

PENGARUH PROGRAM PEMASARAN DAN ANGGARAN BIAYA PEMASARAN TERHADAP KINERJA PEMASARAN PADA BUMNIS

Supardi

Program Magister Manajemen Universitas Widyatama Bandung

ABSTRACT. *Marketing Programs and Marketing Cost are the key success factors for achieving superior organizational performance. Current research intent to test the effect of Marketing Programs and Marketing Cost on Marketing Performance, at the National Corporations, in the Strategic Industry. Structural Equation Modeling used to test the conceptual model in the field investigation. Result provided empirical evidences as the hypotheses supported.*

Key Words: *Marketing Program; Marketing Cost; Organizational Performance*

PENDAHULUAN

Luasnya kegiatan pemasaran berimplikasi pada besarnya biaya pemasaran yang relatif cukup besar. Biaya pemasaran (*marketing cost*) kadang-kadang meliputi setengah dari harga produk. Biaya pemasaran tersebut memerlukan perencanaan dan pengendalian yang tepat untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kegiatan pemasaran. Biaya pemasaran termasuk dalam *discretionery cost*, yaitu dimana input tidak mempunyai hubungan langsung dengan outputnya. Sebagai contoh jika perusahaan menaikkan biaya pemasaran pada tahun tertentu, maka mungkin saja penjualan tidak meningkat pada tahun yang bersangkutan. Hal ini disebabkan adanya komponen biaya pemasaran seperti biaya iklan dan layanan purna jual yang tidak dapat dilihat pengaruhnya secara langsung pada periode bersangkutan.

Pengaruh komponen biaya pemasaran tersebut mungkin saja beberapa tahun kemudian setelah aktivitas pemasaran dilaksanakan. Berbeda dengan *direct cost*, yaitu suatu biaya dimana inputnya mempunyai hubungan yang jelas dengan output. Hubungan input secara fisik dapat diamati dengan jelas terhadap outputnya. Misalkan departemen produksi yang menghasilkan kursi mengolah input berupa papan dan tenaga kerja yang mempunyai hubungan yang jelas secara fisik dengan produk dan jasa yang dihasilkannya berupa sebuah kursi. Sedangkan biaya pemasaran tidak dapat dilihat langsung terhadap produk tersebut.

Agar tujuan utama perusahaan dapat dicapai maka diperlukan program pemasaran yang terarah dan terukur. Pengendalian dan evaluasi antara lain meliputi penggunaan sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan agar tujuan perusahaan dapat dicapai. Beberapa alat pengendalian dan evaluasi dalam menilai kinerja pemasaran adalah peningkatan penjualan, pangsa pasar, dan kinerja *financial* seperti ROE dan ROI. Anggaran perusahaan akan menjadi pedoman bagi seluruh jajaran yang ada di perusahaan. Selain itu dapat dijadikan tolak ukur untuk menilai kinerja karyawan. Demikian juga halnya dengan anggaran penjualan akan menjadi pedoman dan tolak ukur kinerja bagi karyawan yang bertanggungjawab dalam memperoleh

pendapat. Anggaran penjualan akan menjadi dasar untuk penyusunan anggaran-anggaran lainnya atau dengan kata lain disusun setelah terlebih dahulu memperhatikan rencana kegiatan penjualan.

Penetapan target penjualan biasanya diterapkan seluruh perusahaan, baik perusahaan kecil atau besar. Pada perusahaan besar target penjualan lebih ketat pengawasannya dievaluasi setiap triwulan dan apabila tidak tercapai target tersebut ada evaluasi terhadap kendala-kendala masing-masing kepala divisi. Industri Strategis yang berada di bawah BUMN adalah merupakan salah satu lembaga bisnis milik pemerintah yang ditetapkan target.

Hingga saat ini di Indonesia terdiri dari sepuluh Badan Usaha Milik Negara Industri Strategis (BUMNIS) dengan berbagai bidang usaha. Tujuan didirikan industri strategis adalah sebagai motor pembangunan nasional baik jangka pendek maupun jangka panjang. Selain itu tujuan didirikan BUMNIS berupaya mengembangkan teknologi tinggi. Dalam perjalanannya beberapa industri strategis banyak mendapat dukungan finansial dari pemerintah dengan berbagai subsidi, seperti; pajak dan bea masuk. Ada kecenderungan setelah cukup lama mendapat subsidi dari pemerintah, perusahaan-perusahaan ini tidak dapat mandiri. Berdasarkan evaluasi beberapa perusahaannya berada dalam kategori tidak sehat seperti dicerminkan pada tabel 1.

