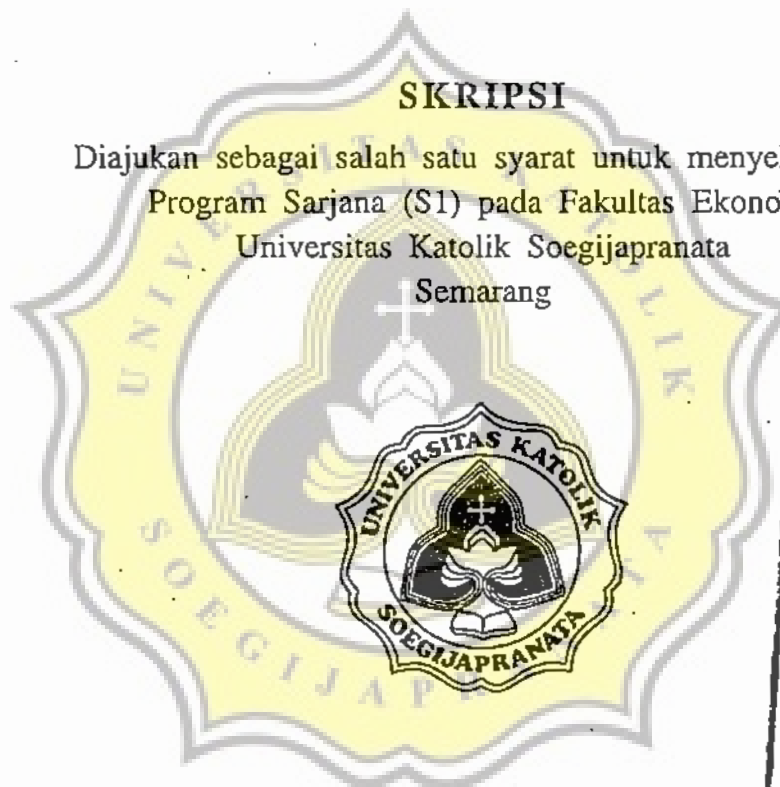


**PENERAPAN PEMERIKSAAN MANAJEMEN
SEBAGAI ALAT EVALUASI KINERJA
PERUSAHAAN TERHADAP
KEGIATAN PENJUALAN PRODUK NON BBM
PERIODE 1998/1999 - 2000/2001**

(Studi Kasus Pada PERTAMINA UPPDN IV Semarang)



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan
Program Sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi
Universitas Katolik Soegijapranata
Semarang

Disusun oleh :

Nama : LISA KATHARINA
NIM : 96.60.0378
NIRM : 96.6.111.02030.50090
JURUSAN : AKUNTANSI

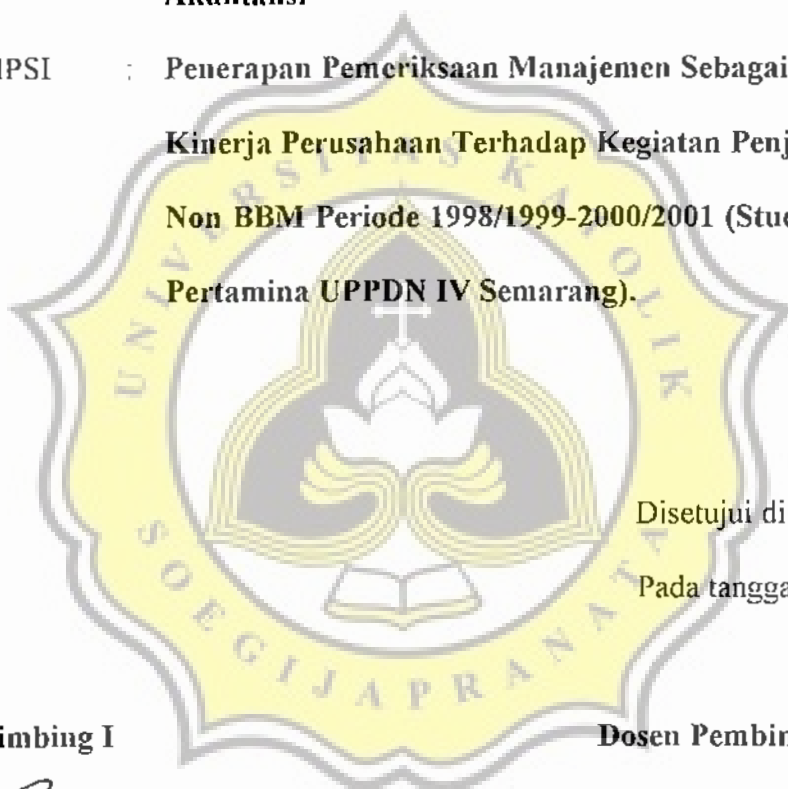
PERPUSTAKAAN	
No. INV.	126 / FA / C-1
No. PEN.	
PARAP.	<i>[Signature]</i>
	TGL. 08 / 08 2002

