.....	17
2.4. Pengertian Manajemen Pemasaran.....	19
2.5. Konsep dan Ruang Lingkup Audit Pemasaran	20
2.5.1. Pengertian Audit Pemasaran.....	20
2.5.2. Tujuan dan Manfaat Audit Pemasarn	22
2.5.3. Ruang Lingkup Audit Pemasaran.....	22
2.5.4. Tahap – Tahap Audit Pemasaran.....	23
2.5.5. Kertas Kerja Audit Pemasaran.....	25
2.5.6. Laporan Hasil Audit Pemasaran.....	26
2.6. Definisi Ekonomisasi, Efisiensi dan Efektifitas Pemasaran	27
2.6.1. Definisi Ekonomisasi.....	27
2.6.2. Definisi Efisiensi.....	27
2.6.3. Definisi Efektifitas.....	27
2.7. Peranan Perencanaan dan Pengendalian dalam	

	Perusahaan	28
2.8.	Perencanaan dan Pengendalian Pemasaran.....	32
	2.8.1. Perencanaan Pemasaran.....	33
	2.8.2. Pengendalian Pemasaran.....	37
2.9.	Organisasi Pemasaran.....	41
2.10.	Arti dan Hakikat Kebijaksanaan dan Strategi.....	44
2.11.	Aktivitas Pemasaran dan Penjualan.....	46
	2.11.1. Komponen Strategi Pemasaran dan Penjualan...	48
	2.11.2. Upaya-Upaya Pemasaran Potensial.....	51
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN	53
3.1.	Definisi Variabel	53
3.2.	Jenis Penelitian.....	53
3.3.	Lokasi Penelitian.....	54
3.4.	Jenis Data.....	54
3.5.	Sumber Data.....	54
	3.5.1. Data Primer.....	54
	3.5.2. Data sekunder.....	54
3.6.	Teknik Pengumpulan Data	55
	3.6.1. Survey pendahuluan.....	55
	3.6.2. Studi pustaka.....	55
	3.6.3. Studi lapangan.....	55
3.7.	Teknik Analisa Data.....	57
BAB. IV	ANALISA DAN PEMBAHASAN	59
4.1.	Gambaran Umum PT. Telkomsel	59
	4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan.....	59
	4.1.2. Visi, Misi, Budaya PT. Telkomsel.....	62
	4.1.3. Tujuan PT. Telkomsel.....	63
4.2.	Lingkungan Pengendalian Manajemen	64
	4.2.1. Lokasi Perusahaan.....	64
	4.2.2. Struktur Organisasi Perusahaan.....	66
	4.2.3. Job Discription dan Struktur Organisasi.....	68
4.3.	Deskripsi Hasil Penelitian	73
	4.3.1. Strategi Pemasaran.....	74
	4.3.2. Tujuan Pemasaran.....	74
	4.3.3. Sumber Daya Manusia.....	75
	4.3.4. Bauran Pemasaran.....	77
4.4.	Hasil Temuan Audit Manajemen Pemasaran dalam Menilai Aktivitas Pemasaran	87
	4.4.1. Analisis Struktur Organisasi Pemasaran.....	87
	4.4.2. Analisis Strategi Pemasaran.....	88
	4.4.3. Analisis Saluran Distribusi.....	90
	4.4.4. Analisis Penjualan dan Biaya Pemasaran.....	91
	4.4.5. Analisis Kegiatan Promosi.....	93

	4.5. Analisa Efisiensi dan Efektivitas Pemasaran.....	95
BAB V	PENUTUP	97
	5.1. Kesimpulan.....	97
	5.2. Saran.....	101
	Daftar Pustaka	xiii
	Lampiran	



DAFTAR GAMBAR

- Gambar 1. Struktur Organisasi PT Telkomsel Graphari Malang59
- Gambar 2. Diagram Pertumbuhan PT Telkomsel Graphari Malang..... 85



DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Perbandingan Kartu Pra Bayar dan Pasca Bayar Produk PT Telkomsel	71
Tabel 4.2	Anggaran dan Realisasi Penjualan Produk Telkomsel.....	83
Tabel 4.3	Anggaran dan Realisasi Biaya Pemasaran.....	83
Tabel 4.4	Prosentase Antara Penjualan dan Biaya Pemasaran.....	88



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kuisisioner

Lampiran 2 : Program Kerja Pemeriksaan Pendahuluan

Lampiran 3 : Program Kerja Review dan Pengujian Atas Sistem Pengendalian
Manajemen

Lampiran 4 : Program Kerja Pemeriksaan Lanjutan



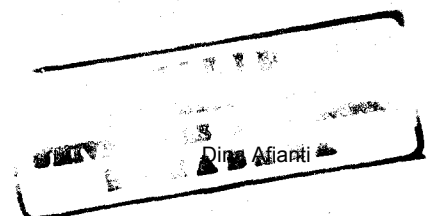
BAB I

PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG

Dengan perkembangan jaman serta persaingan dalam dunia usaha yang semakin tajam, maka perusahaan dipaksa saling berlomba untuk membuat produk yang dapat memenuhi keinginan konsumen dan dapat memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya. Persaingan tersebut terasa semakin ketat dengan berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi, terutama bagi perusahaan-perusahaan yang sejenis yaitu perusahaan-perusahaan yang menghasilkan produk yang mempunyai fungsi yang sama. Persaingan ini menimbulkan problem baru bagi perusahaan, yaitu: bagaimana dapat memberikan kepuasan semaksimal mungkin kepada masyarakat, sehingga produk yang dihasilkan tetap diminati oleh masyarakat, dengan maksud agar perusahaan dapat memperoleh laba, sehingga dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya serta dapat mengadakan perluasan usaha.

Kondisi tersebut memacu perusahaan untuk lebih berorientasi pada kegiatan pemasarannya, agar dapat memberikan kepuasan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat. Dengan demikian pemasaran memegang peranan yang sangat penting dalam menunjang kegiatan perusahaan dalam mencapai tujuannya.



Salah satu keputusan yang harus diambil oleh pimpinan perusahaan di bidang pemasaran adalah mengenai kegiatan promosi yang akan digunakan. Keputusan yang diambil harus benar-benar tepat dan dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien. Sebab keputusan di bidang pemasaran sangat mempengaruhi kebijaksanaan di bidang lainnya, seperti promosi, penetapan harga, saluran distribusi dan lain-lain. Perusahaan dituntut memanfaatkan promosi secara efektif, hal ini dikarenakan kegiatan promosi perusahaan yang efektif akan dapat menjual hasil produk barangnya kepada masyarakat dengan cepat, tepat, hemat dan dengan jumlah yang menguntungkan.

Sebaliknya, apabila pemasaran yang dipilih kurang tepat dan kurang efektif, maka hal ini akan memperlambat usaha penyaluran barang dan jasa maupun penyampaian informasi akan sangat lamban. Jadi meskipun kualitas barang dan jasanya sesuai dengan selera masyarakat, tetapi kalau ternyata pemasaran yang digunakan kurang tepat, maka penyalurannya kepada masyarakat akan mengalami hambatan.

Kenyataan tersebut dapat menunjukkan bahwa promosi pemasaran mempunyai peranan yang sangat penting dalam menyukseskan berkembangnya kegiatan pemasaran sebuah perusahaan. Dari uraian tersebut jelas bahwa kebijakan dalam penentuan pemasaran banyak membantu dalam pemasaran atau penyebaran hasil produksi

perusahaan untuk sampai ke tangan konsumen dengan cepat, tepat, dan murah.

Setelah mencermati uraian di atas, maka penulis mengambil judul: "Pelaksanaan Evaluasi Kinerja Manajemen Pemasaran sebagai Sarana untuk Menilai Efektifitas dan Efisiensi Aktivitas Pemasaran Pada PT. Telkomsel Malang"

1.2. RUMUSAN MASALAH

Sesuai dengan latar belakang yang telah penulis kemukakan di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

"Sejauh mana pelaksanaan evaluasi kinerja manajemen pemasaran dapat digunakan sebagai sarana untuk menilai efisiensi dan efektifitas aktivitas pemasaran pada PT. Telkomsel Malang ? "

1.3. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan penelitian ini untuk memperoleh pemahaman dan gambaran yang jelas tentang pelaksanaan evaluasi kinerja manajemen pemasaran dalam peningkatan efisiensi dan efektifitas pemasaran untuk menarik minat konsumen untuk membeli produk PT. Telkomsel Malang.

1.4. MANFAAT PENELITIAN

1. Manfaat Bagi Pengambil Keputusan

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan saran dalam membantu manajemen pemasaran sebagai bahan masukan dan pertimbangan dalam memecahkan masalah yang dihadapi.

2. Manfaat Bagi Peneliti

Untuk dapat memberikan gambaran yang jelas sebagai bahan perbandingan antara teori yang didapat dalam perkuliahan dengan keadaan yang sebenarnya di lapangan.

1.5. SISTEMATIKA SKRIPSI

Untuk mengetahui pokok pokok bahasan pada masing – masing bab dalam skripsi ini, maka disusun sistematika sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika skripsi. Semua akan mengantarkan pembaca pada masalah yang akan dibahas.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan tentang teori – teori yang digunakan sebagai acuan dalam menjawab

permasalahan yang dirumuskan yaitu pemeriksaan manajemen, manajemen pemasaran dan pemeriksaan manajemen terhadap fungsi pemasaran.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisikan metode penelitian yang menjelaskan pendekatan penelitian yang digunakan, ruang lingkup, penelitian, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data serta teknik analisis yang digunakan.

BAB IV : ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan gambaran umum perusahaan dan temuan – temuan hasil penelitian serta pembahasan sehubungan dengan permasalahan pada efisien dan efektivitas kinerja manajemen fungsi pemasaran pada PT. Telkomsel Graphari Malang.

BAB V : SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi penjelasan dengan sangat singkat yang dirangkum dari penjelasan yang telah disajikan dalam Bab Empat. Dalam bab ini juga diberikan saran ataupun rekomendasi penulis selama melakukan penelitian yang sifatnya perbaikan yang diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak – pihak yang berkepentingan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. KONSEP-KONSEP DASAR MANAJEMEN KINERJA

Sebelum membahas lebih mendalam mengenai evaluasi kinerja, perlu kiranya terlebih dahulu dimengerti mengenai definisi manajemen kinerja

2..1.1. Pengertian Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja (*performance management*) merupakan tahapan awal upaya pengembangan SDM organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi.

Hasil penilaian kinerja merupakan bagian penting dalam perencanaan strategis manajemen. Sekalipun penekanan ditekankan pada kinerja individu dan kelompok, manajemen kinerja bertumpu pada kejelasan misi, strategi dan tujuan organisasi yang hendak diraih organisasi. Tanpa arah yang jelas, organisasi tidak memiliki acuan untuk melakukan pengukuran kinerja.

Menurut Cushway (1994:76) mendefinisikan pengertian kinerja sebagai berikut:

Suatu proses manajemen yang dirancang menghubungkan tujuan organisasi dengan (kepentingan-kepentingan) individu untuk memastikan bahwa antara tujuan individual dan perusahaan, sedapat mungkin, sama.

Manajemen kinerja dapat pula dipahami sebagai suatu proses yang dirancang untuk memperbaiki kinerja organisasional melalui perbaikan kinerja individual dan kelompok yang dilakukan oleh para manajer lini. Oleh karena itu, manajer lini dalam organisasi memegang posisi sentral dalam melakukan manajemen kinerja.

Secara esensial Armstrong (1998: 13) membuat rumusan definitive manajemen kinerja seperti dibawah ini:

Manajemen kinerja merupakan proses bersama antara manajer dengan individual dan tim yang mereka kelola...Manajemen kinerja berdasarkan pada kesepakatan bersama tentang tujuan , persyaratan pengetahuan,keahlian dan kompetensi serta rencana pengembangan . manajemen kinerja meliputi peninjauan secara bersama dan terus menerus tentang kinerja sebagaimana tujuan, persyaratan dan rencana, kesepakatan dan implementasi perbaikan serta rencana pengembangan selanjutnya.

Manajemen kinerja dilakukan diatas prinsip – prinsip kebersamaan dalam memahami tentang apa yang dilakukan dan bagaimana kualitas pelaksanaan pekerjaan diukur. Manajemen kinerja tidak dilakukan atas dasar komando dari manajemen puncak meskipun hasil penilaian kinerja digunakan sebagai acuan dalam rencana strategis organisasi.

2.1.2 Tujuan Manajemen Kinerja

Menurut Armstrong(1998:13) manajemen kinerja secara khusus ditujukan untuk memperbaiki aspek – aspek kinerja seperti berikut ini:

- Pencapaian tujuan
- Pengetahuan, keahlian dan keseluruhan kompetensi
- Efektifitas kerja

Manajemen kinerja membantu organisasi dalam memadukan tujuan organisasi dan individual serta kelompok, dalam mengkomunikasikan tujuan yang hendak diraih, dan dalam memberi penekanan pada nilai organisasi yang harus diacu.

2.1.3. Fungsi Manajemen Kinerja

Fungsi evaluatif bertujuan mengetahui sejauh mana para pekerja dapat menenjukan kinerja actualnya pada suatu periode waktu tertentu dibandingkan dengan kinerja yang dipersyaratkan atau standar yang ditetapkan. Dalam hal ini penilaian kinerja menjalankan fungsi auditing untuk MSDM dengan membuat mekanisme ulasan (*review*) efektifitas kinerja secara periodik.

Sedangkan fungsi pengembangan atau disebut pula sebagai *future - oriented purposes* digunakan untuk, misalnya,

melakukan identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan untuk pekerja dan menetapkan target pencapaian baru.

2.1.4 Proses Manajemen Kinerja

Menurut Armstrong (1998:41) proses manajemen kinerja dapat digambarkan dalam suatu kerangka konseptual (*a conceptual framework*). Didalamnya meliputi beberapa elemen dengan beberapa kegiatan sebagai berikut ini :

- *Corporate strategies and objectives*

Didalamnya termasuk:

1. Penyiapan pernyataan misi dan nilai organisasi yang dikaitkan dengan strategi bisnis
2. Pengdefinisan organisasi dan fungsional atau tujuan – tujuan departemental

- *Performance agreements and plans*

Kegiatannya meliputi:

3. Kesepakatan tanggungjawab, tugas, tujuan, persyaratan – persyaratan – persyaratan pengetahuan, keahlian, dan kompetensi dan pengukuran kinerja yang disebut sebagai persetujuan bersama kinerja atau kontrak.
4. Kesepakatan rencana kerja dan pengembangan personal serta rencana tindakan perbaikan kinerja (dimana hal ini merupakan bagian dari persetujuan kinerja)

- *Continuous management of performance throughout the year*
 5. Umpan balik berkala
 6. Ulasan kemajuan sementara (*interim progress review*)
- *Formal performance reviews*
 7. Penyiapan oleh manajer dan individu untuk ulasan formal (*formal review*)
 8. Ulasan kinerja tahunan yang mengarahkan pada persetujuan kinerja baru.
- *Development and training*
 9. Program pelatihan dan pengembangan formal yang sesuai dengan ulasan kinerja.
 10. Pengembangan yang sedikit lebih formal sepanjang tahun yang akan dilakukan dalam bentuk coaching, konseling, on the job training dan self – development activities.
- *Rating*
 11. Melakukan *rating* atau merangking kinerja ___ meskipun biasa, kegiatan ini merupakan kegiatan dalam manajemen kinerja yang tak terhindarkan.