Banyaknya misi yang diemban oleh BUMNIS menyebabkan perusahaan tidak leluasa selayaknya perusahaan swasta murni. Jadi terkadang berbagai target penjualan yang ditetapkan oleh perusahaan sulit untuk dipenuhi. Apabila kita evaluasi dari sepuluh BUMNIS tersebut hanya beberapa perusahaan yang dapat memenuhi target penjualan seperti yang telah digariskan perusahaan. Tingkat pencapaian penjualan masing-masing perusahaan selama periode tahun 2004 adalah tercermin pada Tabel 1.

Tabel 1
Profil Tingkat Kesehatan Perusahaan di BUMNIS Tahun 2004

No	Nama BUMNIS	Bidang Usaha	Klasifikasi Kesehatan	Total Asset (juta)
1	PT. INTI	Alat-alat Telekomunikasi	A	808.909
2	PT. PINDAD	Produk Militer	A	564.662
3	PT. DAHANA	Bahan Peledak	A	196.468
4	PT. Dirgantara Indonesia	Perakitan Pesawat Terbang	CCC	3.021.255
5	PT. LEN Industri	Elektronik Transmisi & Jasa Instalasi Telkom	A	154.629
6	PT. Krakatau Steel	Peleburan Besi Baja	BBB	8.876.689
7	PT. Industri Kereta Api	Pembuatan Gerbong Kereta Api	BBB	167.347
8	PT. Boma Bisma Indra	<i>Energy Systems</i>	CCC	157.074
9	PT. Barata Indonesia	Alat-alat Berat Konstruksi	CCC	244.697
10	PT. PAL Indonesia	Produksi Kapal Laut	BBB	2.015.400

Sumber: Laporan Tahunan Masing-Masing Perusahaan Tahun 2004

Keterangan: A adalah sehat, BBB adalah kurang sehat, dan CCC adalah tidaksehat

Tabel 2
Tingkat Pencapaian Target Penjualan di BUMNIS

No	Nama BUMNIS	Tahun 2004		Realisasi (%)
		Anggaran (Rp. Juta)	Realisasi (Rp. Juta)	
1	PT. INTI	375.890	795.083	211,52
2	PT. PINDAD	350.530	486.982	138,93
3	PT. DAHANA	339.212	241.461	71,18
4	PT. Dirgantara Indonesia	1.168.245	1.015.866	86,95
5	PT. LEN Industri	105.405	104.719	99,35
6	PT. Krakatau Steel	10.569.700	9.396.816	88,90
7	PT. Industri Kereta Api	160.398	70.123	43,72
8	PT. Boma Bisma Indra	97.626	95.172	97,50
9	PT. Barata Indonesia	211.667	204.365	97,00
10	PT. PAL Indonesia	894.870	700.870	78,32

Sumber: Laporan Tahunan Masing-masing Perusahaan Tahun 2004

Sebagian besar target yang diembankan kepada perusahaan tidak tercapai seperti ditunjukkan tabel 2. di atas. Hanya dua perusahaan selama tahun 2004 yang mencapai target penjualan, yaitu; PT. INTI dan PT. PINDAD, sedangkan delapan perusahaan lainnya tidak mencapai target.

Beban biaya pemasaran di BUMNIS cukup tinggi terutama untuk PT. DAHANA, PT. INKA, PT. PAL, dan PT. PINDAD. Ketiga perusahaan tersebut rata-rata di atas 10% terhadap nilai penjualan. Hal ini berimplikasi efisiensi internal perusahaan tersebut belum berjalan dengan baik. Di sisi lain target penjualan ketiga perusahaan tersebut tidak tercapai pada tahun yang sama. Beban biaya pemasaran masing-masing perusahaan bervariasi dari 1% hingga 12%.