**FAKULTAS EKONOMI AKUNTANSI
UNIVERSITAS KATOLIK SOEGIJAPRANATA
SEMARANG**

2002

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

NAMA : Lisa Katharina
NIM : 96.60.0378
NIRM : 96.6.111.02030.50090
FAKULTAS : Ekonomi
JURUSAN : Akuntansi
JUDUL SKRIPSI : Penerapan Pemeriksaan Manajemen Sebagai Alat Evaluasi Kinerja Perusahaan Terhadap Kegiatan Penjualan Produk Non BBM Periode 1998/1999-2000/2001 (Studi Kasus Pada Pertamina UPPDN IV Semarang).



Disetujui di : Semarang

Pada tanggal : 01 Juni 2002

Dosen Pembimbing I

Dr. Vincent Didiek, W.A, MBM. Ph.D

Dosen Pembimbing II

Suryawati, SE, Akt, MM

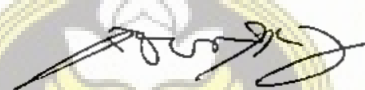
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

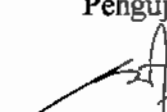
**JUDUL SKRIPSI : Penerapan Pemeriksaan Manajemen Sebagai Alat
Evaluasi Kinerja Perusahaan Terhadap Kegiatan
Penjualan Produk Non BBM Periode 1998/1999-
2000/2001 (Studi Kasus Pada Pertamina UPPDN IV
Semarang)**

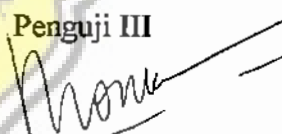
Telah diuji dan dipertahankan di hadapan para penguji di Semarang pada :

Hari : Jumat

Tanggal : 14 Juni 2002

Penguji I

(Drs. R. Bowo Harcahyo, MBA)

Penguji II

(Clara Susilowati., SE, MSi)

Penguji III

(Monica Palupi., SE, MM)

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi



(Vincent Didiek W. A, MBM, Ph.D)

ABSTRAK

Kegiatan penjualan merupakan salah satu kegiatan yang penting serta menentukan kelancaran dan kelangsungan hidup perusahaan, oleh karena itu kegiatan tersebut harus dilaksanakan dengan seefektif dan seefisien mungkin. Kegiatan penjualan dikatakan efisien apabila prosentase total yang dicapai lebih besar daripada prosentase biaya penjualan, sedang dikatakan efektif apabila hasil penjualan yang dicapai melebihi dari apa yang telah direncanakan. Efektivitas kegiatan pemasaran dan penjualan adalah kegiatan yang dilakukan untuk mencapai dan memenuhi hasil penjualan dan laba yang optimal. Sedangkan efisiensi yang dicapai menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya ekonomi yang ada dipergunakan seoptimal mungkin, dengan kata lain biaya penjualan dengan jumlah tertentu harus dapat diperoleh hasil penjualan yang diinginkan. Tingkat efektifitas suatu kegiatan harus diikuti dengan adanya penghematan biaya-biaya yang dikeluarkan.

Pertamina adalah badan usaha milik negara yang mempunyai hak dan wewenang dalam membangun dan mengusahakan minyak dan gas bumi dalam arti yang seluas-luasnya dan sebesar-besarnya untuk kemakmuran rakyat dan negara serta menciptakan ketahanan nasional. Pertamina merupakan unit operasi dibawah Direktorat Pembekalan dan Pemasaran Dalam Negeri yang mempunyai tugas utama memasarkan produk Pertamina kepada konsumen dengan harga yang telah ditetapkan pemerintah serta mengawasi pendistribusian bahan bakar minyak dan non bahan bakar minyak yang dipasarkan dengan perhitungan biaya seefisien mungkin dan seekonomis mungkin di seluruh wilayah Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Dari data yang dikumpulkan dapat dilihat bahwa ada kecenderungan selisih yang material antara realisasi penjualan non BBM yang berhasil dicapai dengan anggaran yang telah ditetapkan. Oleh karena itu perlu diteliti mengenai efektifitas dan efisiensi kegiatan penjualan tersebut, sehingga jika terjadi inefisiensi dan inefektifitas dapat segera dilaksanakan tindakan perbaikan, juga menghindari kemungkinan terjadinya kelemahan di masa yang akan datang.