2.2. PENGERTIAN MANAJEMEN PEMASARAN

Pemasaran merupakan proses sosial dan manajerial dimana individu dan kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan mereka dengan menciptakan, menawarkan dan menukarkan produk yang bernilai satu sama lain. Proses pertukaran ini memerlukan banyak tenaga dan ketrampilan.

Manajemen pemasaran terjadi bila setidaknya satu pihak dalam pertukaran potensial memikirkan sasaran dan cara mendapatkan tanggapan yang dikehendaki dari pihak lain.

Berikut ini akan diuraikan beberapa definisi manajemen pemasaran:

1. Menurut persatuan pemasaran Amerika (1985):

Manajemen pemasaran adalah proses perencanaan dan pelaksanaan dari perwujudan, pemberian harga, promosi dan distribusi dari barang-barang, jasa dan gagasan untuk menciptakan pertukaran dengan kelompok sasaran yang memenuhi tujuan pelanggan dan organisasi. (Kotler, Philip dan Susanto, A.B., 2000:19)

2. Menurut Irawan & Wijaya, Faried:

Manajemen pemasaran adalah analisis, perencanaan, penerapan, dan pengendalian terhadap program yang dirancang untuk menciptakan, membangun, dan mempertahankan pertukaran dan

hubungan yang menguntungkan dengan pasar sasaran dengan maksud untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. (Irawan dan Wijaya, Faried, 2001:15)

3. Menurut Assauri, Sofyan :

Manajemen pemasaran merupakan kegiatan penganalisaan, perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian program-program yang dibuat untuk membentuk, membangun, dan memelihara, keuntungan dari pertukaran melalui sasaran pasar guna mencapai tujuan organisasi (perusahaan) dalam jangka panjang. (Assauri, Sofyan, 2001:12)

2.3. KONSEP DAN RUANG LINGKUP EVALUASI KINERJA PEMASARAN

2.3.1. Pengertian Evaluasi Kinerja Pemasaran

Pemasaran merupakan titik kritis yang paling banyak menentukan hidup matinya perusahaan. Pemasaran yang berhasil akan dapat menjadi pendorong yang kuat demi tercapainya tujuan perusahaan, dan pemasaran yang lemah sedikit demi sedikit akan dapat mengikis sumber daya organisasi sebelum akhirnya lenyap sama sekali. Tentu saja kondisi demikian baru berlaku dalam situasi persaingan bebas tanpa

adanya monopoli, meskipun dalam pemasaran yang efisien dan efektif.

Untuk dapat meningkatkan pemasaran suatu perusahaan diperlukan adanya evaluasi/review atas pemasaran tersebut. Definisi dari evaluasi kinerja pemasaran adalah suatu review untuk mengukur suatu perusahaan atau unit usaha terhadap lingkungan pemasaran, tujuan, strategi dan aktifitas pemasaran dengan tujuan untuk menentukan arena masalah dan peluang suatu rencana tindakan untuk memperbaiki kinerja perusahaan.

2.3.2. Tujuan dan Manfaat Evaluasi Kinerja Pemasaran

Tujuan dari Evaluasi kinerja pemasaran secara garis besar adalah sebagai berikut:

1. Menilai kegiatan pemasaran.
2. Mendeteksi adanya kelemahan dalam kegiatan pemasaran serta mencari upaya penanggulangannya.
3. Mencari alternatif dalam usaha meningkatkan efektifitas pemasaran.
4. Mengembangkan rekomendasi bagi penanggulangan kelemahan dan peningkatan prestasi

Manfaat evaluasi kinerja pemasaran antara lain:

1. Analisis terhadap lingkungan eksternal dan situasi internal perusahaan.

2. Menilai kinerja masa lalu dan aktifitas masa kini.
3. Identifikasi peluang dan ancaman yang akan datang.

2.3.3. Ruang Lingkup Evaluasi Kinerja Pemasaran

Ruang lingkup evaluasi kinerja pemasaran meliputi suatu objek fungsi yang mencakup kondisi keseluruhan dari suatu organisasi. Namun terdapat perusahaan yang memandang perlunya diadakan evaluasi kinerja pemasaran terhadap organisasi secara menyeluruh guna memastikan pemasaran terus meningkat dan berjalan sesuai rancangan. Unsur-unsur yang membatasi evaluasi pemasaran antara lain :

1. Waktu

Review harus dapat memberikan informasi yang dibutuhkan untuk menangani masalah yang ada dalam perusahaan dengan segera.

2. Keahlian yang diperlukan

Tidak mungkin seseorang dapat mengetahui dan menguasai berbagai macam disiplin ilmu yang ada.

3. Biaya

Biaya pemeriksaan harus lebih kecil dari pada jumlah uang yang berhasil di hemat.

2.3.4. Tahap-Tahap Evaluasi Kinerja Pemasaran

Tahap-tahap dalam evaluasi kinerja pemasaran yaitu:

1. Mendefinisikan pasar
 - a. Pernyataan tujuan dalam arti manfaat.
 - b. Ruang lingkup produk.
 - c. Ukuran, tingkat pertumbuhan, tahap kematangan, keperluan strategi utama dengan strategi selektif.
 - d. Persyaratan untuk keberhasilan.
 - e. Definisi yang berbeda dari yang diatas berdasarkan kompetitas/pesaing.
 - f. Definisi yang akan digunakan oleh perusahaan.
2. Menentukan diferensial kinerja
 - a. Menilai kinerja perusahaan.
 - b. Menentukan perbedaan dalam aplikasi, geografi dan saluran pemasaran.
 - c. Menentukan perbedaan menurut kumpulan masyarakat, menentukan perbedaan dalam program kompetitif.
3. Mengidentifikasi dan menilai perusahaan
 - a. Strategi *marketing*.
 - b. Perencanaan *marketing*.
 - c. Perencanaan strategi *marketing*.
 - d. Perencanaan operasional *marketing*.

4. Membuat riwayat strategi pesaing
 - a. Membuat riwayat setiap pesaing yang signifikan dan atau tipe yang berbeda dari strategi bersaing.
 - b. Membandingkan strategi sendiri dengan pesaing.
5. Menentukan struktur perencanaan strategi
 - a. Menetapkan unit perencanaan atau sel-sel dan menandakan dimensi yang utama dan tambahan.
 - b. Melakukan penugasan organisasional terhadap manajer pemasaran.

2.3.5. Kertas Kerja Evaluasi Kinerja Pemasaran

Pengertian kertas kerja evaluasi kinerja pemasaran adalah kertas-kertas yang dikumpulkan atau dibuat selama proses review atau evaluasi, yang meliputi semua bukti yang dikumpulkan oleh pihak pemeriksa guna memperhatikan pekerjaan yang telah dilaksanakannya, metode, prosedur yang telah diikutinya serta kesimpulan yang telah dibuatnya dan saran yang telah dirumuskannya.

Bukti-bukti dalam kertas kerja evaluasi kinerja pemasaran meliputi:

- a. Program kerja evaluasi kinerja pemasaran.
- b. Dokumen yang diperoleh selama tahap pengumpulan data.

- c. Wawancara pengamatan fisik.
- d. Kuesioner manajemen.
- e. Memoranda yang di buat oleh pemeriksa (auditor) selama tahap analisa.
- f. Memoranda survey.
- g. Kuesioner yang berasal dari wawancara mendalam dengan pegawai departemen.
- h. Memoranda yang disusun selama tahap analisa audit pemasaran mendalam kertas kerja evaluasi kinerja pemasaran secara keseluruhan harus memenuhi standar pembuatan yang baik, yaitu: lengkap, teliti, ringkas, jelas dan rapi (Widjayanto, Nugroho, 1990: 85)

2.3.6. Laporan Hasil Evaluasi Kinerja Pemasaran

Hasil akhir evaluasi kinerja pemasaran adalah penyusunan laporan hasil evaluasi kinerja pemasaran yang dilakukan oleh pihak pemerikas. Suatu laporan biasanya mengandung uraian mengenai kegiatan apa yang dikerjakan daerah-daerah pemasaran mana yang perlu mendapat perbaikan dan rekomendasi yang diusulkan. Laporan evaluasi kinerja operasional biasanya berisi penjelasan mengenai tujuan dan

ruang lingkup penugasan prosedur-prosedur yang digunakan oleh pemeriksa dan rekomendasi jika diperlukan.

Laporan hasil pemasaran hendaknya dapat memberikan motivasi manajemen yang diberikan dalam laporan tersebut. Kualitas laporan hasil audit pemasaran merupakan hasil dari proses sistematis yang menggunakan pendekatan disiplin tertentu yang secara sadar dilaksanakan oleh ketua pemeriksa, anggota dan supervisi pemeriksa.

2.4. DEFINISI EKONOMISASI, EFISIENSI DAN EFEKTIFITAS PEMASARAN

2.4.1. Definisi Ekonomisasi

Pengertian ekonomisasi (kehematan) dapat dipahami sebagai tingkatan biaya yang dikeluarkan untuk melaksanakan suatu kegiatan atau memperoleh sesuatu. Jadi sebenarnya pengertian ekonomisasi berhubungan dengan biaya operasi (*cost of operations*). Konsep ekonomisasi merupakan tingkat yang terendah dibandingkan dua konsep yang lain, dimana konsep ekonomisasi semata-mata dilihat dari sudut pengeluaran uang yang sebenarnya dan dengan memperhatikan prosedur-prosedur untuk melaksanakan dan mempertanggungjawabkan pengeluaran tersebut.

2.4.2. Definisi Efisiensi

Efisiensi disini menggambarkan berapa banyak masukan yang diperlukan untuk menghasilkan suatu jenis unit keluaran tertentu, jika efisiensi dijelaskan dengan konsep input-output, maka efisiensi adalah perbandingan antara output dengan input.

2.4.3. Definisi Efektifitas

Efektifitas diartikan sebagai kemampuan suatu unit untuk mencapai tujuan yang diinginkan, dengan kata lain efektifitas adalah derajat keberhasilan suatu organisasi dalam usahanya mencapai apa yang menjadi tujuan. Pengukuran efektifitas yang digunakan promosi dikatakan telah efektif apabila penerimaan telah mencapai target.

2.5. PERANAN PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN DALAM PERUSAHAAN

Fungsi-fungsi manajemen yang terdiri dari *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* yang diterapkan secara terpadu akan sangat membantu pihak perusahaan dalam usahanya untuk memperoleh keuntungan yang diharapkan. Koonz dan O'Donnel menetapkan ilmu fungsi manajemen yang terperinci sebagai berikut :

1. Perencanaan (*planning*)
 - a. Menilai variabel-variabel yang relevan.
 - b. Menetapkan tujuan-tujuan perusahaan.
 - c. Memperinci tujuan-tujuan perusahaan menjadi sasaran-sasaran yang khusus.
 - d. Mengembangkan strategi-strategi untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran khusus.
 - e. Melaksanakan tujuan-tujuan, sasaran-sasaran dan strategi-strategi dengan jalan mengembangkan suatu rencana laba.

2. Penyusunan organisasi (*organizing*)
 - a. Mengembangkan suatu struktur (pembagian lebih lanjut) tugas-tugas yang harus dilaksanakan dalam menyelesaikan tujuan-tujuan dan rencana perusahaan.
 - b. Menetapkan tugas-tugas struktural pada masing-masing orang melalui pelimpahan dan pembebanan tanggung jawab.

3. Penyusunan staf (*stuffing*)
 - a. Menilai dan menentukan kebutuhan-kebutuhan akan tenaga kerja sesuai dengan tujuan-tujuan dan rencana-rencana perusahaan.

Perencanaan oleh manajemen adalah merupakan suatu kegiatan untuk merancang suatu keadaan dimasa depan yang dikehendaki dengan cara yang seefektif mungkin untuk mewujudkannya. Tujuan utama dari proses perencanaan adalah memberikan arahan atau petunjuk kepada tiap-tiap pemimpin guna menentukan pengambilan keputusan.

Apabila dikatakan perencanaan pada hakekatnya adalah merupakan suatu kegiatan pengambilan keputusan, maka proses pengendalian adalah suatu proses untuk menjamin terealisasinya tujuan perencanaan. Secara singkat dapat dikatakan bahwa pengendalian dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan yang diperlukan untuk meyakinkan bahwa tujuan-tujuan, rencana-rencana, dan standar-standar sedang dicapai.

Untuk mendapatkan pemahaman yang lebih jauh tentang bagaimana proses pengendalian itu dijalankan Welsh, Glen A (1995) menjelaskan bahwa proses pengendalian mencakup hal-hal berikut:

1. Pengukuran pelaksanaan dengan tujuan-tujuan, rencana-rencana dan standar-standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu.
2. Pelaporan (penyampaian) hasil-hasil proses pengukuran kepada manajer-manajer yang bersangkutan.

3. Analisis penyimpangan-penyimpangan dari tujuan-tujuan, rencana-rencana dari standar-standar untuk menentukan sebab-sebabnya.
4. Penimbangan arah tindakan alternatif yang dapat diambil untuk mengoreksi kekurangan-kekurangan yang dimaksud untuk mengambil pelajaran dari keberhasilan-keberhasilan.
5. Pemilihan dan pelaksanaan alternatif terbaik.
6. Tindak lanjut untuk menilai efektifitas tindakan koreksi dan umpan balik informasi pada proses perencanaan untuk memperbaiki lingkaran-lingkaran perencanaan dan pengendalian diwaktu mendatang. (Welsh, Glen A., 1995:25)

Pengendalian dengan demikian dimaksudkan untuk mengecek efektifitas penyelesaian rencana-rencana yang telah disusun dan ditetapkan. Jadi dapat dikatakan bahwa perencanaan dan pengendalian akan sangat membantu dan bermanfaat bagi perusahaan agar supaya dapat beroperasi secara efisien dan efektif. Dimana kondisi ini akan mempengaruhi tingkat keuntungan yang diperoleh perusahaan.

2.6. PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN PEMASARAN

Setiap perusahaan atau badan usaha baik itu merupakan badan usaha milik negara (BUMN) maupun badan usaha milik swasta (BUMS) seperti: PT, Firma, CV, Koperasi serta organisasi nirlaba dalam aktifitas sehari-harinya tidak akan terlepas dari proses pemasaran. Selain itu apabila dilihat dari jenis-jenis usaha yang dilakukan, tidak ada satu jenis perusahaanpun yang tidak melakukan kegiatan pemasaran. Peranan pemasaran bagi kelangsungan hidup suatu perusahaan sangatlah penting sehingga diibaratkan pemasaran merupakan jantung dalam organ tubuh manusia, dimana organ itu merupakan sumber kehidupan bagi manusia.

Istilah pemasaran seringkali dirancukan dengan istilah penjualan, kegiatan dalam penjualan pada dasarnya sudah tercakup ke dalam kegiatan pemasaran. Sedangkan pemasaran merupakan usaha untuk menyampaikan dana sumber milik (*resource*) yang dimiliki oleh perusahaan dapat menjual hasil produknya, memperoleh laba, mencapai tujuan perusahaan yang lainnya.

2.6.1. Perencanaan Pemasaran

Perencanaan pemasaran yang disusun oleh suatu perusahaan tidak akan terlepas dari rencana kegiatan perusahaan secara menyeluruh, baik itu untuk jangka pendek, jangka menengah ataupun jangka panjang.

