

## **BAB II LANDASAN TEORI**

### **II. 1 Anggaran**

#### **II.1.1 Pengertian Anggaran**

Anggaran adalah suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang, untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun. (Supriyono, 2000:40)

Anggaran memiliki karakteristik berikut:

- a. Anggaran mengestimasi potensi laba unit bisnis.
- b. Anggaran dinyatakan dalam ukuran moneter dan didukung oleh ukuran-ukuran non moneter.
- c. Anggaran biasanya mencakup periode satu tahun.
- d. Anggaran merupakan komitmen manajemen untuk menerima tanggung jawab mencapai tujuan yang dianggarkan.
- e. Usulan anggaran dikaji ulang dan disahkan oleh manajemen dengan wewenang yang lebih tinggi dari pengusul anggaran.

#### **II.1.2 Fungsi Anggaran**

Anggaran mempunyai beberapa fungsi atau manfaat. Manfaatnya antara lain (Supriyono, 2000:43):

1. Perencanaan kegiatan organisasi atau pusat pertanggungjawaban dalam jangka pendek.

2. Membantu mengkoordinasikan rencana jangka pendek.
3. Alat komunikasi rencana kepada berbagai manajer pusat pertanggungjawaban.
4. Alat untuk memotivasi para manajer untuk mencapai tujuan pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.
5. Alat pengendalian kegiatan dan penilaian prestasi pusat-pusat pertanggungjawaban para manajernya.
6. Alat pendidikan para manajernya.

### **II.1.3 Syarat-syarat Anggaran**

Agar anggaran memberikan manfaat yang optimal kepada organisasi atau unit organisasi yang menggunakannya, maka harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut (Supriyono, 2000:43):

- a. Adanya organisasi perusahaan yang sehat

Organisasi yang sehat adalah organisasi yang membagi tugas fungsional dengan jelas dan menentukan garis wewenang dan tanggung jawab yang tegas.

- b. Adanya sistem akuntansi yang memadai

Sistem akuntansi yang memadai meliputi:

1. Penggolongan rekening yang sama antara anggaran dan realisasinya sehingga dapat dibandingkan dan dihitung penyimpanannya.
2. Pencatatan akan memberikan informasi mengenai realisasi anggaran.
3. Laporan didasarkan pada alat pertanggungjawaban.

c. **Adanya penelitian dan analisis**

Penelitian dan analisis diperlukan untuk menetapkan alat pengukuran prestasi sehingga anggaran dapat dipakai untuk menghasilkan prestasi.

d. **Adanya dukungan para pelaksana**

Anggaran dapat dipakai sebagai alat yang baik bagi manajemen jika ada dukungan aktif dari pihak pelaksanaan dari atas maupun bawah.

#### **II.1.4 Karakteristik Anggaran**

Anggaran merupakan bagian penting untuk perencanaan efektif jangka pendek dan kontrol dalam organisasi. Penyelenggaraan anggaran biasanya meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pemasukan dan pengeluaran selama satu tahun itu. Karakteristik anggaran yang baik adalah (Mulyadi 1997 :511):

1. Anggaran disusun berdasarkan program.
2. Anggaran disusun berdasarkan karakteristik pusat pertanggungjawaban yang dibentuk dalam organisasi perusahaan.
3. Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan dan alat pengendalian.

#### **II.1.5 Persiapan Pelaksanaan Anggaran**

Persiapan pelaksanaan anggaran mempunyai empat prinsip tujuan yaitu (Anthony 2000: 31) :

- a. Untuk menyesuaikan perencanaan strategik.
- b. Untuk membantu mengkoordinasi kegiatan dari beberapa bagian dari organisasi.

- c. Untuk memberikan tanggung jawab kepada manajemen, guna mengotorisasi jumlah yang dapat mereka gunakan, dan untuk memberitahukan mereka hasil yang diharapkan.
- d. Untuk mencapai kerja sama yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja aktual dari manajer.

### II.1.6 Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran setiap manajer dalam melaksanakan program atau bagian program ( Mulyadi, 1993: 501). Dalam menyusun anggaran dibutuhkan keikutsertaan atau partisipasi pemakai anggaran. Ada tiga pendekatan dalam proses penyusunan anggaran dilihat dari partisipasi dalam penyusunannya :

#### 1. *Top Down Budgeting*

Dalam *top down bugeting* anggaran disusun oleh manajer puncak kemudian didistribusikan kepada bawahan untuk dideelegasikan. Pendekatan ini dapat ditetapkan pada perusahaan yang memiliki struktur organisasi terpusat (Tersentralisasi). Pendekatan ini memiliki beberapa kekurangan yaitu ( Abdul Halim dkk, 2003:179):

- a. Kurangnya komitmen bawahan terhadap keberhasilannya anggaran.
- b. Sulit berhasil mencapai tujuan.