Awalnya PT. PINDAD merupakan singkatan dari Perindustrian TNI-AD, tetapi kemudian beralih status menjadi Badan Usaha Milik Negara Industri Strategis dengan nama PT. PINDAD. Saham PT. PINDAD dimiliki seluruhnya oleh pemerintah Indonesia. Tahun 2002 dan tahun 2003 PT. PINDAD tidak memberikan deviden kepada pemerintah. Meskipun demikian, PT. PINDAD memberikan kontribusi kepada negara melalui berbagai jenis pajak yang disetor. Besarnya kontribusi menunjukkan peningkatan pada tahun 2003, dari Rp. 14,1 miliar tahun 2002 menjadi Rp. 29,9 miliar. Kondisi keuangan PT. PINDAD tampak semakin baik berdasarkan laporan laba bersih yang diraih oleh Pindad setiap tahun. Tahun 2001, PT. PINDAD mencetak laba bersih Rp. 19,45 miliar. Tahun 2002 turun menjadi Rp. 6,3 miliar dan tahun 2003 kembali naik menjadi Rp. 21,32 miliar.

Di tengah buruknya keuangan PT. PINDAD, seharusnya beberapa ongkos yang tidak perlu harus ditekan dan melakukan efisiensi oleh manajemen PT. PINDAD. Salah satu pemborosan adalah dana *marketing cost*. Tahun 2001, PT. PINDAD mengeluarkan Rp. 14,11 miliar untuk biaya tersebut. Tahun 2003 kembali PT. PINDAD mengeluarkan dana sebesar Rp. 8,89 miliar. Pengeluaran ini cukup aneh mengingat pembeli utama produk PT. PINDAD adalah TNI dan Polri. Tentunya tidak diperlukan biaya marketing atau iklan, karena industri pertahanan sangat berbeda dengan industri shampo misalnya, yang pasarnya sangat kompetitif dan membutuhkan banyak dana untuk iklan.

Dari sisi lain, pengeluaran untuk marketing cost juga bisa dilihat sebagai salah satu bentuk korupsi "terselubung". Karena biaya itu diberikan kepada pegawai negeri sipil, kepolisian atau anggota TNI. Dalam pengadaan barang dan jasa, tentu mereka tidak diperbolehkan menerima komisi atau *fee* dari produsen.

Pengeluaran *marketing cost* juga melanggar Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara No. KEP-117/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktik *Good Corporate Governance* di Badan Usaha Milik Negara. Pada Bagian Kedua tentang Etika Berusaha dan Anti Korupsi, khususnya Pasal 32 yang menyebutkan:

- 1) Anggota Komisaris/Dewan Pengawas, Direksi dan Karyawan BUMN dilarang untuk memberikan, menawarkan atau menerima baik langsung ataupun tidak langsung sesuatu yang berharga kepada pelanggan atau seorang pejabat Pemerintah untuk mempengaruhi atau sebagai imbalan atas apa yang telah dilakukannya dan tindakan lainnya sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- 2) Suatu tanda terima kasih dalam kegiatan usaha, seperti hadiah, sumbangan atau "entertainment" tidak boleh dilakukan pada suatu keadaan yang dapat dianggap sebagai perbuatan yang tidak patut. Karena itu, pengeluaran *marketing cost* untuk pejabat di lingkungan Kepolisian, Departemen Pertahanan dan Departemen Kehakiman merupakan pelanggaran terhadap *Good Corporate Governance*.

Persoalan ini menjadi contoh kasus bagaimana BUMN terus merugi karena dikelola tidak profesional dan menjadi sapi perahan berbagai kepentingan. *Marketing cost* dan retensi pasar dalam penjualan PT. PINDAD sesungguhnya merupakan pelanggaran terhadap prinsip *Good Corporate Governance*. Fenomena di atas adalah salah satu bentuk fenomena yang terjadi di salah satu BUMNIS yang berkaitan dengan biaya pemasaran yang tidak wajar yang tidak didukung oleh kinerja bisnis dan direksi. Oleh sebab itulah usulan penelitian ini ingin melihat fenomena ini lebih jauh, yaitu untuk melihat variabel determinan dalam pencapaian kinerja pemasaran dan bisnis BUMNIS.

METODE PENELITIAN

Adapun sampel penelitian menggunakan pendekatan *Stratified Random Sampling*. Sampel yang ditarik dengan memisahkan elemen-elemen populasi dalam kelompok-kelompok yang tidak *overlapping* yang disebut *strata*, dan kemudian memilih sebuah sampel secara *random* dari tiap stratum (Nasir, 2005:291). Masing-masing sampel ke-10 BUMNIS tersebut seperti pada tabel 3 berikut diambil sebanyak 25% dari masing-masing populasi, yaitu; Direksi, Kadiv, dan Manajer.