Rencana pemasaran merupakan suatu perumusan usaha yang akan dilakukan dalam bidang pemasaran dengan menggunakan semua (sumber daya) yang dimiliki oleh perusahaan yang berguna untuk mencapai tujuan dan sasaran tertentu di masa yang akan datang. Kegiatan penyusunan rencana pemasaran inilah yang disebut dengan perencanaan pemasaran. Manfaat yang dapat diperoleh dengan adanya perencanaan adalah:

1. Memberikan kerangka berpikir yang jauh ke depan.
2. Mengkoordinir kegiatan pemasaran secara lebih baik.
3. Mengawasi kegiatan pemasaran yang telah dilakukan yang didasarkan atas standar prestasi kerja yang ditetapkan dalam rencana.
4. Membantu merumuskan tujuan yang dicapai dan kebijakan operasional yang dapat dilakukan secara lebih baik.

Adapun bentuk hasil kegiatan perencanaan pemasaran yang lazim dijumpai dan praktek adalah berupa :

1. Target pemasaran

Yaitu penentuan suatu ukuran tertentu sebagai sasaran yang akan dicapai dalam jangka waktu tertentu dimasa

mendatang. Target pemasaran dapat berupa jumlah penjualan dalam unit ataupun laba.

2. Rencana pemasaran

Yaitu rumusan tentang rincian atau apa saja yang ingin dicapai dan cara mencapainya yang terdiri dari kegiatan yang dilakukan untuk pencapaian tujuan di bidang pemasaran.

3. Program pemasaran

Yaitu rumusan tentang rincian kegiatan yang telah ditetapkan dalam rencana pemasaran dengan menekankan pada tahap-tahap pelaksanaan yang dikaitkan atas waktu, tempat dan oleh siapa saja pelaksanaannya dilakukan.

4. Anggaran pemasaran

Yaitu rincian langkah kegiatan yang akan dilaksanakan dalam bidang pemasaran dan pernyataan tentang tujuan yang ingin dicapai, dan biasanya dinyatakan dalam nilai tukar (rupiah).

Dalam pelaksanaan kegiatan perencanaan pemasaran perlu diikuti beberapa langkah sebagai berikut:

1. Analisa hasil prestasi kegiatan pemasaran.

Dalam analisa ini tindakan yang dilakukan adalah mengkaji mengenai perkembangan realisasi kegiatan

yang dilakukan dalam bidang pemasaran. Analisa ini harus dapat memberikan kesimpulan tentang sebab-sebab naik turunnya hasil penjualan atau pemasaran pada umumnya.

2. Analisa keunggulan, kelemahan, kesempatan dan ancaman perusahaan.

Dalam analisa ini dilakukan pengkajian atas keadaan lingkungan pemasaran perusahaan terutama perkembangan ekonomi, sosial, teknologi dan pemerintah. Faktor-faktor didalam perusahaan dapat menimbulkan keunggulan dan kelemahan perusahaan tersebut di pasar.

3. Penentuan tujuan (*objective*) pemasaran.

Dalam hal ini perusahaan harus menetapkan tujuan (*objective*) yang ingin dicapai dalam bidang pemasaran, apakah hal ini berupa tingkat penjualan atau tingkat market share ataupun tingkat laba yang diharapkan.

4. Penetapan strategi pemasaran.

Strategi pemasaran ditetapkan berdasarkan atas sasaran pasar (*target market*) dan tujuan perusahaan. Strategi pemasaran yang ditetapkan mencakup strategi harga, produk, penyaluran atau distribusi dan promosi.

5. Penetapan target pemasaran.

Berdasarkan pertimbangan hasil keempat langkah tersebut diatas, ditetapkan target pemasaran dinyatakan dalam volume penjualan (unit) atau nilai penjualan (rupiah) maupun dalam *market share* dan laba.

6. Penyusunan rencana pemasaran.

Langkah selanjutnya adalah penyusunan rencana pemasaran yang merupakan manifestasi kegiatan yang dilakukan dalam bidang pemasaran.

7. Penyusunan program pemasaran.

Berdasarkan rencana kegiatan diatas, disusun rincian kegiatan yang akan dilakukan dengan dikaitkan atas waktu, tempat dan oleh siapa rencana tersebut dilaksanakan. Rincian kegiatan inilah yang dimaksud program pemasaran.

8. Penyusunan anggaran pemasaran

Langkah terakhir adalah penyusunan anggaran pemasaran. Kegiatan penyusunan anggaran pemasaran ini hendaknya didasarkan atas program pemasaran yang telah ditetapkan. (Assauri, Sofyan., 2002:272)

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa ke delapan langkah-langkah tersebut diatas yang tersusun menjadi proses

perencanaan pemasaran perlu di tetapkan oleh perusahaan. Hal ini perlu dilaksanakan agar kegiatan pemasaran bisa efektif dan efisien, sehingga dapat dicapai hasil yang paling optimal.

2.6.2. Pengendalian Pemasaran

Berhasil tidaknya pelaksanaan kegiatan pemasaran suatu organisasi atau perusahaan tergantung pada kemampuan pimpinan untuk mengarahkan dan mengendalikan semua pelaksanaan kegiatan di bidang pemasaran, pengendalian pemasaran merupakan dasar terpenting bagi keberhasilan usaha dibidang pemasaran. Untuk keberhasilan suatu usaha, seorang pemimpin harus membuat keputusan yang tepat, baik mengenai perencanaan, pelaksanaan dan pengendaliannya.

Seorang pemimpin selalu dihadapkan pada masalah pengambilan keputusan, yang antara lain dapat berupa penentuan apa yang harus dilakukan dalam bentuk kebijakan dan strategi pemasaran, dan bagaimana melakukannya dengan pertimbangan situasi dan kondisi yang dihadapi. Pemimpin pemasaran akan mengalami suatu keberhasilan apabila mampu mengevaluasi keputusan yang diambilnya dapat membantu mencapai tujuan perusahaan. Kurangnya pencapaian tujuan tersebut biasanya dinyatakan dalam ukuran kuantitatif atau

angka-angka, seperti volume penjualan, *market share*, hasil penerimaan penjualan dan keuntungan. Untuk itulah diperlukan suatu pengendalian dalam bidang pemasaran.

Maksud pengendalian pemasaran adalah penilaian, pengecekan dan monitor kegiatan pelaksanaan usaha agar sesuai dengan apa yang direncanakan dan digunakan sebagai landasan untuk mengadakan penyesuaian yang diperlukan. Kegiatan pengendalian pemasaran dimulai dengan menentukan standar prestasi yang digunakan. Kegiatan tersebut merupakan bagian dari proses pengendalian pemasaran yang secara keseluruhan terdiri atas tiga tahap, yaitu :

1. Merumuskan standar atau tolak ukur sasaran yang ingin dicapai pada setiap periode tertentu. Standar perlu dirumuskan, baik secara kualitatif dan kuantitatif seperti halnya dalam standar hasil penjualan produk atau hasil prestasi kerja wiraniaga.
2. Mengukur hasil pelaksanaan yang telah dicapai dan membandingkannya dengan standar yang dirumuskan.
3. Peninjauan kembali, bila perlu merevisi standar sasaran, program pelaksanaan atau keduanya. (Sutojo, Siswanto, 1993:244)

Pada umumnya pengendalian pemasaran dilakukan terhadap volume penjualan, usaha-usaha atau kegiatan pemasaran, efisiensi dan rentabilitas usaha pemasaran. Untuk dapat efektifnya suatu pengendalian pemasaran, dalam pelaksanaannya perlu memperhatikan prosedur yang dapat menjamin tercapainya tujuan yang diharapkan. Dalam hal ini perlu dilihat jenis-jenis pengendalian yang harus dilakukan.

Terdapat empat jenis pengendalian pemasaran yaitu:

1. Pengendalian efektifitas program.

Dilakukan secara berkala atau periodik, yang umumnya tahunan atau kuartalan untuk menilai efektifitas program atau rencana yang telah dibuat, dan bila perlu dilakukan penyempurnaan atau koreksi. Tujuan pengendalian ini adalah untuk mengetahui apakah sasaran yang telah ditetapkan dapat efektif. Pendekatan yang selalu digunakan adalah analisa penjualan, analisa *market share*, analisa rasio penjualan dan biaya, analisa keuangan dan evaluasi sikap.

2. Pengendalian keuntungan atau rentabilitas.

Merupakan kegiatan untuk mengukur keuntungan yang sebenarnya diperoleh dari masing-masing produk, wilayah dan saluran distribusi. Tujuan pengendalian ini

adalah untuk mengetahui di unit kerja atau organisasi mana terjadi hal yang merugikan perusahaan. Pendekatan yang selalu digunakan adalah rentabilitas menurut produk, wilayah niaga, dan saluran.

3. Pengendalian efisiensi.

Mencakup penelitian tentang cara-cara meningkatkan atau memperbaiki dampak peralatan pemasaran dan biaya dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Tujuan pengendalian ini adalah untuk menilai dan memperbaiki efisiensi pengeluaran atau biaya dan dampak bagi hasil pemasaran. Pendekatan yang dipergunakan adalah analisa efisiensi tenaga penjual, advertensi, promosi, dan distribusi.

4. Pengendalian strategi.

Merupakan pengevaluasian secara sistematis atas ketetapan strategi dan kebijakan pemasaran dalam lingkungan dan kesempatan pemasaran perusahaan. Tujuan pengendalian ini adalah untuk mengetahui kemampuan pemasaran perusahaan menggunakan kesempatan pemasaran yang terdapat (baik dilihat dari pasar, produk, dan saluran distribusi). Pendekatan yang

dapat dilakukan adalah analisa efektifitas peralatan dan audit pemasaran.

2.7. ORGANISASI PEMASARAN

Dalam rangka usaha untuk membantu meningkatkan kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuan dan sasarannya, maka penulis mencoba memberikan sumbangan pandangan mengenai peranan organisasi pemasaran dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Seperti kita ketahui, tujuan kegiatan dibidang pemasaran suatu perusahaan tidak terlepas dari tujuan perusahaan secara keseluruhan. Selain itu dapat pula kita lihat bahwa usaha untuk mencapai tujuan dalam bidang pemasaran membutuhkan suatu organisme pemasaran. Hal ini karena umumnya usaha pencapaian tujuan dibidang pemasaran tidak hanya dilakukan oleh satu orang tetapi oleh sekelompok orang. Oleh karena itu, agar kegiatan di bidang pemasaran dapat efektif dan efisien, diperlukan adanya pengaturan kerja dibidang pemasaran dalam bentuk organisasi pemasaran. Dengan pemasaran organisasi itu, disusunlah suatu sistem dan prosedur kerja, serta ditetapkan pula aturan dan hubungan tugas, wewenang dan tanggung jawab antara satu dan lainnya.

Ada empat alasan utama perlunya suatu perusahaan menyusun organisasi pemasaran, yaitu :

1. Untuk membedakan suatu tugas dengan tugas yang lain di bidang pemasaran, sehingga dapat meningkatkan efisiensi dari pelaksanaan tugas, karena dimungkinkan setiap individu yang ada melakukan spesialisasi usaha-usaha atau dirinya.
2. Untuk memberikan kemungkinan dilakukannya koordinasi atas tugas-tugas atau usaha-usaha dan tenaga-tenaga yang ada sehingga kegiatan yang dilaksanakan dapat efektif.
3. Untuk menentukan atau memberikan batasan tanggung jawab dan wewenang yang dibutuhkan oleh tenaga-tenaga yang ada dalam melaksanakan tugas-tugasnya
4. Sebagai sarana atau alat untuk menyokong dan mencerminkan pelaksanaan strategi pemasaran yang menyeluruh.

Dari uraian diatas, dapatlah kita tarik kesimpulan bahwa organisasi pemasaran adalah pola hubungan kerja antara dua orang tua lebih dalam suatu susunan hirarki dan pertanggungjawaban untuk mencapai tujuan di bidang pemasaran. Adapun tujuan perusahaan secara umum adalah agar perusahaan dapat hidup, dapat berkembang, dan dapat bersaing. Hal ini pulalah yang menjadi landasan bagi tujuan dibidang pemasaran dari perusahaan tersebut. Keberhasilan bidang

pemasaran mencapai tujuan dan sasarannya sangat ditentukan oleh baik tidaknya organisasi bidang pemasaran tersebut.

Ada beberapa persyaratan yang diperlukan agar dapat diperoleh suatu organisasi pemasaran yang baik. Persyaratan tersebut adalah :

- 1) Jangkauan pengendalian (*span of control*).

Kemampuan seorang atasan untuk mengendalikan bawahannya.

- 2) Koordinasi.

Kesatuan pengarahan dan kesatuan perintah, sehingga kegiatan yang dilakukan dapat selaras dan terarah untuk pencapaian tujuan.

- 3) Kesepadanan wewenang dan tanggung jawab.

Untuk melaksanakan tugas dan pertanggungjawaban tersebut hendaklah diberikan wewenang yang sepadan dengan tugas dan tanggung jawabnya.

- 4) Kelengkapan (*complementary*).

Semua kegiatan yang perlu ada dalam bidang pemasaran hendaklah tercakup.

- 5) Tidak terdapat tumpang tindih atau duplikasi tugas dan tanggung jawab adanya hal ini dalam suatu organisasi dapat menimbulkan kekaburan tugas dan tanggung jawab. Kekaburan tugas dapat menimbulkan penggeseran atau pengalihan pertanggung jawab.

6) *Internal control.*

Terciptanya suatu sistem saling mengawasi dengan memisahkan antara yang melaksanakan dengan yang melakukan otorisasi dan yang membukukan.

7) Kelanggengan (*continuity*) organisasi.

Usaha untuk menjaga agar organisasi yang disusun tidak untuk suatu periode tertentu dalam jangka pendek tetapi suatu masa yang lebih panjang dapat dipertahankan.

2.8. ARTI DAN HAKIKAT KEBIJAKSANAAN DAN STRATEGI

Setiap organisasi berada pada suatu kondisi lingkungan tertentu yang salah satu ciri utamanya ialah perubahan. Perubahan selalu terjadi dalam berbagai kehidupan bermasyarakat, baik dibidang politik, ekonomi, sosial budaya, ilmu pengetahuan, teknologi dan bahkan juga dalam nilai-nilai sosial dan organisasional.

Untuk dapat menampung akibat dari segala perubahan yang selalu terjadi itu, manajer puncak suatu organisasi mutlak perlu mengamati segala perubahan yang terjadi dan melakukan analisis tentang sejauh mana perubahan itu akan bersangkutan. Artinya setiap perubahan yang terjadi pasti akan membawa serta tantangan yang harus dihadapi dan kesempatan yang perlu dimanfaatkan oleh organisasi, baik

untuk kepentingan masa kini maupun untuk kepentingan masa depan. Hal ini tidak mudah. Dalam mengidentifikasi tantangan yang harus dihadapi dan kesempatan yang timbul, suatu organisasi biasanya dihadapkan kepada keharusan untuk :

1. Merumuskan tujuan yang hendak dicapai.
2. Menetapkan berbagai sasaran yang dituju.
3. Menetapkan berbagai kegiatan yang harus dilaksanakan untuk mencapai sasaran.
4. Mengembangkan sistem dan mekanisme kerja yang tepat.
5. Mengalokasikan sumber dana, daya, peralatan serta tenaga manusia.
6. Memonitor hasil yang dicapai.
7. Melakukan berbagai perubahan organisasional apabila diperlukan.
8. Menata hubungan antar manusia dalam organisasi sedemikian rupa sehingga mereka bergerak sebagai suatu kesatuan yang bulat.