## 2. *Bottom Up Budgeting*

Dalam *bottom up budgeting* anggaran disusun oleh setiap manajer departemen atas usulan para pelaksananya. Manajer puncak hanya menelaah dan mengesahkan rencana anggaran induk yang diusulkan oleh manajer departemen. Anggaran ini akan menghasilkan komitmen manajer tingkat bawah. Namun pendekatan ini juga memiliki kekurangan sebagai berikut (Supriyono, 2000:55)

- a. Seringkali tidak mempertimbangkan keselarasan tujuan.
- b. Kurang terkendali.
- c. Tujuan yang ingin dicapai terlalu mudah.

Pendekatan ini dapat diterapkan pada perusahaan yang mempunyai stuktur organisasi terdesentralisasi.

## 3. Gabungan

Pendekatan gabungan memungkinkan adanya interaksi atasan dan bawahan, secara bersama-sama dalam menetapkan anggaran. Pendekatan ini memperbaiki kelemahan dari *top down budgeting* dan *bottom up budgeting*. Anggaran disusun oleh setiap manajer unit usaha dengan pedoman pada tujuan strategi dan kebijaksanaan organisasi yang diturunkan dari atas.

Pembuat anggaran membuat draft pertama anggaran untuk pembagian wilayah tanggung jawab seperti *bottom up*, tetapi mereka melakukannya berdasarkan garis panduan yang dibuat atasan seperti dalam *top down* (Anthony & Govindarajan, 2003:13). Proses selanjutnya adalah menegosiasikan rancangan anggaran tersebut dengan manajer level

diatasnya. Proses tersebut mungkin memerlukan revisi dan penyesuaian untuk tiap divisi agar sesuai dengan rencana jangka panjang dan tujuan yang telah ditentukan manajemen puncak. Proses pemeriksaan kurang lebih, harus dirasakan *fair*: apabila atasan mengubah jumlah anggaran, dia harus meyakinkan pembuat anggaran bahwa hal itu masuk akal.

### II.1.7 Organisasi Penyusunan Anggaran

Terdapat tiga pihak utama yang terkait dalam penyusunan anggaran, yaitu komite anggaran (panitia anggaran), departemen anggaran dan manajer pusat pertanggungjawaban. Penyusunan rancangan anggaran perusahaan dikoordinasikan dan diadministrasikan oleh dua unit organisasi, yaitu komite anggaran dan departemen anggaran.

#### a. Komite Anggaran

Komite anggaran merupakan komite yang dibentuk oleh manajemen puncak untuk mengkoordinasikan berbagai jenis usulan anggaran dari berbagai pusat pertanggungjawaban untuk kemudian disusun menjadi rancangan induk (*master budget*). Tugas komite anggaran adalah (Mulyadi, 1993:503):

1. Merumuskan sasaran anggaran dan kebijakan pokok perusahaan untuk tahun anggaran.
2. Menyampaikan informasi mengenai tujuan dan kebijakan pokok tersebut kepada manajer pusat pertanggung jawaban.

3. Menelaah rancangan anggaran yang diajukan oleh para manajer pusat pertanggungjawaban.
4. Melakukan negosiasi dengan manajer pusat pertanggungjawaban mengenai rencana anggaran yang mereka ajukan.
5. Mengajukan rancangan anggaran perusahaan secara keseluruhan kepada dewan komisaris dan Rapat umum Pemegang Saham (RUPS).
6. Menelaah anggaran yang telah disetujui oleh dewan komisaris dan RUPS.
7. Melakukan negosiasi dengan para manajer pusat pertanggungjawaban mengenai anggaran yang telah disahkan oleh RUPS.
8. Melakukan revisi anggaran sesuai dengan kebijakan RUPS.

b. Departemen Anggaran

Departemen anggaran adalah departemen yang bertugas mengadministrasikan aliran informasi sistem pengendalian melalui anggaran.