Tabel 3
Sampel Penelitian di 10 BUMNIS

No.	Nama BUMNIS	Level Manajemen	Jumlah Populasi	Sampel
1	PT. INTI	1. Direksi	4	1
		2. Kadiv	15	4
		3. Manajer	43	11
2	PT. PINDAD	1. Direksi	5	1
		2. Kadiv	17	4
		3. Manajer	68	17
3	PT. DAHANA	1. Direksi	4	1
		2. Kadiv	8	2
		3. Manajer	30	8

Tabel 3 (Lanjutan)

4	PT. Dirgantara Indonesia	1. Direksi 2. Kadiv 3. Manajer	4 8 43	1 2 12
5	PT. LEN Industri	1. Direksi 2. Kadiv 3. Manajer	3 7 19	1 2 5
6	PT. Krakatau Steel	1. Direksi 2. Kadiv 3. Manajer	6 20 70	2 5 18
7	PT. Industri Kereta Api	1. Direksi 2. Kadiv 3. Manajer	6 9 32	2 2 9
8	PT. Boma Bisma Indra	1. Direksi 2. Kadiv 3. Manajer	3 16 64	1 4 17
9	PT. Barata Indonesia	1. Direksi 2. Kadiv 3. Manajer	3 12 48	1 3 13
10	PT. PAL Indonesia	1. Direksi 2. Kadiv 3. Manajer	6 14 55	2 4 15
Jumlah			19.728	170

Model Analisis

Model yang dipergunakan adalah *structural equation modeling (SEM)*. Teknik *SEM* merupakan pengujian pengukuran instrumen yang dilakukan secara simultan (Joreskog K. & Sorbom Dag., 1993; Jackson, 2003;) Koefisien yang terdapat dalam *SEM* merupakan koefisien yang sudah *distandardized* atau disebut dengan koefisien beta, sebagaimana yang terdapat dalam analisis regresi.

Analisis *SEM* ini didasarkan atas *covariance matrix* dengan menggunakan estimasi *Maximum Likelihood* yang bertujuan untuk memaksimalkan estimasi parameter (Joreskog & Sorbom, 1993). Analisis menggunakan *covariance matrix* merupakan analisis yang sangat baik untuk model yang memuat variable dengan measurement error.

Selanjutnya, pada path diagram, *SEM* dapat mengestimasi item loading dan measurement error berikut *t-values construct reliability*. *SEM* juga dapat mengestimasi nilai *coefficient* dan *t-values* yang merupakan keterkaitan antar *construct*. Nilai *t* berkaitan dengan masing - masing variabel, dan nilainya akan sangat signifikan mendukung hipotesis yang diajukan apabila memiliki nilai 1.96 (untuk *alpha* sebesar 0.05).

Analisis *SEM* dapat mengarahkan hasil penelitian untuk meningkatkan kinerja suatu model. Hal ini dapat terjadi apabila model tersebut tidak fit dengan data yang diperoleh. Analisis *SEM* ini menggunakan tiga buah instrumen statistik untuk meningkatkan kinerja suatu model, yaitu *standardized residual*, *fitted residual* dan *modification index* (Bachrudin dan Tobing, 1993: 123). Hubungan antar variabel dalam penelitian ini dapat dijelaskan dalam persamaan berikut:

$$\eta_1 = \gamma_{11} \xi_1 + \gamma_{12} \xi_2 + \zeta_1$$

di mana:

ξ_1 = variabel *laten eksogen* program pemasaran

ξ_2 = variabel *laten eksogen* anggaran biaya pemasaran

η_1 = variabel *laten endogen* kinerja pemasaran

Selanjutnya, variabel-variabel yang membentuk dari masing-masing variabel *laten eksogen* dan *endogen*, di jelaskan sebagai berikut:

Variabel *Latent Eksogen (observed)* program pemasaran (X_1)

X_{11} = variabel *eksogen* produk

X_{12} = variabel *eksogen* harga (*price*)

X_{13} = variabel *eksogen placement* (distribusi)

X_{14} = variabel *eksogen* promosi

Variabel *Latent Eksogen (observed)* anggaran biaya pemasaran (X_2)

X_{21} = variabel *eksogen* biaya administrasi umum

X_{22} = variabel *eksogen* promosi

Variabel *Latent Endogen (observed)* kinerja pemasaran (Y)