Kegiatan-kegiatan di ataslah yang sesungguhnya menjadi sorotan perhatian dalam menyelenggarakan perumusan kebijaksanaan dan strategi organisasi. Hal-hal yang berkaitan dengan perumusan kebijaksanaannya adalah hal-hal yang mempunyai dampak kuat untuk jangka panjang terhadap organisasi, bukan hanya dalam arti peningkatan kemampuan organisasi untuk menjamin kelangsungan hidupnya, akan tetapi juga dalam meningkatkan kemampuan untuk

mencapai tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. (Siagian, Sondang P, 1991: 7)

Kebijaksanaan dan strategi yang dirumuskannya harus dapat memberikan jawaban terhadap berbagai tantangan dan kesempatan, baik yang timbul di dalam organisasi maupun yang datang dari luar organisasi.

Definisi pemasaran menurut Kotler, Philip (2000:93) adalah :

“Strategi pemasaran adalah logika pemasaran, dan berdasarkan itu, unit bisnis diharapkan untuk mencapai sasaran – sasaran pemasarannya. Strategi pemasaran terdiri dari pengambilan keputusan tentang biaya pemasaran dari perusahaan, bauran pemasaran dan alokasi pemasaran”

2.9. AKTIVITAS PEMASARAN DAN PENJUALAN

Dari masa ke masa, sejalan dengan perkembangan bisnis dan industri di berbagai dunia ini, konsep pemikiran mengenai pemasaran dan penjualan turut berubah pula. Konsep pemasaran dan penjualan disebut juga konsep yang berorientasi pada produksi. Konsep demikian ini sudah ditinggalkan. Konsep yang lebih efektif bagi perusahaan yang ingin mengembangkan bisnisnya tidak lagi harus berorientasi pada produksi akan tetapi harus berorientasi pada pasar (*marketing oriented*).

Tiga dasar yang harus melandasi konsep pemasaran diatas adalah :

1. Adanya orientasi kepada pelanggan.
2. Adanya usaha yang terintegrasi dalam perusahaan.
3. Adanya sasaran kegiatan yang berupa pencapaian laba.

Kesadaran akan pemahaman konsep berorientasi ke pasar amat diperlukan dalam setiap organisasi yang mengharapkan keberhasilan usaha.

Di Indonesia tidak jarang terdapat perusahaan yang masih belum sadar akan kelemahannya dalam pemasarannya. Kebanyakan diantara mereka belum sadar bahwa yang menentukan tinggi rendahnya penjualan adalah pelanggan, bukan mereka sendiri. Cara berpikir yang berorientasi produksi harus sudah jauh-jauh dilepaskan. Perusahaan, melalui bagian pemasarannya, harus mampu menyerap keinginan pelanggan atau keinginan pasar. Dan untuk membaca keinginan pasar tersebut diperlukan strategi pemasaran yang terencana.

2.9.1. Komponen Strategi Pemasaran dan Penjualan.

Strategi pemasaran dan penjualan memiliki empat komponen pokok, yaitu :

1. Produk.

Produk berkaitan dengan upaya pengembangan produk yang tepat bagi pasar yang diharapkan. Produk dapat berupa barang fisik, jasa, ataupun kombinasi barang dan

jasa. Suatu produk belum tentu akan dapat terserap oleh pelanggan walau bagaimanapun baiknya produk tersebut bilamana tidak didukung oleh fasilitas penjualan yang tepat. Dalam komponen harga harus dipikirkan dimana, bilamana, dan oleh siapa barang dan jasa itu ditawarkan untuk dijual.

2. Saluran.

Barang dan jasa tidak mengalir dari produsen ke konsumen secara otomatis, produk tersebut bergerak melalui saluran distribusi tempat kegiatan pemasaran yang baik terselenggara. Tahapan institusi pemasaran dari produsen ke konsumen atau pemakai akhir, termasuk mereka yang berperan sebagai perantara, disebut saluran distribusi. Manajer pemasaran terlibat dalam saluran pemasaran ini, dan dialah yang bertanggung jawab atas kegiatan tersebut.

Begitu pula dengan para *salesman* dan perantara, mereka bergerak dalam aktifitas yang terangkum dalam komponen saluran. Ringkasnya saluran berkaitan dengan masalah, fungsi, dan institusi yang tercakup dalam upaya mengusahakan agar produk yang tepat tadi mencapai pasar yang diharapkan. Unsur-unsur yang tercakup di dalamnya antara lain saluran penjualan, penyebaran

pasar, jenis-jenis perantara dan juga perangkat pelayanan.

3. Promosi.

Promosi berkaitan dengan metode untuk mengkomunikasikan produk yang tepat ke pasar yang diharapkan agar terjual pada tempat yang tepat dan dengan harga yang tepat pula. Promosi disini meliputi kegiatan penjualan secara perorangan, penjualan massa dan promosi penjualan, disinilah tugas seorang manajer pemasaran untuk mengembangkan cara yang paling efektif dari kegiatan-kegiatan tersebut.

Penjualan perorangan meliputi hubungan tatap muka antara para penjual dengan pelanggan potensial, sedangkan penjualan masa dilakukan untuk berkomunikasi dengan jumlah pelanggan yang besar pada saat yang sama. Suatu cara penjualan massa yang paling penting adalah melalui advertensi atau iklan, sedangkan promosi penjualan merupakan cara yang kiranya melengkapi usaha penjualan perorangan dan penjualan massa.

4. Harga.

Masalah harga merupakan komponen yang harus ditetapkan dengan baik oleh seorang manajer pemasaran. Harga harus dibuat atraktif, yang unsurnya mungkin dapat meliputi diskon, persyaratan penjualan, harga perkenalan, ataupun kemudahan-kemudahan hukum setempat, dan manajer pemasaran dalam hal ini harus dapat menanggulangnya tanpa membuang kesempatan untuk meningkatkan penjualan.

Keempat komponen tersebut dapat diibaratkan sebagai sarana yang satu dengan yang lainnya saling melengkapi dengan tujuan untuk membujuk pelanggan.

2.9.2. Upaya-upaya Pemasaran Potensial

Untuk mencapai tujuan kegiatan pemasaran yang atraktif, dapat dilakukan empat cara sebagai berikut :

1. Penetrasi pasar.

Penetrasi pasar meliputi segala upaya yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan penjualan produknya yang ada dalam pasar, kemungkinan dengan melalui olahan pemasaran yang lebih agresif. Usaha ini mungkin dapat berupa upaya untuk meningkatkan tingkat penggunaan produk oleh pelanggan, atau upaya untuk

menarik pelanggan pesaing lainnya, atau mereka yang belum menggunakan produk.

2. Pengembangan pasar.

Pengembangan pasar adalah upaya untuk meningkatkan penjualan produk yang ada. Upaya ini dapat meliputi pemasangan iklan di berbagai media yang berbeda-beda untuk memperoleh pelanggan baru yang diharapkan.

3. Pengembangan produk.

Pengembangan produk meliputi penawaran produk baru atau produk yang telah disempurnakan ke dalam pasar yang ada. Disini perusahaan dianggap dapat memahami apa yang diinginkan pasar dan mampu melihat adanya kemungkinan penambahan atau pengubahan bentuk produk, atau mencapai tingkat kualitas tertentu, atau penambahan tipe serta ukuran yang lebih beragam, dengan harapan dapat lebih meningkatkan kepuasan pasar.

4. Diversifikasi

Diversifikasi meliputi upaya pergeseran garis usaha yang berbeda-beda secara total, yang dapat meliputi produk-produk, pasar atau tingkat-tingkat dalam sistem pemasaran produksi yang sama sekali belum dikenal.

Penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi tidak dapat dibenarkan tanpa adanya keinginan pelanggan. Suatu hasil penelitian pasar harus didukung oleh bukti-bukti yang cukup kuat dan beralasan. Karena apabila hasil tersebut ternyata meleset, maka dapat menimbulkan penghamburan dana karena upaya pemasaran yang sia-sia.



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. DEFINISI VARIABEL

Evaluasi kinerja adalah :

- a. Perencanaan, pengumpulan dan mereview bukti – bukti yang cukup, relevan, material dan kompeten.
- b. Oleh pemeriksaan yang bebas
- c. Dengan sasaran untuk :
 - Menentukan apakah manajemen atau para karyawan suatu usaha/entitas telah atau belum menerima dan melaksanakan.
 - Prinsip – prinsip akuntansi, kebijaksanaan – kebijaksanaan manajemen atau norma – norma operasional yang tepat.
 - Untuk meniali kinerja dan mencapai penggunaan sumber – sumber secara ekonomis, efisien, dan efektif.

3.2. JENIS PENELITIAN

Jenis penelitian yang akan penulis lakukan adalah penelitian deskriptif, yaitu suatu penelitian untuk membuat deskriptif atau gambaran yang aktual dan akurat mengenai fakta-fakta yang ada di perusahaan.

3.3. LOKASI PENELITIAN

Penelitian ini mengambil lokasi pada PT. Telkomsel Malang, Jawa Timur.

3.4. JENIS DATA

Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif, yaitu data yang memberikan uraian yang sesuai dengan kenyataan dan situasi kondisi di perusahaan.

3.5. SUMBER DATA

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ilmiah ini adalah sumber data primer dan sumber data sekunder.

3.5.1. Data Primer

Data yang dikumpulkan dan digunakan secara langsung dalam penelitian yaitu berupa wawancara langsung yang dilakukan dengan pihak perusahaan (Indrianto, Nur dan Supomo, Bambang., 2002:146)

3.5.2. Data sekunder

Data yang diperoleh dari catatan-catatan perusahaan yang sudah ada dan mempelajari literatur-literatur yang ada

hubungannya dengan masalah penelitian (Indrianto, Nur dan Supomo, Bambang., 2002:147)

3.6. TEHNIK PENGUMPULAN DATA

3.6.1. Survey pendahuluan

Dilakukan dengan mendatangi perusahaan yang akan dijadikan penelitian untuk mengetahui gambaran umum dan gambaran khusus perusahaan.

3.6.2. Studi pustaka

Dilakukan dengan mencari dan mempelajari beberapa literatur, karya ilmiah, buku – buku teori yang berkaitan dengan penelitian ini, sebagai referensi pembahasan masalah. Hal ini bertujuan untuk memperoleh landasan teori yang berkaitan dengan pokok permasalahan dan digunakan sebagai landasan pemecahan masalah.

3.6.3. Studi lapangan.

Studi lapangan dilakukan dengan menggunakan teknik sebagai berikut :

1. Pengamatan.

Teknik pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan secara langsung yang memungkinkan peneliti mencatat peristiwa dalam situasi yang berkaitan

dengan pengetahuan proporsional maupun pengetahuan yang langsung diperoleh dari data.

2. Wawancara.

Penulis mengadakan wawancara langsung dengan pimpinan perusahaan dan para kepala bagian yang berhubungan dengan tujuan penulis untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

3. Kuesioner

Yaitu teknik pengumpulan data dengan mengajukan suatu daftar pertanyaan tertulis pada pihak – pihak yang terkait dalam perusahaan.

4. Praktek audit manajemen.

Teknik pengumpulan data dimana penulis melakukan simulasi audit manajemen berdasarkan program audit yang telah dibuat.

5. Dokumentasi

Penulis mengumpulkan dokumen yang berhubungan dengan kegiatan pemasaran, seperti sasaran perusahaan, strategi.

3.7. TEKNIK ANALISA DATA

Analisis data merupakan proses pengolahan data yang telah dikumpulkan dari hasil penelitian di lapangan maupun dari studi pustaka. Dengan menggunakan teknik studi kasus maka pemahaman terhadap penelitian yang dilakukan dapat lebih mendalam. Tahap – tahap yang dilakukan dalam analisis terhadap masalah yang ada adalah sebagai berikut :

1. Tahap Pendahuluan.

Pada tahap ini penulis memasuki lapangan untuk mendapatkan gambaran umum perusahaan, melakukan wawancara dengan pihak manajemen, serta mendapatkan data tertulis mengenai strategi pemasaran dan tujuan pemasaran, selain itu peneliti melakukan observasi dan wawancara dengan pihak terkait.

2. Tahap Pelaksanaan.

Pada tahap ini, penulis mengumpulkan data yang lebih lengkap yaitu seluk beluk pemasaran, prosedur yang berkaitan dengan fungsi pemasaran, sistem pengendalian manajemen, praktek pada fungsi pemasaran juga laporan keuangan yang berkaitan dengan anggaran penjualan dan realisasi penjualan. Peneliti melakukan simulasi evaluasi kinerja pada PT. Telkomsel Graphari Malang, dimana fokus kegiatan ini pada pelaksanaan kinerja atas fungsi pemasaran.

3. Tahap Akhir.

Pada tahap ini, data-data yang berhasil dikumpulkan dihubungkan dengan landasan teori yang ada dan dianalisis sehingga dapat ditarik kesimpulan. Analisis tampak pada kertas kerja, dan pada akhirnya peneliti dapat memberikan rekomendasi dan saran-saran perbaikan pada pihak manajemen.

Analisis data dilakukan dengan cara menilai temuan evaluasi berdasarkan elemen-elemen sasaran pemeriksaan yang terdiri dari:

1. Kriteria (*criteria*).

Yaitu untuk pengembangan perusahaan dan untuk menjual hasil produk atau barangnya.

2. Penyebab (*causes*).

Yaitu dengan melakukan promosi yang dilakukan oleh perusahaan untuk mempengaruhi konsumen.

3. Akibat (*effect*).

Yaitu agar konsumen tertarik untuk membeli produk atau barang yang ditawarkan oleh perusahaan.

BAB IV

ANALISA DAN PEMBAHASAN

4.1. GAMBARAN UMUM PT. TELKOMSEL

4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Telkomsel adalah perusahaan jasa yang bergerak dibidang Telekomunikasi, atau tepatnya sebagai operator seluler.

Berikut adalah awal mula berdirinya PT Telkomsel :

- Oktober '93
Menparpostel menugaskan Telkom untuk pilot project di Batam.
- November '93
Telkom melakukan PP GSM di Batam dan Bintan.
- 31 Des '93
Proyek GSM beroperasi di Batam dan Bintan.
- 28 Maret '94
Telkom resmi terdaftar sebagai anggota GSM – MOU.
- 24 Agustus '93
Telkom dan Indosat memperoleh ijin prinsip mengoperasikan GSM.
- 1 November '93
Telkom dan Indosat sebagai PMDN.

- 26 Mei '93
PT TELKOMSEL resmi berdiri.
- 4 Agustus '93
Telkomsel memperoleh lisensi mengoperasikan GSM.
- 11 Maret '93
Status TELKOMSEL dari PMDN menjadi PMA dengan masuknya PTT Telecom Netherland dan Setdco MegaCell Asia.

Alasan mengapa Batam diangkat sebagai tempat proyek percobaan adalah dikarenakan adanya dua hal, yaitu :

- Terdapat proyek pengembangan kawasan industri Batam.
- Penugasan pemerintah melalui Menristek kepada Telkom untuk mewujudkan ide GSM mobile-to-mobile pertama di Indonesia dinamakan Proyek STKB.