Fungsi departemen ini adalah ( Mulyadi, 1993:503):

1. Menerbitkan prosedur dan formulir untuk penyiapan rancangan anggaran setiap pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan.
2. Mengkoordinasikan dan menerbitkan asumsi-asumsi yang dipakai sebagai dasar penyusunan anggaran pusat pertanggungjawaban.
3. Membantu setiap manajer pusat pertanggungjawaban dalam menyusun rancangan pusat pertanggungjawaban.
4. Mengolah rancangan anggaran pusat pertanggungjawaban menjadi rancangan anggaran induk (master budget).

5. Menganalisis rancangan anggaran dan memberikan rekomendasi kepada komite anggaran.
6. Menganalisis realisasi anggaran, menafsirkan hasil-hasilnya dan membuat laporan ringkas mengenai hasil analisisnya tersebut kepada direksi.
7. Mengadministrasikan proses perubahan dan penyesuaian anggaran perusahaan.

### **II.I.8 Proses Penyusunan Anggaran**

Proses penyusunan anggaran memerlukan berbagai tahap berikut ini (Anthony & Vijay Govindarajan, 2001: 369-372):

#### **1. Pengeluaran Garis Pedoman**

Proses penyusunan anggaran dimulai dengan pembuatan pedoman anggaran oleh komite anggaran. Pedoman ini berisi kebijakan pokok perusahaan dalam bidang pemasaran, produksi sumber daya manusia, keuangan dan umum, formulir anggaran, jadwal penyusunan anggaran, prosedur *review* anggaran dan informasi lain yang berhubungan dengan anggaran. Kebijakan pokok tersebut dikomunikasikan kepada masing-masing manajer pusat pertanggungjawaban sebagai dasar untuk mengajukan rancangan anggaran.

#### **2. Proposal Anggaran Awal**

Setelah masing-masing pusat pertanggungjawaban menyusun rancangan anggaran berdasarkan pedoman tersebut, rancangan ini dikumpulkan pada departemen anggaran. Kemudian rancangan-rancangan ini diserahkan kepada



komite anggaran untuk ditelaah dalam proses negosiasi dengan manajer masing-masing pusat pertanggungjawaban.

### 3. Negosiasi

Dalam negosiasi ini terjadi dua arus informasi antara manajer pusat pertanggungjawaban dengan komite anggaran. Dengan pendekatan *bottom up* masing-masing manajer pusat pertanggungjawaban diberi kesempatan untuk berpartisipasi. Hasil proses negosiasi tersebut dipakai oleh departemen anggaran sebagai dasar untuk mengadakan penyesuaian terhadap rancangan anggaran yang telah ditelaah. Langkah berikutnya departemen anggaran mengadakan konsolidasi seluruh rancangan anggaran menjadi anggaran induk perusahaan.

### 4. Pemeriksaan dan Persetujuan

Rancangan anggaran induk ini kemudian diserahkan kembali kepada komite anggaran untuk diajukan kepada dewan komisaris dan Rapat Umum Pemegang Saham ( RUPS ). Setelah oleh dewan komisaris dan RUPS diperiksa serta dilakukan koreksi terhadap anggaran yang diusulkan, kemudian rancangan anggaran tersebut disahkan menjadi anggaran induk perusahaan.

### 5. Revisi Anggaran

Salah satu prinsip pemikiran dalam penyusunan anggaran adalah prosedur memperbaiki anggaran setelah disetujui. Jelasnya, jika dapat diperbaiki secepatnya, maka tidak perlu lagi ada pemeriksaan dan persetujuan anggaran pada saat itu juga. Dilain pihak, jika perkiraan anggaran ternyata sangat tidak

masuk akal sehingga perbandingannya terhadap anggaran tidak berarti, revisi anggaran tidak perlu dilakukan.

Ada dua tipe umum perbaikan anggaran:

1. Prosedur yang dipersiapkan secara sistematis memperbaharui anggaran.
2. Prosedur yang mengizinkan membuat perbaikan dalam keadaan tertentu

Revisi anggaran harus dibatasi pada kemungkinan dimana anggaran yang disetujui sangat tidak realistis sehingga tidak ada lagi sebagai alat kontrol yang berguna. Bisa dikatakan bahwa perbaikan anggaran harus didasarkan pada perubahan kondisi yang signifikan dari yang ada ketika anggaran pertama kali distujui.