Y_1 = variabel *endogen* ROI

Y_2 = variabel *endogen* *market share*

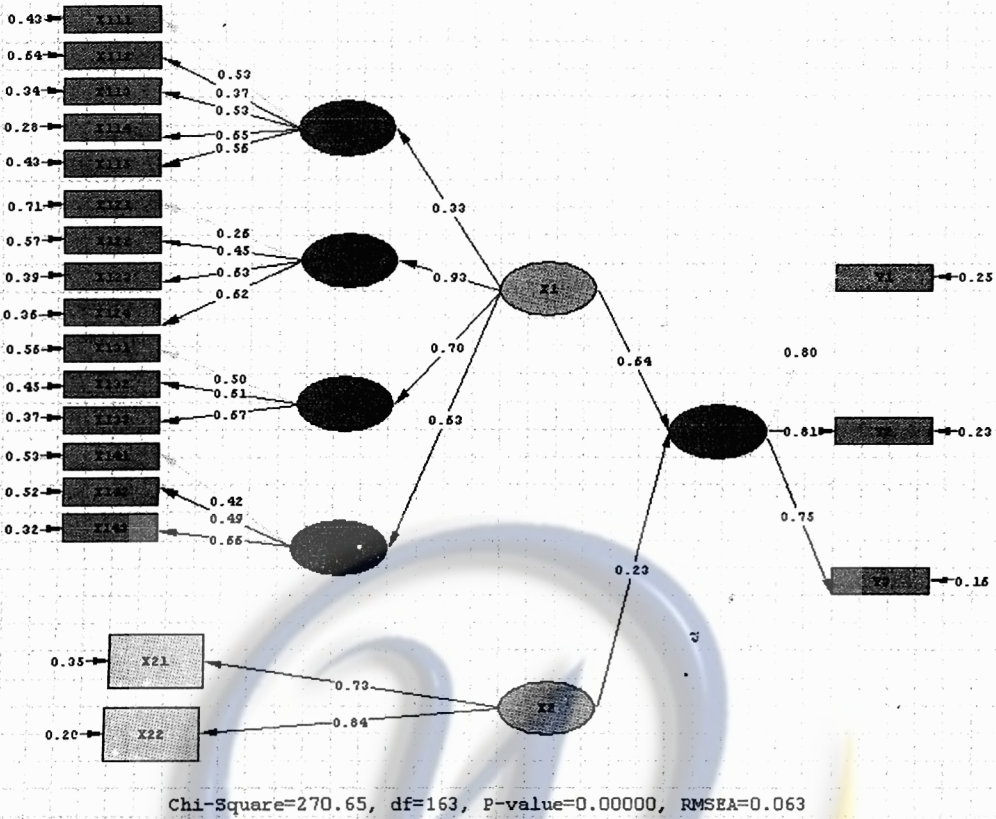
Y_3 = variabel *endogen* efektifitas penjualan

Uji Model

Sementara itu, untuk pengujian model pengukuran dapat dilihat dari nilai *goodness of fit statistics*. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa model memiliki nilai χ^2 sebesar 270,65, *df* bernilai 163, nilai RMSEA sebesar 0,063. Model fit dapat diketahui melalui taraf signifikansi observasi uji *chi-square* yang diperoleh yaitu berupa nilai *p-value* = 0000. nilai *p value* di atas menunjukkan nilai *p value* < 0.05 hal ini menunjukkan bahwa model masih kurang fit. Pengukuran model fit lainnya dengan memperhatikan nilai RMSEA, dimana pada model ini nilai RMSEA masih > 0,05, yaitu 0,063 (Imam Ghazali dan Fuad, 2005). Sedangkan menurut Solimun (2002; 80), kita juga dapat melihat model fit dapat dilihat dari RMSEA. Jika $RMSEA \leq 0,08$ maka model dapat dikatakan fit. Model di atas nilai $RMSEA = 0,063$, sehingga dari kedua pendapat di atas, maka model dapat dikatakan dalam kategori fit.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis *Struktural Equation Modelling (SEM)* dengan menggunakan program *Lisrel 8.5* seperti ditunjukkan pada Gambar 1 berikut. Model analisis SEM di gunakan untuk menguji hubungan kausalitas atau pengaruh antara semua variabel secara simultan baik antara variabel *laten* maupun dengan indikatornya. Gambar 1 berikut menggambarkan hasil *Struktural Equation Modelling* untuk nilai koefisien jalur. Setiap jalur di atas memiliki nilai koefisien jalur yang menunjukkan besarnya masing-masing pengaruh variabel tersebut.