Pada saat pendiriannya, saham Telkomsel dipegang oleh raksasa penyelenggara Telekomunikasi domestik PT Telkom 51% dan perusahaan pemimpin telekomunikasi internasional PT Indosat sebesar 49%. Saham PT TELKOMSEL kini dimiliki oleh PT TELKOM sebesar 65%, dan SINGTEL sebesar 35 %.

PT Telkomsel terbagi menjadi sembilan daerah Regional yang tersebar diseluruh Indonesia, tepatnya :

- Regional I : Sumbagut.
- Regional II : Sumbagsel.

- Regional III : Jabotabek.
- Regional IV : Jawa Barat.
- Regional V : Jawa Tengah.
- Regional VI : Jawa Timur.
- Regional VII : Bali Nusra.
- Regional VIII : Kalimantan.
- Regional IX : Sulawesi dan Malirja.

Jumlah pelanggan Telkomsel saat ini mencapai lebih dari 17 juta pelanggan atau sekitar 52% market share pasar seluler yang ada. Sedangkan jumlah pelanggan di area Jawa – Bali saat ini telah mencapai lebih dari 4,2 juta pelanggan.

Arti Lambang Telkomsel :

Abu – abuHitam, Bayangan dibelakang Heksagon :

- Menandakan kesejukan
- Siap mengayomi pelanggan

Warna logam : melambangkan teknologi

Warna Merah, segi enam (heksagon) :

- Simbol seluler
- TELKOMSEL berani dan siap menyongsong masa depan

Lingkaran Horizontal, membelah heksagon

- PT. TELKOM yang melayani jasa Telekomunikasi domestik

Lingkaran Vertikal :

- PT. INDOSAT yang melayani jasa Telekomunikasi internasional

Warna Putih, pertemuan dua lingkaran diatas Heksagon membentuk "T" :

- Keterbukaan, kebersihan, transparan dan kecerahan
- Telkomsel – Indosat – Telkom

4.1.2. Visi, Misi, Budaya PT. Telkomsel

Visi :

Visi Telkomsel adalah :

1. Mempertahankan dan meningkatkan posisi sebagai *leading Mobile Network and Service Provider* dan sebagai salah satu operator terbaik di Asia.
2. Penyediaan jasa selular seluas - luasnya.
3. *Word class quality* dalam memenuhi keunggulan usaha kepada *clients*.
4. Memuaskan kebutuhan pelanggan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Misi :

Misi merupakan suatu pernyataan yang berkaitan dengan alasan keberadaan organisasi yang berfungsi sebagai pedoman untuk semua tindakan yang akan diambil. misi Telkomsel :

- Mempertahankan / mengukuhkan / meningkatkan posisi *market leader*.

- Akselerasi pertumbuhan yang didasarkan pada ekspansi *network*, *JIT* pada *Operation* dan *Maintenance*, *Prodcuy Inovation* mengintrodusir *total solution*.

Budaya :

Budaya perusahaan merupakan kumpulan nilai yang membedakan satu perusahaan dengan perusahaan lain sesuai dengan *core business* dan arah yang ingin dicapai. Budaya Telkomsel adalah :

- *Customer Intimicy*
Adalah nilai yang mengutamakan keakraban dan kepedulian ntuk pemenuhan kebutuhan pelanggan.
- *Profesionalism*
Adalah nilai yang mengutamakan keahlian, komitmen, dedikasi, objectivitas dan orientasi jangka panjang.
- *Team Work*
Adalah nilai yang mengutamakan kemampuan untuk bekerjasama secara sinergi untuk mencapai tujuan.

4.1.3. Tujuan PT. Telkomsel

Adapun yang menjadi tujuan PT. Telkomsel dapat di bedakan menjadi Tujuan Jangka Pendek dan Tujuan Jangka Panjang.

a. Tujuan Jangka Pendek

Adalah tujuan yang hendak dicapai atau direalisasikan oleh GraPARI Malang dalam jangka waktu relatif pendek (satu tahun).. Adapun tujuan jangka pendek yang akan dicapai adalah:

1. Meningkatkan profitabilitas tanpa mengabaikan kesejahteraan karyawan.
2. Meningkatkan pelanggan/memperluas daerah pemasaran.
3. Mempertahankan posisi pasar.
4. Memberikan kepuasan kepada pelanggan.

b. Tujuan Jangka Panjang

Tujuan yang dicapai dalam jangka panjang (5 tahun) antara lain :

1. Mempertahankan market leader dan meningkatkan reputasi PT. Telkomsel.
2. Menjaga dan mengusahakan kelangsungan hidup PT. Telkomsel.
3. Meningkatkan *Customer base dan Revenue*.

4.2. LINGKUNGAN PENGENDALIAN MANAJEMEN

4.2.1. Lokasi Perusahaan

Lokasi PT. Telkomsel adalah tempat dimana PT. Telkomsel melakukan aktifitasnya. Penentuan lokasi PT. Telkomsel merupakan fungsi yang sangat penting bagi sukses atau gagalnya operasi PT. Telkomsel yang bersangkutan.

Setiap perusahaan akan selalu berusaha memilih letak atau tempat yang strategis agar memungkinkan memberikan

keuntungan yang sebesar- besarnya, baik saat mulai didirikan sampai perkembangannya pada masa mendatang. Jadi dasar pemilihan letak itu didasarkan atas motif ekonomi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pemilihan letak PT. Telkomsel ini untuk berbagai macam calon pelanggan. Dalam pertimbangan tersebut harus mencakup segala aspek sosial, ekonomi maupun teknik sesuai dengan sifat dari produk yang bersangkutan.

Pada prinsipnya tujuan PT. Telkomsel dalam menentukan suatu lokasi adalah untuk memperoleh keuntungan dalam menjalankan usahanya. Berdasarkan prinsip tersebut maka PT. Telkomsel GraPARI Malang memilih lokasi di Jl Jaksa Agung Suprpto 59 Malang.

Dalam menentukan lokasi atau tempat pemasaran, PT. Telkomsel ini mempunyai pertimbangan-pertimbangan sebagai berikut :

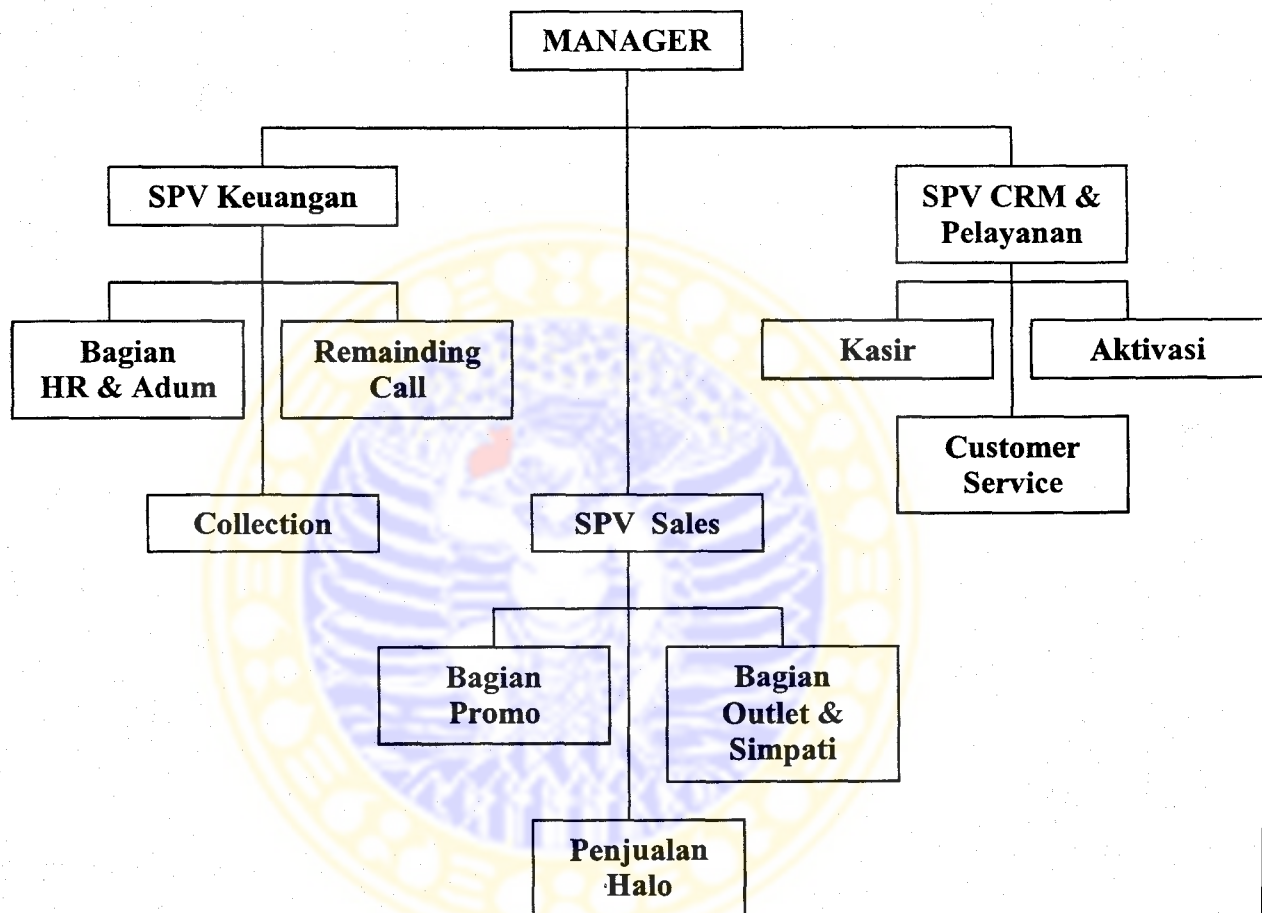
- a. Tempat ini cukup luas, sehingga dapat memenuhi persyaratan untuk lokasi pemasaran.
- b. Tempatnya berada dipinggir jalan protokol sehingga memudahkan transportasi para pelanggan.
- c. Tempat yang strategis sehingga memudahkan keluar masuknya kendaraan yang diperlukan untuk proses pemasaran.

4.2.2. Struktur Organisasi Perusahaan

Organisasi merupakan suatu proses penetapan dan pembagian pekerjaan yang dilakukan, pembatasan tugas-tugas, tanggung jawab wewenang dan penetapan hubungan antara unsur-unsur organisasi, sehingga memungkinkan orang-orang dapat bekerja bersama-sama seefektif mungkin untuk mencapai suatu tujuan. Dengan kata lain organisasi merupakan suatu proses pembagian tugas-tugas dalam suatu pemasaran.

Adapun struktur organisasi yang digunakan oleh PT. Telkomsel menggunakan sistem organisasi lini/garis. Didalam organisasi ini, tugas dan wewenang ini mengalir dari manager kepada bawahannya melalui satu garis komando. Sedangkan bawahan bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan oleh atasannya secara skematis struktur organisasi PT. Telkomsel GraPARI Malang dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 1

**STRUKTUR ORGANISASI
PT. Telkomsel GraPARI MALANG**

Sumber : PT. Telkomsel Graphari Malang

Dewan Direksi PT TELKOMSEL terdiri dari :

Komisaris Utama : Hasjim Thojib
Komisaris : Woeryanto Suradji
Tri Wahyu Sari & Hui Weng Cheong
Christopher John Anderson

Dewan Direksi PT TELKOMSEL terdiri dari :

Direktur Utama : Bajoe Narbito
Direktur Niaga : Leong Shin Loong
Direktur Keuangan : Yusuf Kurnia
Direktur Operasi : Laurents Bulter
Dir Pran & Bang : Bambang Riyadhi Oemar

4.2.3. Job Discription dari Struktur Organsiasi

1. Manager :

Merupakan pejabat tertinggi Graphari yang mencakup suatu wilayah tertentu sesuai penunjukan perusahaan. Tugas dan tanggungjawab manager antara lain :

- a. Mewakili perusahaan dan memimpin perwakilan sesuai wilayah tanggungjawabnya.
- b. Merencanakan, mengkoordinasi penyusunan usulan rencana kerja Graphari yang meliputi rencana penjualan,

pemasaran, pelayanan administrasi, dan personalia yang ditetapkan.

- c. Memastikan terlaksananya kebijakan perusahaan yang ditetapkan oleh kantor pusat.
- d. Memonitor dan mengendalikan penyusunan anggaran Graphari yang disusun oleh para supervisor dan memastikan pelaksanaannya.
- e. Memonitor dan mengendalikan pelaksanaan seluruh aktivitas Graphari sesuai dengan rencana dan kebijakan perusahaan yang telah digariskan dan mengambil tindakan bila terjadi penyimpangan.
- f. Mempertanggungjawabkan realisasi rencana kerja Graphari secara periodik dan tepat waktu.

2. Supervisor Keuangan

Bertanggungjawab langsung kepada Manager dan bekerja sama dengan SPV Pelayanan dan SPV Sales untuk kelancaran dan koordinasi pelaksanaan tugas.

Tugas dan tanggung jawab mengelola keuangan Graphari yang meliputi :

- a. Mengawasi, memonitor, mengatur penerimaan uang / *cash flow* dari sales.
- b. Merencanakan, mengawasi, memonitor, mengatur *cash outflow*.

- c. Memberikan informasi kepada Manager mengenai kondisi keuangan Graphari sebagai bahan pertimbangan pengambilan keputusan.
- d. Mengelola, mengkoordinasi dan mengendalikan penyimpangan dan pemeliharaan dokumen / file perusahaan.
- e. Melaksanakan, mengkoordinasi dan memonitor pelaksanaan dan penyimpangan kebijaksanaan, prosedur dan peraturan perusahaan dan memberikan informasi kepada manager dan kantor pusat apabila terjadi penyimpangan terhadap prosedur.
- f. Mengelola administrasi kepegawaian meliputi pengelolaan data, pembaruan data serta laporan perubahan personel, rekrutmen, mutasi, promosi, PHK dll.

3. Supervisor Pelayanan.

Bertanggungjawab langsung kepada Manager dan bekerja sama dengan SPV Keuangan dan SPV Sales untuk kelancaran dan koordinasi pelaksanaan tugas.

Tugas dan tanggung jawab mengelola operasional Graphari yang meliputi :

- a. Memimpin, mengarahkan dan mengkoordinasi seluruh kegiatan operasional dan pelayanan kepada konsumen di Graphari agar berjalan efisien dan lancar.
- b. Memonitor dan mengevaluasi performance tim *Customer Service* dalam memberikan pelayanan kepada konsumen.

4. Supervisor Sales

Bertanggungjawab langsung kepada Manager dan bekerja sama dengan SPV Keuangan dan SPV Pelayanan untuk kelancaran dan koordinasi pelaksanaan tugas.

Tugas dan tanggung jawab mengelola operasional Graphari yang meliputi :

- a. Memastikan tercapainya target / anggaran yang ditetapkan kantor pusat.
- b. Mengkoordinasi dan memimpin aktivitas penjualan dan pemasaran.
- c. Memonitor, mengevaluasi efektivitas pelaksanaan program penjualan dan pemasaran yang dilaksanakan *sales staff*, serta mengambil tindakan – tindakan yang dipandang perlu untuk memastikan tercapainya sasaran.
- d. Menjalankan program kantor pusat *loyalty* pelanggan

5. Kasir

Tugas dan tanggung jawab Kasir meliputi :

- a. Menerima pembayaran konsumen atas tagihan kartu HALO, ganti kartu, pembelian voucher dan perdana simPATI dan AS.
- b. Melakukan penerangan informasi mengenai pembayaran kepada konsumen.