#### **II.I.9 Hubungan Anggaran Dengan Akuntansi Pertanggungjawaban**

Ide pokok akuntansi pertanggungjawaban adalah bahwa setiap manajer pusat pertanggungjawaban harus bertanggung jawab terhadap elemen-elemen yang secara langsung berada dibawah penegedaliannya. Akuntansi pertanggungjawaban adalah akuntansi yang didesain secara khusus dan diimplementasikan untuk menilai kinerja manajer pusat-pusat pertanggungjawaban. Tanggung jawab manajer adalah pendapatan, biaya, laba, dan investasi.

Sesuai dengan ide pokok akuntansi pertanggungjawaban tersebut di atas, anggaran harus disusun untuk setiap jenjang manajemen pusat pertanggungjawaban yang dibebani tanggung jawab atas pendapatan, biaya, laba, dan investasi. Melalui laporan kinerja, anggaran setiap pusat pertanggungjawaban dibandingkan dengan realisasinya sehingga dapat ditentukan kinerja manajer setiap pusat pertanggungjawabannya. Sebagai akibatnya, sistem akuntansi

pertanggungjawaban memandang pendapatan, biaya, laba, dan investasi dari sudut pengendalian pribadi atau kinerja manajer dan bukanlah dipandang dari sudut kelembagaan atau kinerja ekonomi.

## **II.2 Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi

Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran. Penilaian kinerja dilakukan untuk mengurangi perilaku yang tidak semestinya dan untuk mendorong perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Penilaian kinerja mempunyai manfaat sebagai berikut (Mulyadi, 2001: 416-419):

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.

Motivasi adalah proses prakarsa dilakukannya suatu tindakan secara sadar dan bertujuan. Dari aspek perilaku, motivasi bersangkutan dengan sesuatu yang mendorong orang untuk berperilaku dengan cara tertentu. Maksimisasi motivasi karyawan berarti membangkitkan dorongan dalam diri setiap karyawan untuk mengerahkan usahanya dalam mencapai sasaran yang ditetapkan oleh organisasi.

2. Membantu Pengambilan Keputusan yang Bersangkutan dengan Karyawan

Penilaian kinerja akan menghasilkan data yang dapat dipakai sebagai dasar penagmbilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan yang dinilai kinerjanya.

3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.

Hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk mengidentifikasi kelemahan karyawan dan untuk mengantisipasi keahlian dan ketrampilan yang perubahan lingkungan bisnis dimasa yang akan datang. Hasil penilaian kinerja juga dapat menyediakan kriteria untuk memilih program pelatihan karyawan yang memenuhi kebutuhan karyawan dan untuk mengevaluasi kesesuaian program pelatihan karyawan dengan kebutuhan karyawan.

4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.

Dengan pengukuran kinerja ini, manajemen puncak memperoleh umpan balik mengenai pelaksanaan wewenang dan penggunaan sumber daya dalam pelaksanaan wewenang yang dilakukan oleh manajemen bawah. Di lain pihak, penilaian kinerja ini memberikan umpan balik bagi manajemen bawah mengenai bagaimana manajemen puncak menilai kinerja mereka.

5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Pembagian penghargaan yang dipandang tidak adil menurut persepsi karyawan yang menerimanya maupun yang tidak menerimanya akan berakibat timbulnya perilaku yang tidak semestinya.

Untuk melakukan penilaian kinerja perlu dilaksanakan dengan dua tahap yaitu, tahap persiapan dan tahap penilaian ( Mulyadi, 1997: 424 ). Tahap persiapan terdiri atas tiga aktivitas yaitu:

1. Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab.
2. Penetapan kriteria yang digunakan untuk mengukur kinerja.
3. Pengukuran kinerja sebenarnya.

Tahap penilaian terdiri dari tiga aktivitas utama, yaitu:

1. Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
2. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.
3. Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang dijalankan untuk mencegah terjadinya perilaku yang tidak diinginkan.

### **II.3 Penilaian Kinerja Berdasarkan Pusat Pertanggungjawaban**

Pusat pertanggungjawaban adalah unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab atas aktivitas-aktivitas pusat pertanggungjawabannya (Supriyono, 2000: 326). Atas dasar hubungan antara masukan-proses-keluaran-tujuannya pusat-pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi dapat dikelompokkan menjadi beberapa bagian. Masing-masing pusat pertanggungjawaban mempunyai cara yang berbeda dalam penilaian kinerjanya. Pusat pertanggungjawaban tersebut adalah ( Supriyono, 2000: 331-333):

#### **a. Pusat Beban**

Pusat beban adalah suatu pusat pertanggungjawaban atau suatu unit organisasi dalam suatu organisasi yang kinerja manajernya dinilai atas dasar beban biaya dalam pusat pertanggungjawaban yang diukurnya. Pusat beban digolongkan menjadi dua yaitu pusat beban teknis dan pusat beban kebijakan.