Gambar 1
Hasil Analisis Nilai Koefisien Jalur secara Komprehensif

Besarnya pengaruh variabel dapat digambarkan melalui koefisien estimasi sedangkan koefisien t digunakan untuk menguji apakah signifikan atau tidak besarnya pengaruh suatu variabel terhadap variabel yang lain. Berdasarkan hasil gambar di atas dapat diketahui bahwa ternyata variabel yang memiliki pengaruh terbesar adalah pengaruh X_2 terhadap Y yaitu memiliki koefisien jalur sebesar 0,64. sedangkan variabel X_1 memiliki pengaruh sebesar 0,23.

Koefisien antara X_1 terhadap Y menunjukkan tingkat pengaruh variabel X_1 terhadap Y . Nilai koefisien sebesar 0.23 menunjukkan tingkat perubahan skor Y sebesar 0.23 satuan jika nilai X_1 berubah sebesar 1 satuan. Atau dengan kata lain pengaruh variabel X_1 secara langsung sebesar 23%. Sedangkan koefisien antara variabel X_2 terhadap Y sebesar 0.64. menunjukkan tingkat perubahan skor Y yang dipengaruhi oleh X_2 sebesar 64%. Sedangkan koefisien jalur antara variabel indikator dengan variabel latennya menunjukkan tingkat kontribusi variabel indikator dalam membentuk variabel laten tersebut. Nilai koefisien terbesar menunjukkan tingkat kontribusi dari variabel indikator yang paling besar terhadap variabel latennya. Nilai kontribusi untuk variabel X_2 memiliki nilai kontribusi paling besar menunjukkan tingkat kontribusi variabel Y_2 paling besar dalam membentuk variabel laten Y .

Kontribusi masing-masing variabel indikator membentuk variabel laten Y (kinerja pemasaran) adalah 81% adalah kontribusi Y_2 , 80% adalah kontribusi Y_1 , dan 75% adalah kontribusi Y_3 . Jadi variabel indikator Y yang memberikan kontribusi

terbesar membentuk variabel laten Y adalah Y_2 (*market share*) dan Y_1 (ROI). Indikator *market share* dalam menentukan kinerja pemasaran memang sangat umum digunakan, indikator ini memang lebih terukur dibandingkan indikator penjualan, karena peningkatan *market share* akan lebih luas dibandingkan peningkatan penjualan. Sedangkan indikator ROI sebenarnya lebih cocok untuk mengukur kinerja keuangan, walaupun tidak salah sebagai ukuran kinerja pemasaran. Sebab indikator ROI sudah menyangkut banyak aspek dalam perusahaan, tidak hanya aspek pemasaran tetapi hampir seluruh bagian dalam pemasaran.

Kontribusi terbesar variabel indikator yang membentuk variabel X_1 (program pemasaran) adalah X_{12} (indikator harga) sebesar 93% dan X_{13} (indikator distribusi) sebesar 70%. Hal ini sangat wajar sebagaimana kita ketahui harga dan distribusi dalam menentukan program pemasaran sebagai kunci sukses. Kenyataan yang sering terjadi, kekecewaan konsumen karena masalah distribusi yang sering terlambat tidak seperti dijanjikan.

Variabel anggaran biaya pemasaran (X_2) mempunyai dua sub variabel atau indikator X_{21} (biaya umum dan administrasi pemasaran) dan X_{22} (biaya promosi). Kedua indikator tersebut masing-masing memberikan kontribusi dalam membentuk variabel laten X_2 adalah 73% dan 84%. Artinya kedua indikator ini sama pentingnya dalam membentuk variabel laten X_2 .

Uji Hipotesis

Jika kita memperhatikan analisis dengan SEM seperti pada Gambar 1., maka hasil uji statistik t terhadap masing-masing nilai estimasi (loading ; λ) pada semua variabel laten menunjukkan bahwa variabel X_1 memiliki nilai t sebesar 7,22. Nilai koefisien t tersebut menunjukkan bahwa X_1 memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Y karena memiliki nilai statistik $|t| > 1,96$. Sedangkan nilai t hitung untuk variabel X_2 sebesar 2,22. Nilai t hitung ini juga lebih besar bila dibandingkan dengan tabel t yaitu sebesar 1,96. Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan variabel X_2 terhadap Y .