6. *Customer Service*

Tugas dan tanggungjawab *Customer service* meliputi :

Melakukan hubungan dengan konsumen baik itu untuk penjualan, pelayanan pengaduan, pelayanan mutasi/ pasang baru, maupun memberikan penerangan informasi (*education* ke konsumen)

7. *Administrasi Customer Service*

Tugas dan tanggungjawab administrasi *customer service* meliputi :

- a. Melakukan pengarsipan dari semua data yang berhubungan dengan konsumen baik yang berupa pasang baru, mutasi, ganti kartu, maupun aktivasi fitur.
- b. Melakukan administrasi data konsumen di sistem.

8. *Aktivasi*

Tugas dan tanggung jawab aktivasi meliputi :

- a. Melakukan validasi / pengecekan kelayakan/ keabsahan dari konsumen melalui pengecekan kebenaran data yang diberikan untuk pasang baru dan mutasi.

b. Melakukan aktivasi kartu HALO dan mutasi.

9. Staf HR & Adum

Tugas dan tanggungjawab staf HR & Adum meliputi :

- a. Mengelola cash kecil Graphari untuk keperluan operasional perusahaan.
- b. Melakukan eksekusi untuk pelanggan restitusi.
- c. Melakukan pengarsipan yang berhubungan dengan data keuangan, kepegawaian dll.

10. *Billing Collection*

Tugas dan tanggungjawab *Billing Collection* meliputi :

Melakukan penagihan untuk pelanggan kartu HALO yang menunggak pembayaran.

11. *Reminding Call*

Tugas dan tanggungjawab *Reminding Call* meliputi :

Mengingatkan pelanggan kartu HALO untuk melakukan pembayaran pada bulan tagihan muncul.

4.3. DESKRIPSI HASIL PENELITIAN

Berikut ini adalah data-data aktivitas pemasaran PT. Telkomsel sebagai bahan dalam analisa pemecahan masalah yang disajikan dalam bentuk uraian – uraian.

4.3.1. Strategi Pemasaran

Strategi PT. Telkomsel adalah "Peningkatan *Value Creation* melalui kecepatan dan tingkat kualitas layanan sebagai hasil dari *Business Process Reengineering* dan peningkatan komitmen dari *stockholder* untuk *partnership* yang di dukung dengan tindakan sistematis perbaikan pada pengelolaan SDM.

Sedangkan strategi pemasaran yang dilakukan oleh PT. Telkomsel Graphari Malang adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan penjualan dengan inovasi produk.
- 2.. Memperluas daerah jaringan distribusi ke daerah – daerah untuk penjualan simPATI , AS dan kartu HALO.
3. Penambahan BTS (Base Transmision System), Repiter, Microsel, pada daerah – daerah potensial sehingga signal Telkomsel semakin baik.
4. Program Loyalty Pelanggan dan Outlet.
5. Program pelayanan keliling, dimana pendirian TO (*Temporary Outlet*) dengan konsep pelayanan kepada pelanggan di beberapa daerah yang jauh dari pelayanan Graphari.

4.3.2. Tujuan Pemasaran

Adapun yang menjadi tujuan pemasaran GraPARI Malang adalah :

1. Menciptakan kondisi *Telkomsel Minded* untuk masyarakat area Malang.
2. Mencapai target dan omzet penjualan yang telah ditetapkan.
3. Penetrasi asar dan membuka pasar baru.
4. Meningkatkan Loyalitas pelanggan.
5. Meningkatkan pelanggan.
6. Mempertahankan posisi pasar.
7. Memberikan kepuasan kepada pelanggan/ pelayanan yang excellent.
8. Meningkatkan sosialisasi dan edukasi.
9. Melakukan perencanaan dan peningkatan mutu pelayanan.

4.3.3. Sumber Daya Manusia

Unsur sumber daya manusia adalah faktor utama yang sangat berpengaruh pada naik turunnya *value* perusahaan. Perusahaan akan berjalan efektif sesuai dengan tujuan perusahaan terutama fungsi pemasaran maka harus didukung dengan sumber daya yang memadai.

Jumlah SDM PT. Telkomsel Graphari Malang adalah 44 orang yang terdiri dari 18 orang SDM Organik (Karyawan Telkomsel) dan 18 orang SDM *Outsource* Koperasi Telkomsel (KISEL), 1 orang TPR CAM, 7 orang TPR.

PT. Telkomsel dalam melakukan penerimaan karyawan (karyawan organik) melalui seleksi tertulis, psikotest, wawancara dan kesehatan.

PT. Telkomsel Graphari Malang menetapkan 5 hari kerja efektif, dari Senin sampai dengan Jum'at pada jam 8.00 sampai dengan jam 17.00 WIB. Sedangkan pada hari Sabtu merupakan Lembur wajib bagi *Front Office* (Fungsi Pelayanan) dimulai dari jam 8.00 sampai 12.00 WIB.

Sistem Kompetensi

Kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, karakteristik pribadi atau perilaku yang relevan, yang dipersyaratkan untuk mencapai kinerja terbaik pada suatu perusahaan. Dengan sistem yang berbasis kompetensi yang diterapkan PT Telkomsel, memacu karyawannya untuk terus meningkatkan penjualan, mengembangkan diri, melakukan inovasi - inovasi untuk meningkatkan mutu pelayanan, yang pada akhirnya untuk memajukan perusahaan dan menyejahterakan karyawan.

Peningkatan *performance* karyawan selalu menjadi prioritas PT. Telkomsel untuk selalu meningkatkan potensi diri karyawannya dalam mengikuti perkembangan industri khususnya industri telekomunikasi dengan melakukan *Individual Development Plan* (IDP) yang antara lain berupa : *Formal*

Training, Self Study, On-the-Job Training, Sharing Session, Coaching & Mentoring, Ad-Hoc-Project, dll.

4.3.4. Bauran Pemasaran

Indikator yang dijadikan standar internal audit dalam melaksanakan pemeriksaan manajemen fungsi pemasaran adalah bauran pemasaran yang meliputi bauran pemasaran produk, bauran pemasaran harga, bauran pemasaran distribusi dan bauran pemasaran promosi.

a. Produk

Produk-produk yang diluncurkan oleh GraPARI adalah tergantung dengan kebijakan kantor pusat. Dua macam product PT Telkomsel saat ini adalah:

1. Kartu Prabayar ada 2 macam : simPATI dan AS
 - Tidak memerlukan persyaratan tertentu.
 - Aktivasi dilakukan sendiri oleh pelanggan.
 - Masa pemakaian tergantung isi pulsa.
 - Fitur kurang lengkap (VERONICA, SMiLE, CALiPSO, SLi IR, dan MMS GPRS)
 - Tidak ada biaya bulanan, jika pulsa habis dapat diisi kembali dengan voucher isi ulang.
 - Bebas *Roaming* nasional.
 - Bisa migrasi ke kartu HALO.

- Customer Service 116 (free).
2. Kartu Pasca Bayar ada tiga macam yaitu kartu HALO Reguler (perorangan), kartu HALO Keluarga, kartu HALO Corporate (perusahaan / instansi)
- Memerlukan persyaratan tertentu.
 - Aktivasi dilakukan oleh Telkomsel.
 - Masa pemakaian adalah selama berlangganan.
 - Fitur lebih lengkap.
 - Ada abonemen/ biaya bulanan (kecuali HALO Bebas Abonemen tidak ada abonemennya)
 - *Roaming* nasional dan Internasional.
 - Tidak bisa migrasi ke AS atau simpATI.
 - Customer Service : 111 (free).

b. Harga

Penetapan harga pada PT. Telkomsel menggunakan *total cost* ditambah *mark up* sebesar prosentase tertentu dan disesuaikan dengan tingkat pasar yang dilayaninya. Penyesuaian harga produk selain dikarenakan biaya produksi juga disesuaikan dengan harga produk – produk kompetitor (Indosat Satelindo, Pro XL, Mobile 8, Flexi). Sehingga penyesuaian ini bertujuan untuk meningkatkan prosentase laba yang dihasilkan, disamping kenaikan tingkat volume penjualan. Walaupun banyak kompetitor menawarkan harga yang

kompetitif, Telkomsel masih unggul dibanding *competitor* lain.

Dibuktikan dengan Telkomsel selalu menjadi posisi *market*

leader dibidangnya.

Berikut ini adalah harga produk Telkomsel :

Tabel 4.1
Perbandingan Kartu Pra Bayar dan Pasca Bayar
Produk PT Telkomsel

PRABAYAR	HARGA
SimPATI HOKI 25	Rp. 25.000,-
SimPATI mBCA	Rp. 50.000,-
Kartu AS	Rp. 27.500,-
Voucher simPATI 150	Rp. 150.000,-
Voucher simPATI 100	Rp. 100.000,-
Voucher simPATI 50	Rp. 50.000,-
Voucher simPATI 20	Rp. 20.000,-
Voucher As 50	Rp. 55.000,-
Voucher As 25	Rp. 27.500,-
Voucher As 20	Rp. 22.000,-
PASCA BAYAR	ABONEMEN
Paket Bebas Raoming Nasional	Rp. 65.000,-
Paket Bebas 150 SMS	Rp. 45.000,-
Paket Bebas Abonemen*	*Minimum pemakaian Rp. 25.000,-

Sumber : PT Telkomsel Grapari Malang

Harga prabayar diatas adalah harga jual untuk graphari Malang, yaitu harga *bandroll*, kecuali untuk kartu AS (harga *bandroll* + ppn 10%). Sedangkan harga di counter dan dealer sangat variatif, dan menyesuaikan dengan permintaan pasar.

c. Pemasaran dan Saluran Distribusi

PT. Telkomsel menggunakan dua sistem saluran distribusi yaitu :

1. Saluran distribusi langsung (*direct selling: PRODUSEN → KONSUMEN*) yang memasarkan produk langsung ke konsumen akhir (melalui GraPARI).
2. dan saluran distribusi tidak langsung (*indirect selling : PRODUSEN → DEALER → KONSUMEN*) yang memasarkan produk melalui perantara (melalui Dealer dan Gerai).

Graphari merupakan tempat Layanan PT Telkomsel yang berada dibawah Regional VI JawaTimur. Regional VI JawaTimur terdiri dari :

- i. GraPARI WTC Surabaya
- ii. GraPARI HR Muhammad
- iii. GraPARI Graha Pena
- iv. GraPARI Gresik
- v. GraPARI Malang
- vi. GraPARI Madiun
- vii. GraPARI Probolinggo
- viii. GraPARI Jember
- ix. GraPARI Kediri.

Selain GraPARI, PT.Telkomsel juga akan terus menambah jumlah Gerai HALO diberbagai wilayah di Jawa Timur melalui pola *Franchise* dengan pihak ketiga (mitra). Saat ini, 14 Gerai Halo Telkomsel yang fungsinya sama dengan GraPARI sudah beroperasi di Galaxy Mall, PTC, Pamekasan, Sidoarjo, Mojokerto, Jombang, Tuban, Ponorogo, Kediri, Tulung Agung, Batu, Pasuruan, Blitar dan Banyuwangi.

Graphari Malang sendiri membawahi atau mengawasi jalannya operasional Gerai Batu, Gerai Blitar dan Gerai Pasuruan.

Selain memaksimalkan fungsi penjualan dan pelayanan pada Graphari dan Gerai, PT. Telkomsel juga mengefektifkan *indirect Sales* yang terdiri dari Kisel (Koperasi Telkomsel), dealer, dan *Sales Force*. PT. Telkomsel juga menanamkan jiwa "menjual" kepada semua karyawannya, bukan hanya bagian penjualan saja yang melakukan peran penjualan. Ini semua untuk meningkatkan *Market Coverage* dan mempertahankan posisi *Market Leader*.

Kota Malang dan sekitarnya, merupakan kota pelajar, kota wisata,dan merupakan daerah industri, sehingga sangat potensial untuk meningkatkan *market coverage*.

d. Promosi

Promosi merupakan arus informasi atau persuasi satu arah yang dibuat untuk mengarahkan perusahaan (organisasi)

kepada tindakan yang menciptakan pertukaran dalam pemasaran. Dengan promosi maka akan dapat menarik calon konsumen dengan cara memberi informasi tentang jasa atau produk dan mempengaruhinya.

Aktivitas promosi yang dilakukan oleh PT. Telkomsel antara lain:

1. Periklanan

Promosi yang dilakukan oleh PT. Telkomsel yaitu periklanan melalui :

- **Media Cetak**

Promosi dilakukan menggunakan media surat kabar atau koran, majalah. Untuk Graphari Malang bekerjasama dengan RADAR Malang (Jawa Pos Group)

- **Media Elektronik**

Dalam mensosialisasikan produknya, Telkomsel sangat gencar menggunakan media elektronik. Hal ini dikarenakan promosi melalui media elektronik dianggap akan lebih cepat diterima oleh masyarakat. Untuk promo lewat media televisi merupakan program dari divisi marketing pusat (Jakarta), sedangkan divisi sales Graphari Malang lebih berkonsentrasi untuk melakukan promo lewat radio,

salah satu contohnya adalah mengadakan *talk show* secara rutin pada radio – radio yang ada di kota Malang dan daerah - daerah yang masuk area *sales Graphari Malang*.

- Posmat

Media promosi ini meliputi brosur, poster, layar toko, umbul – umbul atau spanduk. Graphari Malang menyebarkan pamflet dan brosur-brosur, poster, layar toko dan spanduk ke *counter-counter* atau *outlet -otlet* yang ada di Malang dan sekitarnya.

- Lain – lain

- Materi Billboard
- Melakukan pengecatan bergambar produk Telkomsel (*kanvasing*) pada *counter counter* atau *outlet - outlet* yang ada , terutama untuk *outlet – outlet* yang memiliki tempat yang strategis yang mudah diakses oleh masyarakat.
- *Branding* spanduk Telkomsel ditempat – tempat strategis, dan dimana – mana sehingga “merah-nisasi Telkomsel” terwujud.
- Pemasangan *temporary outlet*.

Periklanan merupakan semua kegiatan dalam penawaran produk atau jasa kepada masyarakat baik secara lisan maupun berupa suatu berita tentang jasa, tujuannya adalah menjual dan secara riil mengadakan komunikasi secara berdaya guna kepada konsumen, Oleh karena itu pengaruh periklanan pada umumnya untuk jangka panjang.

2. Promosi Penjualan

Jenis promosi yang dilakukan yaitu :

- **Gebyar simPATI – AS.**
Dengan hadiah utama 5 sepeda motor Suzuki smash, 10 handphone, 10 Tv, dan 10 kulkas. Setiap pembelian kartu perdana simPATI atau KARTUAS Jan – Feb 2005 memiliki kesempatan mengikuti program Gebyar simPATI-AS ini. Program ini berlaku untuk wilayah Malang, Blitar dan Pasuruan.
- **Program HALO Valentine.**
Program ini berlangsung selama Februari. Setiap aplikasi kartu halo dan valid/aktif akan mendapatkan merchandise boneka dan merchandise Telkomsel lainnya. Program ini berlaku untuk Area Jawa Timur.
- **Program POINT.**

HALO POINT (kartu HALO) dan PANEN HOKI (simPATI) merupakan program promosi dari pihak marketing/management pusat, yang berlaku untuk semua pelanggan Telkomsel.