Pengukuran kinerja manajer pusat beban kebijakan sangat berbeda dengan pengukuran prestasi manajer pusat beban teknis. Dalam pusat beban teknis, laporan prestasi digunakan untuk menilai efisiensi pusat beban teknis dan efisiensi tersebut menggambarkan prestasi manajernya. Di lain pihak, dalam pusat beban kebijakan, laporan prestasi tidak digunakan untuk menilai efisiensi pusat beban kebijakan. Penilaian kinerja pusat beban dikatakan baik apabila tugas yang direncanakan telah dilaksanakan dengan biaya yang telah dianggarkan, dan tidak ada pengeluaran yang melampaui anggaran.

b. Pusat Pendapatan

Pusat pendapatan adalah suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang kinerja manajernya dinilai atas dasar pendapatan pusat pertanggungjawaban tersebut. Kinerja manajer pusat pendapatan diukur atas dasar pendapatan yang dicapai oleh unit organisasi yang dipimpinnya. Penilaian kinerja manajer tersebut dilakukan dengan cara menganalisis selisih pendapatan. Selisih pendapatan adalah perbedaan antara anggaran pendapatan dengan realisasinya. Selisih pendapatan dianalisis untuk mengetahui penyebab timbulnya selisih tersebut. Penilaian kinerja pusat pendapatan dikatakan baik apabila terjadi selisih yang menguntungkan pada selisih pendapatan.

c. Pusat Laba

Pusat laba adalah suatu pusat pertanggungjawaban dalam dalam suatu organisasi yang kinerja manajernya dinilai atas dasar selisih pendapatan dengan beban biaya dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.



Metode pengukuran kinerja pusat laba dapat menggunakan dua macam cara yaitu, pengukuran kinerja manajemen dan pengukuran kinerja ekonomi ( Supriyono, 2000: 396 ). Pengukuran kinerja manajemen adalah pengukuran kinerja yang menekankan pada penilaian seberapa baik manajer suatu pusat pertanggungjawaban bekerja. Pengukuran kinerja ekonomi menitikberatkan pada seberapa baik pusat laba bekerja sebagai suatu kesatuan ekonomi.

d. Pusat Investasi

Pusat investasi adalah suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang kinerja manajernya dinilai atas dasar pendapatan, beban dan sekaligus investasi (aktiva atau modal) pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Jadi prestasi manajer ini dinilai atas dasar laba dan investasi yang diperlukan untuk memperoleh laba. Penilaian kinerja dikatakan baik apabila investasi yang diperlukan untuk memperoleh laba tidak lebih besar dari laba yang didapatkan.

#### **II.4 Fungsi Pemasaran**

Pemasaran adalah suatu proses sosial dan manjerial diimana individu dan kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan mereka dengan menciptakan, menawarkan dan bertukar sesuatu yang bernilai satu sama lain ( Philip Kotler, 1997: 15). Banyak ahli mengatakan sebagai kepala ular dari organisasi. Pemasaran adalah titik kritis yang berhasil dapat menjadi pendorong kuat tercapainya tujuan perusahaan.



Kegiatan pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dan aktivitas bisnis yang dirancang untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang-barang yang dapat memuaskan semua kelompok pembeli (WJ. Stanton, 1994: 7). Dari definisi tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa kegiatan yang dilakukan dalam pemasaran mempunyai tujuan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Dewasa ini konsep pemasaran yang lebih efektif digunakan untuk mengembangkan bisnisnya tidak lagi harus berorientasi pada produksi akan tetapi harus berorientasi pada pasar. Ada tiga dasar yang harus melandasi konsep pemasaran itu, yaitu : (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 kepasar amat diperlukan dalam setiap organisasi yang mengharapkan keberhasilan usaha.

Pasar merupakan tempat di mana perusahaan memperoleh laba, memenuhi tujuan strategiknya dan mencapai kesuksesan jangka panjang. Namun terkadang kegiatan pemasaran dilakukan dengan tidak efektif sehingga biaya untuk pemasaran pun menjadi tidak efektif. Akibat ketidakefektifan dalam pemasaran, perusahaan tidak dapat memperoleh sukses jangka panjang. Untuk itu perusahaan perlu menjaga keefektifan dalam kegiatan pemasarannya.