Salah satu alat bantu yang digunakan untuk menilai efisiensi dan efektifitas suatu kegiatan yang sedang berjalan adalah dengan menggunakan penilaian pemeriksaan manajemen. Pemeriksaan manajemen adalah suatu proses pemeriksaan secara sistematis yang dilaksanakan oleh pemeriksa independent untuk mendapatkan dan menilai bukti secara obyektif atas prosedur dan kegiatan manajemen, salah satu tujuannya untuk menentukan apakah sumber-sumber dana telah digunakan secara efisien, efektif dan hemat. Ruang lingkup pemeriksaan manajemen meliputi operasi dan fungsi tiap departemen dalam perusahaan. Dalam penelitian ini pemeriksaan manajemen dilaksanakan terhadap kegiatan penjualan Non BBM Pertamina UPPDN IV Semarang.

Pertamina UPPDN IV Semarang menggunakan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian anggaran perusahaan digunakan sebagai kriteria dalam pelaksanaan pemeriksaan manajemen. Pemeriksaan manajemen terdiri dari beberapa tahap.

Tahap Pertama adalah tahap pemeriksaan pendahuluan, pemeriksaan tahap ini dimaksudkan agar pemeriksa mengenal dan memahami lingkungan yang diperiksanya.

Tahap Kedua adalah tahap review dan pengujian sistem pengendalian manajemen. Sistem pengendalian manajemen adalah alat bagi manajemen untuk menjamin bahwa

kegiatan penjualan dilaksanakan dengan efektif dan efisien. Tahap ini digunakan untuk mengidentifikasi efisiensi dan efektivitas suatu kegiatan. Sistem pengendalian manajemen yang efektif dan efisien akan terdiri dari proses penyusunan program, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan pengukuran serta pelaporan dan analisa.

Tahap ketiga adalah tahap pemeriksaan terinci. Pada tahap ini ditentukan apakah kriteria yang dikembangkan benar-benar layak dan diketahui pula segala sesuatu yang menyebabkan terjadinya penyimpangan dari kriteria yang berlaku. Dalam pemeriksaan ini dilakukan analisis kegiatan penjualan, analisis efektivitas, analisis efisiensi, dan kesimpulan analisis.

Tahap terakhir adalah tahap pelaporan. Tahap pelaporan adalah hasil pemeriksaan dengan disertai kesimpulan atas pemeriksaan yang dilaksanakan.

Dari hasil pemeriksaan manajemen yang dilaksanakan, diketahui bahwa kegiatan penjualan Non BBM Pertamina UPPDN IV Semarang untuk periode 1998/1999-2000/2001 secara keseluruhan belum efektif dan efisien. Untuk periode tahun 2000/2001 hampir tercapai laba bruto yang dianggarkan, yaitu terjadi selisih sebesar Rp.15.605.497.000,-. Selisih tersebut terdiri dari selisih laba bruto persatuan sebesar Rp.19.685.641.000,- ditambah dengan selisih rugi volume penjualan sebesar (Rp.4.080.144.000). Selisih volume penjualan dapat dirinci lagi menjadi selisih rugi komposisi penjualan sebesar (Rp.4.933.996.000) dan selisih laba volume penjualan final sebesar Rp. 853.852.000. Untuk penilaian efisiensi, penulis mengambil kesimpulan berdasarkan adanya prosentase kenaikan hasil penjualan sebesar 65,66% dan prosentase kenaikan biaya penjualan sebesar 66,16 %. Dilihat dari hasil prosentasenya diketahui bahwa perusahaan belum efisien dalam memasarkan produknya.