1. HALO POINT

Pelanggan kartu HALO yang telah mengumpulkan point dapat ditukar dengan free usage (gratis pemakaian), free sms (gratis sms), pulsa simPATI atau diikutkan undian dengan grandprice 5 buah mobil MercedesBenz.

2. PANEN HOKI

Pelanggan simPATI yang telah mengumpulkan point dapat ditukar dengan free sms (gratis sms), pulsa simPATI atau diikutkan undian dengan grandprice 5 buah mobil Volvo.

3. Melakukan pameran pada sejumlah Pertokoan atau Mall yang ada di Malang

4. Melakukan presentasi yang dilakukan oleh tim Sales Graphari Malang ke perusahaan – perusahaan yang ada di Malang. Promosi ini memiliki sifat yang komunikatif serta mengundang perhatian calon konsumen, oleh

karena itu pengaruh promosi penjualan ini pada umumnya untuk jangka pendek. Ini merupakan salah satu media untuk mengajak perusahaan – perusahaan yang ada di Malang bergabung dalam *Halo Corporate*. Dan sebagian besar perusahaan yang berdomisili di Malang telah bergabung dengan *Halo Corporate*. Seperti : PT. PINDAD, Philips Morris, PT. OTSUKA, Bentoel, PT. Trisakti, PT. Sido Bangun, PT. ADES, PT. Sampoerna, dll.

5. Sponsorship

Sponsorship, merupakan salah satu promosi yang bertujuan jangka panjang, juga merupakan media membentuk *image* masyarakat tentang *performance* PT. Telkomsel. Hal ini dilakukan untuk menarik minat masyarakat menggunakan produk PT. TELKOMSEL yang pada akhirnya meningkatkan omset penjualan. Bentuk kegiatan ini antara lain dengan mengadakan konser Musik simPATIZone.

4.4. HASIL TEMUAN EVALUASI KINERJA DIVISI PEMASARAN DALAM MENILAI EFEKTIFITAS DAN EFISIENSI AKTIVITAS PEMASARAN

Pada bab ini akan di uraikan Pelaksanaan Evaluasi Kinerja Manajemen terhadap PT.Telkomsel untuk menilai efektivitas dan efisien pada pemasaran :

4.4.1. Analisis Struktur Organisasi Pemasaran

KERTAS KERJA REVIEW DAN PENGUJIAN ATAS SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

Nama perusahaan : PT. TELKOMSEL
 Aktivitas/Program yang diperiksa : Aktivitas Pemasaran
 Periode yang diperiksa : 1 Jan – 31 Maret 2005

Data : Data Intern tentang struktur organisasi pemasaran (gambar 4.1) Data Intern tentang <i>job description</i> karyawan Wawancara dengan manager graphari Malang	
Ditemukan : 1. Perusahaan telah mempunyai <i>job description</i> , dimana wewenang dan tanggung jawab masing – masing divisi sudah dijelaskan secara tertulis. 2. Kurangnya karyawan yang ahli dan kreatif pada divisi pemasaran, 3. Kurangnya tenaga sales executive yang handal .	
Oleh : Dina Tanggal : 25 Mei 2004	K.K.R : D/1 Struktur Organisasi Pemasaran

Berdasarkan wawancara dan kuesioner, ditemukan kelemahan dari struktur organisasi yang tidak efisien dan efektif, dimana kurangnya karyawan yang ahli dan kreatif pada divisi pemasaran. Hal

ini menyebabkan banyak program kerja divisi pemasaran ini berjalan lambat dan kurang mengena di masyarakat. Demikian juga dengan kurangnya tenaga *sales executive* yang handal menyebabkan masih banyak daerah – daerah potensial yang belum digarap secara maksimal.

4.4.2. Analisis Strategi Pemasaran

KERTAS KERJA REVIEW DAN PENGUJIAN ATAS SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

Nama perusahaan : PT. TELKOMSEL
 Aktivitas/Program yang diperiksa : Aktivitas Pemasaran
 Periode yang diperiksa : 1 Jan – 31 Maret 2005

Data : Data Intern mengenai tujuan pemasaran Data Intern mengenai strategi pemasaran Wawancara dengan karyawan bagian pemasaran	
Ditemukan : 1. Ditemukan bahwa sasaran pemasaran ada, merupakan tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Dan keterkaitan antara tujuan dan strategi adalah memperluas daerah pemasaran ke daerah-daerah lain yang belum terjangkau dengan mengadakan penambahan BTS di daerah – daerah baru, memperluas distribusi produk sampai ke daerah pelosok, program pelayanan keliling, meningkatkan pelayanan dan kepuasan pelanggan dengan program customer loyalty, serta program promosi yang lainnya.	
Oleh : Dina Tanggal : 25 Mei 2005	K.K.R : D/2 Strategi Pemasaran

Berdasarkan wawancara dan kuesioner, diketahui bahwa strategi yang diterapkan PT. Telkomsel telah berjalan efektif.

Efektivitas strategi yang dilaksanakan PT. Telkomsel dapat dilihat dari posisi *marker laeder* yang selama ini dipegang PT. Telkomsel belum pernah ada yang menggantikan. PT. Telkomsel terus berupaya memberikan nilai tambah bagi pelanggan, masyarakat, lingkungan bisnis dan *stockholher* lainnya. Seiring dengan upaya dalam memberikan pelayanan yang terbaik, kepercayaan masyarakat pengguna seluler terhadap layanan Telkomsel pun terus meningkat. Saat ini, Telkomsel dipercaya lebih dari 50 % pengguna jasa seluler. Kepercayaan pasar ini tentunya menjadi tantangan tersendiri bagi PT. Telkomsel untuk menghadirkan *High Performance Network*. Inovasi-inovasi yang diluncurkan PT. Telkomsel telah meningkatkan penjualan dengan diiringi program promosi yang menarik minat konsumen.

4.4.3. Analisis Saluran Distribusi

KERTAS KERJA REVIEW DAN PENGUJIAN ATAS SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

Nama perusahaan : PT. TELKOMSEL
 Aktivitas/Program yang diperiksa : Aktivitas Pemasaran
 Periode yang diperiksa : 1 Jan – 31 Maret 2005

Data : Wawancara dengan karyawan bagian pemasaran Daftar dealer yang dimiliki perusahaan Hasil pengamatan fisik kegiatan (operasional) graPARI Malang	
Ditemukan : <ol style="list-style-type: none"> 1. Daerah yang menjadi sasaran pemasaran produk Telkomsel graPARI Malang adalah Malang dan sekitarnya (Blitar, Pasuruan,dll) 2. Distribusi produk Telkomsel tidak merata 	
Oleh : Dina Tanggal : 25 Mei 2005	K.K.R : D/3 Saluran Distribusi

Berdasarkan wawancara dan kuesioner, diketahui bahwa saluran distribusi yang diterapkan PT. Telkomsel tidak efektif dan tidak efisien. Distribusi produk PT. Telkomsel yang tidak merata dikarenakan *outlet* hanya bisa mendapatkan barang dari *dealer* yang ditunjuk Telkomsel. Distribusi produk PT. Telkomsel masih belum merata, terutama didaerah-daerah kecamatan yang dikarenakan *dealer* belum menjangkau daerah – daerah tersebut. Kelangkaan produk didaerah-daerah tertentu menyebabkan harga produk jadi lebih mahal, sehingga menyebabkan daya beli

masyarakat rendah. Hal ini dikarenakan provider lain menawarkan harga yang lebih kompetitif.

4.4.4. Analisis Penjualan dan Biaya Pemasaran

Analisa yang dilakukan dari laporan keuangan berupa target penjualan dan realisasi penjualan PT. Telkomsel periode 1 Januari – 31 Maret 2005.

Tabel 4.2
**Anggaran Dan Realisasi Penjualan
 Produk TELKOMSEL
 Tahun 2005**

Bulan	Target Rp (dlm juta)	Realisasi Rp (dlm juta)	Varians Rp (dlm juta)
Januari	1.337	1.477	(140)
Februari	1.483	1.603	(120)
Maret	1.671	1.932	(261)
Total Triwulan I	4491	5012	(521)

Sumber : Data Intern PT. Telkomsel (diolah)

Tabel 4.3
**Anggaran Dan Realisasi Biaya Pemasaran
 Tahun 2005**

Bulan	Anggaran Rp (dlm juta)	Realisasi Rp (dlm juta)	Varians Rp (dlm juta)
Januari	105	112	7
Februari	121	118	(3)
Maret	143	142	1
Total Triwulan I	369	372	4

Sumber : Data Intern PT. Telkomsel (diolah)

KERTAS KERJA REVIEW DAN PENGUJIAN ATAS SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

Nama perusahaan : PT. TELKOMSEL
 Aktivitas/Program yang diperiksa : Aktivitas Pemasaran
 Periode yang diperiksa : 1 Jan – 31 Maret 2004

Data : Data Intern mengenai produk yang dihasilkan Anggaran dan realisasi penjualan produk (Tabel 4.1) Anggaran dan realisasi biaya pemasaran (Tabel 4.2) Wawancara dengan SPV sales	
Ditemukan : 1. Dari triwulan pertama (Januari – Maret) perusahaan dapat melampaui target yang di tetapkan oleh Regional / kantor pusat 2. Terdapat peningkatan anggaran pemasaran 3. Anggaran untuk pemasaran sangat terbatas, menyebabkan beberapa even / promo tidak terlaksana	
Oleh : Dina Tanggal : 25 Mei 2005	K.K.R : D/4 Penjualan dan biaya pemasaran

Dari hasil analisa di atas, perusahaan dinilai efektif karena perusahaan selalu dapat memenuhi target penjualan, bahkan melampauinya (walaupun anggaran biaya penjualan terbatas).

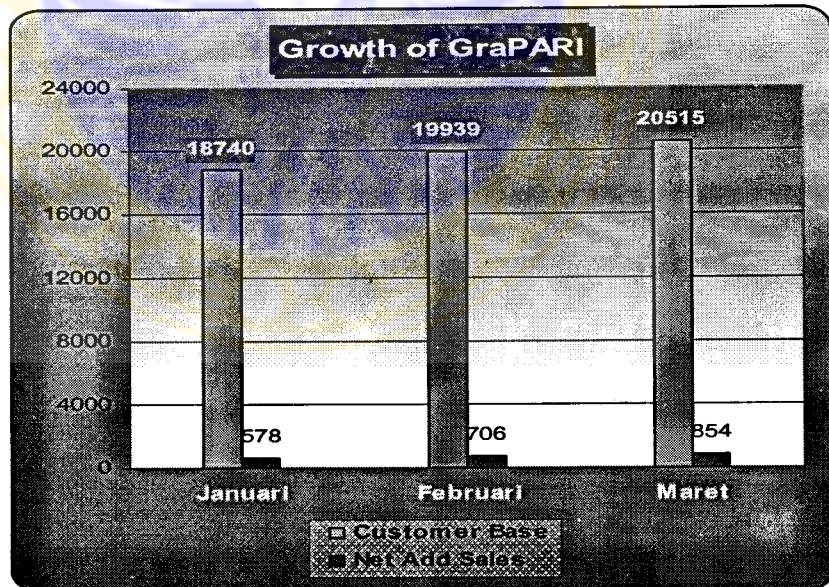
Biaya pemasaran merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan dari kegiatan promosi, karena untuk menarik perhatian calon konsumen perusahaan melakukan komunikasi pemasaran atau promosi yang handal dimana hal tersebut membutuhkan suatu biaya yang tidak sedikit. (lihat pada tabel 4.2). Pada tabel tersebut terlihat bahwa dari bulan januari sampai maret 2005 ada pengembangan dalam anggaran pemasaran. Walaupun demikian seringkali

anggaran yang tersedia tidak mencukupi atau terbatas untuk melaksanakan program promosi yang telah direncanakan. Hal ini menyebabkan beberapa even / promo divisi sales tidak terlaksana karena kurangnya dana.

4.4.5. Analisis Kegiatan Promosi

Analisa dilakukan berdasarkan pertumbuhan *customer* PT. Telkomsel per 1 Januari – 31 Maret 2005. Grafik dibawah ini (*total customer base dan net add sales*) menunjukkan bahwa *customer* perusahaan mengalami pertumbuhan yang signifikan.

Gambar 2
Diagram Pertumbuhan PT Telkomsel Garapari Malang
Tahun 2005



Sumber : Data Intern PT. Telkomsel Malang

KERTAS KERJA REVIEW DAN PENGUJIAN ATAS SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

Nama perusahaan : PT. TELKOMSEL
 Aktivitas/Program yang diperiksa : Aktivitas Pemasaran
 Periode yang diperiksa : 1 Januari – 31 Maret 2005

Data : Media promosi; Hadiah, spanduk, dll Hasil wawancara dengan karyawan bagian pemasaran Pengamatan langsung	
Ditemukan : 1. Promosi yang dilakukan melalui media cetak dan elektronik 2. <i>Kanvasing</i> , pengecatan produk Telkomsel pada counter-counter 3. <i>Branding</i> Spanduk Telkomsel pada tempat tempat strategis 4. Meningkatkan penjualan dengan program hadiah/undian 5. Anggaran program promosi yang minim	
Oleh : Dina Tanggal : 25 Mei 2005	K.K.R : D/5 Promosi

Kegiatan promosi yang dilakukan PT. Telkomsel telah cukup efektif dan efisien. Terbukti dengan adanya program-program promosi yang diluncurkan selalu diiringi dengan meningkatnya penjualan (gambar 4.2)

Di sisi lain, anggaran promosi yang minim menyebabkan beberapa program promo tidak dapat terlaksana secara maksimal. Salah satu contohnya adalah dalam hal *branding* spanduk, PT. Telkomsel masih kalah dengan pihak kompetitor Mentari-Indosat. Inilah salah satu penyebab program “merah-nisasi Telkomsel” di Malang agak mengalami kesulitan.

4.5. ANALISA EFISIENSI DAN EFEKTIVITAS PEMASARAN

1. Untuk melihat keberhasilan pencapaian target pemasaran dapat diketahui melalui perbandingan antara anggaran dengan realisasi untuk nilai penjualan (tabel 4.1). Penetapan anggaran ternyata lebih rendah jika dibandingkan dengan realisasi penjualan (selisih minus 521). Hal ini menunjukkan bahwa target yang diberikan selalu tercapai, bahkan terlampaui, sehingga dapat disimpulkan bahwa *performance* pemasaran tampak efisien.
2. Analisa efisiensi merupakan perbandingan dari nilai pembagian penjualan dan biaya pemasaran. Semakin tinggi nilai prosentase, maka efisiensi pemasaran semakin tinggi. Efisiensi pemasaran pada triwulan pertama, yaitu bulan Januari ke bulan Februari ada peningkatan prosentase sebesar 39,72 %. Sedangkan pada bulan Februari ke bulan Maret meningkat sebesar 2,09 %. Walaupun peningkatan presentase dari bulan Februari ke bulan Maret tidak sebesar bulan Januari ke Februari, namun secara umum terjadi peningkatan efisiensi pada triwulan pertama tersebut (table 4.4).