Efektivitas pemasaran meliputi (1) Mencapai laba organisasi yang dianggarkan (2) Mencapai pangsa pasar yang dianggarkan, (3) Menyesuaikan dengan perubahan yang ada dipasar. Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pemasaran meliputi harga jual, kuantitas penjualan, komposisi produk, ukuran

pasar, dan pangsa pasar perusahaan. Penyimpangan dalam faktor-faktor ini dapat menyebabkan perusahaan tersesat dalam hal tujuan kinerja jangka pendek, tujuan strategik dan keberhasilan jangka panjang. (Blocher, Chen, Lin, 859:2001)

### III. 4 Mengukur Kinerja Fungsi Pemasaran

Fungsi pemasaran adalah pusat pendapatan dan sekaligus pusat beban yang aktivitasnya-aktivitasnya mencakup: (1) aktivitas untuk memperoleh pesanan konsumen (*order-getting*) dan (2) aktivitas untuk melayani konsumen (*order-filling*). Kinerja perusahaan sebagai fungsi pemasaran dapat diukur dari dua segi kegiatan, yaitu kegiatan sebagai pusat pendapatan dan sekaligus sebagai pusat beban dari suatu organisasi. Sebagai pusat pendapatan manajernya bertanggung jawab dan prestasi kerjanya diukur atas dasar pendapatan yang dicapai oleh pusat pendapatan yang dipimpinnya. Sebagai pusat beban, pusat pemasaran merupakan salah satu pusat beban kebijakan yang mempunyai karakteristik pengendalian yang berbeda dibandingkan dengan pusat beban teknis. Karena keputusan untuk pengeluaran setiap rupiah biaya didasarkan pada pertimbangan bahwa setiap rupiah yang dikeluarkan dapat diharapkan akan meningkatkan pendapatan. Oleh karenanya pertimbangan manajer memegang peranan penting dalam pengambilan setiap keputusan kebijakan.

Pada penulisan ini akan dititik beratkan pada penilaian kinerja fungsi pemasaran yang diukur sebagai kegiatan pada pusat pendapatan. Kinerja manajer pusat pendapatan diukur atas dasar pendapatan yang dicapai oleh unit organisasi

yang dipimpinnya. Penilaian kinerja tersebut dengan cara menganalisis selisih pendapatan. Selisih pendapatan adalah perbedaan antara anggaran pendapatan dengan realisasinya (Supriyono, 2000: 362). Selisih pendapatan dianalisis penyebabnya kedalam: (1) selisih harga jual, (2) selisih kuantitas (volume) penjualan, (3) selisih komposisi penjualan, (4) selisih kuantitas (volume) penjualan final, (5) selisih pasar industri, (6) selisih pangsa pasar (Supriyono, 2000: 364-368).

a. Selisih harga jual

Selisih harga jual adalah selisih yang timbul karena departemen pemasaran telah menjual produk dengan harga jual sesungguhnya per unit lebih tinggi atau lebih rendah dibandingkan harga jual per unit yang dianggarkan. Tanggung jawab atas selisih ini biasanya berada di pundak manajer pemasaran. Rumus perhitungan selisih harga jual adalah:

$$\begin{aligned} \text{SHJ} &= (\text{KS} \times \text{HJA}) - (\text{KS} \times \text{HJS}) \\ &= \text{KS} (\text{HJA} - \text{HJS}) \end{aligned}$$

Dalam hal ini:

SHJ = Selisih harga jual

KS = Kuantitas atau volume sesungguhnya yang dijual.

HJS = Harga jual per unit sesungguhnya.

HJA = Harga jual per unit yang dianggarkan.

**Sifat selisih:**

Jika:  $HJA > HJS$  maka SHJ merugikan

Jika:  $HJA < HJS$  maka DHJ menguntungkan

**b. Selisih Kuantitas Penjualan**

Selisih kuantitas penjualan atau selisih volume penjualan adalah selisih yang timbul karena kuantitas produk yang dijual sesungguhnya menyimpang dari kuantitas penjualan yang dianggarkan. Tanggung jawab atas selisih ini biasanya berada di pundak manajer pemasaran. Rumus perhitungan selisih kuantitas penjualan adalah:

$$\begin{aligned} SKP &= (KA \times HJA) - (KS \times HJA) \\ &= (KA - KS) HJA \end{aligned}$$

Dalam hal ini:

SKP = Selisih kuantitas penjualan

KS = Kuantitas atau volume sesungguhnya yang dijual.