Peningkatan efektivitas penjualan tersebut ditunjang dengan adanya sistem pengendalian manajemen yang memadai. Secara keseluruhan sistem pengendalian manajemen belum bisa dikatakan memadai. Pertamina telah menyusun anggaran sebagai target yang harus dicapai oleh perusahaan, baik dalam bentuk volume penjualan maupun laba bruto yang diharapkan. Untuk meningkatkan efektivitas Pertamina hendaknya segera memperbaiki kelemahan sistem pengendalian manajemennya, seperti dalam pembuatan anggaran biaya dan penilaian prestasi perusahaan yang belum membandingkan dengan pihak extern. Dalam kegiatan penjualan non BBM terjadi kelemahan yaitu tidak pernah dilakukan analisa sebab terjadinya penyimpangan antara anggaran dengan realisasinya. Bila terjadi penyimpangan hendaknya dilakukan penyesuaian terhadap anggaran yang akan datang dengan realisasi yang sebelumnya terjadi. ✓

Agar lebih meningkatkan sistem pengendalian manajemen, hendaknya memperbaiki pemograman yang tepat sebelum dilaksanakannya pelaksanaan dan pengukuran, dalam membuat perencanaan juga dilaksanakan peramalan penjualan yang dikembangkan berdasarkan pemasaran dan untuk meningkatkan volume penjualan, perusahaan harus lebih meningkatkan pelayanan terhadap langganan. Perusahaan juga disarankan agar memperbaiki komposisi penjualan produk dalam anggaran periode yang akan datang dan meningkatkan hasil penjualan dengan mengadakan promosi yang lebih intensif serta berusaha menekan biaya penjualan. Untuk lebih memudahkan perusahaan agar mengetahui beberapa kelemahan dan penyimpangan yang terjadi maka perlu diadakannya pemeriksaan manajemen penjualan minimal setahun sekali. ✓

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Pengasih, atas anugerah-Nya sehingga penulis berhasil menyusun skripsi sebagai salah satu syarat yang harus dipenuhi untuk menyelesaikan studi pada program S1 di Fakultas Ekonomi Akuntansi Universitas Soegijapranata Semarang.

Skripsi ini merupakan hasil penelitian mengenai pemeriksaan terhadap kegiatan penjualan pada Pertamina UPPDN IV Semarang dengan tujuan untuk mengetahui penerapan audit manajemen dalam kegiatan penjualan non BBM yang dilakukan Pertamina UPPDN IV Semarang, sehingga dapat diungkapkan kelemahan-kelemahan yang ada pada kegiatan penjualan.

Dengan terselesainya skripsi ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah memberikan bimbingan dan bantuan selama proses penyusunannya. Ucapan terima kasih penulis tujukan pada :

1. Papa dan mama atas semua doa dan dukungan yang selalu mengiringi penulis serta pada kakak-kakakku dan adikku.
2. Bapak Vincent Didiek, W.A, MBM, Ph.D sebagai Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Soegijapranata sekaligus sebagai dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan kepada penulis selama proses penyusunan skripsi ini.
3. Ibu Surjawati, SE, Akt, MM, sebagai dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan kepada penulis selama proses penyusunan skripsi ini

4. Bapak Ir. Rachmat Drajat sebagai Pimpinan Unit Pertamina Pemasaran IV yang telah bersedia memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian di Pertamina UPPDN IV Semarang
5. Bapak Kusno Suharto sebagai staf bagian penjualan produk Non BBM Pertamina UPPDN IV Semarang yang telah bersedia menyediakan data-data yang penulis butuhkan.
6. Seseorang yang kukasihi Ady Nugroho atas semua doa dan dukungan yang tidak henti-hentinya diberikan kepada penulis.
7. Sahabatku Betty atas dukungan moral yang telah diberikan kepada penulis serta rekan-rekan yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Akhir kata, walaupun penulis telah berusaha keras untuk menyajikan skripsi ini dengan sempurna mungkin, namun menurut pandangan pembaca tentu masih terdapat kekurangan. Untuk itu, penulis membuka diri bagi saran dan kritik yang membangun, tanpa bermaksud mengurangi tanggung jawab penulis atas kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat dan dapat menambah wawasan di bidang akuntansi.