Tabel 4.4
**Prosentase Antara Penjualan dan Biaya Pemasaran
 Tahun 2005**

BULAN	PENJUALAN (dlm juta)	BIAYA PEMASARAN (dlm juta)	%
Januari	1.477	112	1218,75 %
Februari	1.603	118	1258,47 %
Maret	1.932	142	1260,56 %

Sumber : Data Intern PT. Telkomsel (diolah)

3. Program efisiensi yang dijalankan perusahaan menyebabkan kurangnya sumber daya manusia, khususnya *sales executive* yang jumlahnya sangat sedikit dan minim pengetahuan produknya.
4. Minimnya anggaran untuk pemasaran, menyebabkan beberapa even promo yang telah dirancang seringkali tertunda pelaksanaannya atau kadang tidak terlaksana.
5. Adanya kelemahan pada strategi pemasaran terutama pada kegiatan promo *branding* dan *kanvasing* dikarenakan keterbatasan dana. Hal ini menyebabkan spanduk, umbul-umbul, outlet-outlet secara kuantitatif lebih banyak diwarnai/di dominasi oleh kompetitor.
6. Kurangnya jumlah *dealer* atau *outlet/counter* menyebabkan penetrasi pasar pada daerah-daerah potensial masih belum digarap/tersentuh

BAB V

PENUTUP

5.1. KESIMPULAN

Berdasarkan Pelaksanaan Evaluasi Kinerja Manajemen dilakukan di PT. Telkomsel Malang, maka penulis dapat menyusun beberapa kesimpulan antara lain :

a. Struktur Organisasi Pemasaran.

Program efisiensi yang merupakan kebijakan perusahaan menyebabkan kurangnya sumber daya manusia. Saat ini PT. Telkomsel Malang mengalami kekurangan tenaga yang kompeten pada divisi pemasaran dan kurangnya tenaga *sales executive*. Program efisiensi perusahaan ini ternyata di PT. Telkomsel Malang menyebabkan terjadinya kelemahan dari struktur organisasi, struktur organisasi menjadi tidak efisien dan tidak efektif. Hal ini menyebabkan banyak program kerja divisi pemasaran berjalan lambat dan kurang mengena di masyarakat. juga menyebabkan masih banyak daerah – daerah potensial yang belum digarap secara maksimal.

b. Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran yang diterapkan PT. Telkomsel telah berjalan efektif. Efektivitas strategi ini dapat dilihat dari posisi *marker laeder* yang selama ini dipegang PT. Telkomsel belum pernah ada yang

menggantikan. PT. Telkomsel terus berupaya memberikan nilai tambah bagi pelanggan, masyarakat, lingkungan bisnis dan *stockholder* lainnya. Inovasi-inovasi yang diluncurkan PT. Telkomsel dimaksudkan untuk menghadirkan *High Performance Network* dan telah meningkatkan penjualan dengan diiringi program promosi yang menarik minat konsumen.

c. Saluran Distribusi

Saluran distribusi yang diterapkan di PT. Telkomsel Malang saat ini masih belum efektif dan juga belum efisien. Hal ini dapat terlihat dari belum meratanya distribusi produk-produk Telkomsel. Distribusi produk PT. Telkomsel yang tidak merata dikarenakan *outlet* hanya bisa mendapatkan barang dari *dealer* yang ditunjuk Telkomsel. Keberadaan *dealer* yang belum sepenuhnya menjangkau daerah-daerah kecamatan menyebabkan terjadinya kelangkaan produk PT. Telkomsel. Kelangkaan ini menyebabkan harga produk jadi lebih mahal, sehingga menyebabkan daya beli masyarakat terhadap produk PT. Telkomsel menjadi rendah, ditambah lagi provider lain menawarkan harga yang lebih kompetitif.

d. Penjualan dan Biaya Pemasaran.

Berdasarkan audit dalam bidang penjualan dan biaya pemasaran, maka perusahaan dinilai efektif. Hal ini didasarkan pada data perusahaan yang selalu dapat memenuhi target penjualan,

bahkan melampauinya (walaupun anggaran biaya penjualan terbatas). Biaya pemasaran merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan dari kegiatan promosi. Seringkali anggaran yang tersedia tidak mencukupi atau terbatas untuk melaksanakan program promosi yang telah direncanakan, sehingga menyebabkan beberapa even / promo divisi sales tidak dapat terlaksana karena kurangnya dana.

e. Kegiatan Promosi

Kegiatan promosi yang dilakukan PT. Telkomsel telah cukup efektif dan efisien. Hal ini terbukti dengan adanya program-program promosi yang diluncurkan selalu diiringi dengan meningkatnya penjualan. Rencana kegiatan promosi yang strategis terkadang tidak didukung dengan anggaran yang mencukupi, sehingga beberapa even / promo divisi sales tidak dapat terlaksana.

KRITERIA

- a. Program efisiensi yang merupakan kebijakan perusahaan harus diimbangi dengan penyediaan tenaga yang kompeten dibidangnya pada tiap-tiap divisi.
- b. Perusahaan harus lebih inovatif dan kreatif dalam menentukan strategi pemasaran dengan menyesuaikan dengan perkembangan pasar.

- c. Saluran distribusi harus dibuat lebih baik agar dapat menjangkau daerah-daerah yang saat ini belum terjangkau produk PT. Telkomsel sehingga tidak terjadi kelangkaan produk/barang.
- d. Biaya pemasaran atau biaya promosi harus disusun agar dapat mendukung program kegiatan promosi, begitu pula sebaliknya. Kegiatan promosi harus direncanakan berdasarkan pada ketersediaan biaya promosi.

PENYEBAB

- a. Program efisiensi yang merupakan kebijakan perusahaan pada struktur organisasi pemasaran.
- b. Biaya pemasaran yang terbatas dan tidak mendukung kegiatan promosi.
- c. Kurangnya jumlah *dealer* atau *outlet/counter* yang merupakan saluran distribusi produk-produk PT. Telkomsel.

AKIBAT

- a. Program efisiensi yang merupakan kebijakan perusahaan menyebabkan PT. Telkomsel Malang mengalami kekurangan tenaga yang kompeten pada divisi pemasaran dan kurangnya tenaga *sales executive*.
- b. Minimnya anggaran untuk pemasaran menyebabkan :
 - Beberapa even promo yang telah dirancang seringkali tertunda pelaksanaannya atau kadang tidak terlaksana.

- Kelemahan pada strategi pemasaran terutama pada kegiatan promo *branding* dan *kanvasing* dikarenakan keterbatasan dana. Hal ini menyebabkan spanduk, umbul-umbul, outlet-outlet secara kuantitatif lebih banyak diwarnai/didominasi oleh kompetitor. Inilah salah satu penyebab program “merah-nisasi Telkomsel” di Malang agak mengalami kesulitan.
- c. Kurangnya jumlah *dealer* atau *outlet/counter* menyebabkan penetrasi pasar pada daerah-daerah potensial masih belum digarap/tersentuh. Keberadaan *dealer* yang belum sepenuhnya menjangkau daerah-daerah kecamatan menyebabkan terjadinya kelangkaan produk PT. Telkomsel. Kelangkaan ini menyebabkan harga produk jadi lebih mahal, sehingga menyebabkan daya beli masyarakat terhadap produk PT. Telkomsel menjadi rendah, ditambah lagi provider lain menawarkan harga yang lebih kompetitif.

5.2. SARAN

Berdasarkan kesimpulan diatas, ditemukan beberapa kelemahan dalam bidang pemasaran yang dapat dijadikan perhatian manajemen dimasa yang akan datang. Menghadapi perkembangan pasar bisnis komunikasi seluler pada umumnya, terutama di Kota Malang yang

merupakan area PT. Telkomsel Malang, penulis memberikan beberapa saran/masukan terutama dalam bidang pemasaran, yakni :

1. Struktur Organisasi Pemasaran.

PT. Telkomsel Malang sudah saatnya memiliki tenaga pemasaran yang kompeten dalam memasarkan produk-produk PT. Telkomsel. Tenaga pemasaran ini harus mampu membuat langkah-langkah rencana pemasaran/promosi atas produk-produk PT. Telkomsel, sehingga pemasaran perusahaan dapat lebih berkembang.

2. Saluran Distribusi

Fenomena “kelangkaan” barang/produk PT. Telkomsel di daerah-daerah tertentu yang menyebabkan daya beli masyarakat menjadi rendah terhadap produk PT. Telkomsel hendaknya disikapi manajemen PT. Telkomsel Malang dengan mengambil langkah-langkah strategis. Hal ini merupakan “celah/peluang” bagi competitor untuk merebut pasar komunikasi seluler terutama di kota Malang. Program penambahan jumlah *dealer* diprioritaskan pada daerah-daerah yang potensial yang selama ini belum terjangkau produk-produk PT. Telkomsel.

3. Biaya Pemasaran dan Kegiatan Promosi.

PT. Telkomsel Malang dituntut untuk mampu membuat kegiatan promosi yang mampu menjangkau seluruh segmentasi pengguna

produk Telkomsel. Kegiatan promosi ini akan lebih baik jika disesuaikan dengan ketersediaan biaya/anggaran pemasaran.



DAFTAR PUSTAKA

- Tunggal, Amin Widjaja. (2000). *Audit Manajemen Kontemporer*, Edisi Revisi, Jakarta : Harvarindo.
- Armstrong, Michael (1998), *Performance Management*, London, Kogan Page Limited
- Institute, Alexander Hamilton. (1983). *Management Audit*, USA : Modern Bussiness Report.
- Cushway, Barry (1994), *Human Resource Management: Planning, Analysis, Performance, Reward*, London, Kogan Page Limited
- Lawrence, J.R.& Glueck, William F. (1998). *Manajemen Sratetik dan Kebijakan Perusahaan*, Edisi Ketiga Terjemahan, Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Setiawan, Johnny., (1988). *Pemeriksaan Kinerja*, Cetakan Pertama, BPFE Yogyakarta.
- Naicon H.B. & Keegan, Warren. J. (1999). *Marketing Plans that Work*, Jakarta : Penerbit Erlangga
- Widjayanto, Nugroho. (1990). *Pemeriksaan Operasional Perusahaan*, Jakarta : Lembaga Penerbit FE UI.
- Kotler, Philip. (2000). *Manajemen Pemasaran : Analisa, Perencanaan, Implementasi dan Kontrol*, Jilid Satu Edisi Sepuluh Terjemahan, Jakarta : PT Prenhallindo.
- (2000). *Manajemen Pemasaran : Analisi, Perencanaan, Implementasi dan Kontrol*. Jilid Dua Edisi sepuluh Terjemahan, Jakarta : PT Prenhallindo
- Mulyadi. (1993). *Sistem Akuntansi, Edisi 3, Yogyakarta : Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.*
- Sutojo, Siswanto. (1993). *Kerangka Dasar Manajemen Pemasaran*, Jakarta : Pustaka Binaman Pressindo.
- Assauri, Sofyan. (2002). *Manajemen Pemasaran*, Edisi Pertama Cetakan Ketujuh, Jakarta : Penerbit Raja Grafindo.

Welsh, Glen. A., Hilton, Ronal. W. & Gordon, Paul. N. (1995). *Budgeting*, diterjemahkan oleh Anassidik, Penyusunan Anggaran Perusahaan, Edisi Ke Lima, Jakarta : Penerbit Bumi Aksara.

Siagian, Sondang. P, (1991). *Analisis serta Perumusan Kebijakanaksanaan dan Strategi Organisasi*, Jakarta : Penerbit Gunung Agung.



Lampiran 1

KUISIONER**PELAKSANAAN EVALUASI KINERJA PEMASARAN SEBAGAI
SARANA UNTYK MENILAI EFEKTIFITAS DAN EFISIENSI****AKTIVITAS PEMASARAN DI PT. TELKOMSEL****MALANG****PERIODE : JAN S/D MARET 2005**

No	Daftar Kuesioner	Ya	Tidak	Ket.
1	Apakah sasaran pemasaran yang ada merupakan jangka panjang dan jangka pendek?	√		
2	Apakah aktifitas periklanan dikoordinasikan dengan bagian pemasaran dan produksi?	√		
3	Apakah perusahaan mempunyai parameter untuk menentukan seseorang bisa menjadi Sales yang handal?	√		
4	Apakah biaya pemasaran selalu dilaporkan menurut fungsinya, sehingga memudahkan analisisnya?	√		
5	Apakah setiap unit dalam perusahaan sudah mengintegrasikan diri untuk mencapai tujuannya?	√		
6	Apakah deskripsi pekerjaan tersedia untuk setiap posisi dalam bagian pemasaran/ penjualan?	√		
7	Apakah para pelanggan pada saat sekarang ini mendapat pelayanan yang memadai?	√		
8	Apakah perusahaan sudah menerapkan konsep pemasaran yang berorientasi kepada pelanggan?	√		
9	Apakah perusahaan menganalisis hasil kegiatan iklan dengan cara pengecekan ke konsep beberapa tipe model respon iklan?	√		
10	Apakah perusahaan menggunakan jasa biro iklan dan even organizer (vendor)?	√		
11	Apakah ada pengembangan dalam anggaran iklan?	√		

12	Apakah promosi yang dilakukan oleh perusahaan mengalami perubahan?		√	
13	Apakah advertensi yang diperlukan memang benar-benar dikeluarkan sesuai dengan tujuannya?	√		
14	Apakah target penjualan selalu terpenuhi setiap bulannya?	√		
15	Apakah kenaikan volume penjualan sudah melebihi 10%?	√		
16	Apakah analisa penjualan bulanan selalu dilakukan?	√		
17	Apakah rencana penjualan selalu ditetapkan dulu setiap bulannya?	√		
18	Apakah rencana penjualan ditetapkan berdasarkan pada penjualan bulan sebelumnya?	√		
19	Apakah bagian pemasaran memiliki alat yang digunakan untuk menganalisa berapa banyak marketing untuk suatu daerah tertentu?	√		
20	Apakah bagian pemasaran sering melakukan penelitian di daerah-daerah pemasaran?	√		
21	Apakah anggaran untuk pemasaran sudah sesuai dengan kebutuhan?		√	
22	Apakah anggaran yang ada telah dibelanjakan sesuai dengan rencana pemasaran?	√		
23	Apakah hasil promosi selalu dianalisa setiap bulan?	√		

Lampiran 4

PROGRAM KERJA PEMERIKSAAN LANJUTAN

Nama perusahaan : PT. TELKOMSEL Lembar No. : 01
 Aktivitas/Program yang diperiksa : Aktivitas Pemasaran (Promosi) Disusun oleh/tgl : Dina
 Periode yang diperiksa : Jans/d Maret 2005 Distujui oleh/tgl :

Tm	Lk	Temuan yang dikembangkan dan langkah kerja pemeriksaan	Dilaksanakan oleh	Waktu yang dibutuhkan
		Tujuan pemeriksaan lanjutan :		
		a. Untuk menilai apakah deskripsi pekerjaan tersedia untuk posisi bagian pemasaran		
		b. Untuk menilai apakah promosi yang dilakukan oleh perusahaan mengalami perubahan		
1		Judul temuan :		
		Ditemukan bahwa deskripsi pekerjaan tidak tersedia untuk posisi bagian pemasaran		
		Langkah kerja :		
	1	Dapatkan ketentuan mengenai deskripsi pekerjaan untuk posisi bagian pemasaran yang seharusnya ditempati	Dina	1 hari
2		Judul temuan :		
		Ditemukan bahwa promosi yang dilakukan oleh perusahaan tidak mengalami perubahan		
		Langkah kerja :		
	1	Dapatkan ketentuan tentang promosi yang dilakukan oleh perusahaan agar mengalami perubahan yang besar	Dina	1 hari