HJA = Harga jual per unit yang dianggarkan.

KA = Kuantitas atau volume penjualan yang dianggarkan.

**Sifat selisih:**

**Jika:  $KA < KS$  maka SKP menguntungkan**

**Jika:  $KA > KS$  maka SKP merugikan**

**c. Selisih Komposisi Penjualan**

Selisih komposisi penjualan selisih antara hasil penjualan pada komposisi sesungguhnya dengan hasil penjualan pada komposisi yang dianggarkan. Selisih ini disebabkan karena departemen pemasaran telah menjual barang atau jasa dengan komposisi sesungguhnya yang lebih menguntungkan atau merugikan. Rumus perhitungan komposisi penjualan adalah:

$$\begin{aligned} SKmP &= PkmA - PKmS \\ &= (KAJ \times HJA) - (KSJ \times HJA) \end{aligned}$$

Dalam hal ini:

**SKmP = Selisih komposisi penjualan.**

**PKmS = Penjualan pada komposisi sesungguhnya.**

**PKmA = Penjualan pada komposisi yang dianggarkan.**

**KSJ = Kuantitas penjualan yang sesungguhnya setiap jenis produk yang dijual.**

**KAJ = Kuantitas penjualan yang dianggarkan untuk setiap jenis produk yang dijual.**

**HJA = Harga jual per unit setiap jenis produk.**

**Sifat selisih:**

**Jika :  $P_{kMA} < P_{kMS}$  maka SKmP menguntungkan.**

**Jika:  $P_{kMA} > P_{kMS}$  maka SKmP merugikan.**

**d. Selisih Kuantitas Penjualan Final**

Selisih kuantitas penjualan final atau selisih volume penjualan final adalah selisih penjualan pada komposisi yang dianggarkan dengan penjualan yang dianggarkan. Rumus perhitungan selisih kuantitas penjualan final adalah:

$$\begin{aligned} \text{SKPF} &= (KA \times HJA) - (TKS \times HJR) \\ &= (TKA \times HJR) - (TKS \times HJR) \\ &= (TKA - TKS) HJR \end{aligned}$$

**Dalam hal ini:**

**SKPF = Selisih kuantitas penjualan final.**

**TKS = Total penjualan sesungguhnya.**

**HJR = Harga jual rata-rata perunit yang dianggarkan.**

**KA = Kuantitas penjualan dianggarkan untuk setiap jenis produk.**

**HJA = Harga jual per satuan yang dianggarkan untuk setiap jenis produk.**

**TKA = Total kuantitas penjualan yang dianggarkan.**

**e. Selisih Pasar Industri pada Penjualan**

Selisih pasar industri pada penjualan adalah selisih yang disebabkan oleh perbedaan antara penjualan perusahaan pada anggaran penjualan industri dibandingkan pada penjualan industri yang sesungguhnya jika pangsa pasar atau bagian pasar perusahaan besarnya sama. Rumus perhitungan selisih pasar industri adalah sebagai berikut:

$$SPI = (API - PIS) PPP$$

Dalam hal ini:

SPI = Selisih pasar industri.

API = Anggaran penjualan industri.

PIS = Pasar industri sesungguhnya.

PPP = Pangsa atau bagian pasar perusahaan.

**f. Selisih Pangsa Pasar pada Penjualan**

Selisih pangsa pasar pada penjualan atau selisih bagian pasar adalah selisih yang disebabkan oleh perbedaan antara penjualan perusahaan pada pasar industri sesungguhnya dibandingkan dengan penjualan perusahaan pada komposisi penjualan yang dinggarkan. Rumus perhitungan selisih pangsa pasar adalah sebagai berikut:

$$\text{SPP} = (\text{PIS} \times \text{PPP}) - (\text{TKS} \times \text{HJR})$$

Dalam hal ini:

SPP = Selisih pangsa pasar penjualan.

PIS = Pasar industri sesungguhnya.

PPP = Pangsa atau bagian pasar perusahaan.

TKS = Total penjualan sesungguhnya.

HJR = Harga jual rata-rata perunit yang dianggarkan.