Semarang, April 2002

Penulis



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	iii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan dan Pembatasan Masalah	5
1.2.1. Perumusan Masalah	5
1.2.2. Pembatasan Masalah	5
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	6
1.3.1. Tujuan Penelitian	6
1.3.2. Kegunaan Penelitian	6
1.4. Kerangka Pikir	6
1.5. Definisi Operasional	8
1.6. Metodologi Penelitian	9
1.6.1. Lokasi Penelitian	9
1.6.2. Jenis Data	9

1.6.3 Metodologi Pengumpulan Data	9
1.6.4 Metodologi Analisis	10
1.7 Sistematika Penulisan	13

BAB II LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Pemeriksaan Manajemen	15
2.2 Tujuan dan Manfaat Pemeriksaan Manajemen	22
2.2.1 Tujuan Pemeriksaan Manajemen	22
2.2.2. Manfaat Pemeriksaan Manajemen	23
2.3 Ruang Lingkup Pemeriksaan Manajemen	24
2.4 Pengertian Efisiensi dan Efektivitas	24
2.5 Penilaian Efektifitas dan Efisiensi	27
2.5.1 Efisiensi Penjualan	27
2.5.2 Efektifitas Penjualan	27
2.6 Sasaran Pemeriksaan Manajemen	28
2.7 Tahap-tahap Pemeriksaan Manajemen	29
2.8 Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen	30
2.9 Hubungan Sistem Pengendalian Manajemen dengan Pemeriksaan Manajemen	31
2.10 Proses dan Sistem Pengendalian Manajemen Penjualan	32

BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3.1 Sejarah Perkembangan Pertamina	36
3.2 Bidang Usaha Pertamina	43
3.3 Tujuan dan Tugas UPPDN IV Semarang	45

3.4	Struktur Organisasi	47
3.5	Pembagian Tugas dan Wewenang	51
3.6	Pengelolaan Pemasaran dan Distribusi Penjualan	58
3.7	Prosedur Penjualan Non BBM	61
3.8	Penjualan Perusahaan.....	62

BAB IV PEMBAHASAN

4.1	Tahap Pemeriksaan Pendahuluan	69
4.1.1	Penentuan Tujuan Pemeriksaan	71
4.1.2	Penentuan Studi Pemeriksaan	73
4.2	Tahap Review dan Pengujian Sistem Pengendalian Manajemen.....	74
4.2.1	Pemograman	75
4.2.2	Penganggaran	76
4.2.2.1	Anggaran Pendapatan.....	76
4.2.2.2	Anggaran Biaya.....	77
4.2.2.3	Anggaran Laba.....	77
4.2.3	Pelaksanaan	77
4.2.3.1	Organisasi	77
4.2.3.2	Sistem Otorisasi dan Prosedur Pencatatan	78
4.2.3.3	Praktik yang Sehat	80
4.2.3.4	Pelaporan dan Analisis	80
4.3	Tahap Pemeriksaan Terinci	80
4.3.1	Analisis Kegiatan Penjualan	81

4.3.2 Analisis Efektifitas	82
4.3.3 Analisis Efisiensi	86
4.3.4 Kesimpulan Analisis	87
4.4 Tahap Pelaporan	88
BAB V PENUTUP	
5.1 Kesimpulan	89
5.2 Saran-saran	91
DAFTAR PUSTAKA	



DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1.1 Kerangka Pikir Penelitian	8
3.1 Struktur Organisasi Pertamina UPPDN IV Semarang.....	50



DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Anggaran dan Realisasi Penjualan Produk Non BBM Periode 1998/1999 sampai dengan 2000/2001	5
2.1 Perbedaan Pemeriksaan Keuangan dan Pemeriksaan Manajemen.....	20
3.1 Anggaran Penjualan Produk Non BBM Periode 1998/1999 sampai dengan 2000/2001	63
3.2 Realisasi Penjualan Produk Non BBM Periode 1998/1999 sampai dengan 2000/2001	66
4.1 Biaya Penjualan Penjualan Produk Non BBM Periode 1998/1999 sampai dengan 2000/2001.....	72
4.2 Hasil Penjualan Penjualan Produk Non BBM Periode 1998/1999 sampai dengan 2000/2001.....	72
4.3 Biaya Penjualan, Hasil Penjualan dan Prosentase Hasil Penjualan Terhadap Biaya Penjualan Periode 1998/1999 sampai dengan 2000/2001.....	86

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN

- A. Kuesioner Sistem Pengendalian Manajemen
- B. Metode Selisih Laba Bruto Periode 2000/2001
- C. Metode Selisih Laba Bruto Periode 1998/1999
- D. Metode Selisih Laba Bruto Periode 1999/2000
- E. Laporan Pemeriksaan Manajemen Terhadap Kegiatan Penjualan Produk Non
BBM di Pertamina UPPDN IV Semarang