Sedangkan uji statistik t untuk masing-masing indikator adalah hampir semua indikator menunjukkan signifikan sebagai indikator, kecuali indikator Y_1 (ROI) tidak signifikan sebagai ukuran Y (kinerja pemasaran), dan indikator X_{111} (desain produk), X_{121} (memaksimalkan keuntungan), X_{131} (kemudahan jangkauan distribusi), X_{141} (ketapan mengidentifikasi pasar).

Berdasarkan hasil analisis dengan SEM program pemasaran ada pengaruh sebesar 64% terhadap kinerja pemasaran, jadi pengaruh cukup kuat. Demikian juga uji statistik program pemasaran berpengaruh nyata terhadap kinerja pemasaran. Artinya program pemasaran di BUMNIS tersebut ada pengaruh terhadap kinerja BUMNIS, atau program pemasaran di BUMNIS yang dilakukan selama ini dapat meningkatkan kinerja pemasaran.

Di beberapa perusahaan yang menghasilkan produk langsung bagi konsumen atau bukan untuk barang modal, biasanya program pemasaran sangat penting. BUMNIS sebagian besar beroperasi menghasilkan barang-barang modal, jadi diperlukan pendekatan yang berbeda. Perusahaan yang menghasilkan barang-barang program pemasaran melalui B to B, bukan B to C (*business to consumer*), diperlukan program pemasaran yang sangat berbeda.

Dalam bisnis B to B diperlukan pendekatan personal, sedangkan dalam bisnis B to C diperlukan pendekatan pemasaran massal. Artinya program pemasaran biasa seperti yang sering dilakukan selama ini tidak cukup untuk meningkatkan penjualan. Yang perlu diingat dalam bisnis B to B yang mengambil keputusan satu orang, sedangkan dalam bisnis B to C pengambil keputusan adalah banyak orang.

Mencermati hasil analisis sebelumnya bahwa besarnya pengaruh anggaran biaya pemasaran terhadap kinerja pemasaran adalah sebesar 0,23, variabel ini berpengaruh nyata (signifikan). Artinya kinerja pemasaran sangat berperan dalam menentukan keberhasilan kinerja pemasaran sebesar 23%.

Dari data persepsi responden pengeluaran biaya pemasaran, 67% dari responden menyatakan pengeluaran biaya pemasaran sudah sesuai dengan RKAP, sisa 33% yang lain menyatakan terkadang pengeluaran biaya pemasaran di atas dan di bawah RKAP. Anggaran biaya pemasaran berpengaruh sebesar 27% terhadap kinerja pemasaran, hasil sesuai dengan pernyataan responden sebanyak 64% yang menyatakan target kinerja sesuai dengan RKAP. Jadi ada korelasi dengan pernyataan pengeluaran biaya pemasaran tersebut.

Beberapa responden berpendapat pengeluaran biaya pemasaran yang sering ditargetkan dengan pencapaian. Artinya, penggunaan anggaran harus dapat dipertanggungjawabkan. Beberapa responden yang lain menyatakan penggunaan anggaran pemasaran masih sering di bawah RKAP dalam rangka efisiensi dan penyehatan keuangan perusahaan. Selain itu, sebagian manajemen juga berpendapat sering juga terjadi pengeluaran biaya pemasaran diluar *budget* yang tidak bisa dihindari demi tercapainya *goal* untuk mendapat suatu proyek. Yang perlu kita ingat sebagian besar BUMNIS adalah bisnisnya melalui pemasaran B to B, sehingga mau tidak mau diperlukan pendekatan personal untuk mendapatkan kontrak. Jika tidak ada upaya personal, maka perusahaan tidak akan memperoleh kontrak dari perusahaan lain.

Jika kita memperhatikan pertumbuhan *return on asset (ROA)* atau ROI sebagai indikator kinerja, ROA di sejumlah BUMNIS selama 7 tahun terakhir mengalami pasang surut dari tahun 2001 hingga 2007. Beberapa perusahaan seperti PT KS, PT DI, PT DAHANA, PT LEN dan PT DAHANA beberapa tahun mengalami ROA negatif. Tetapi selama 4 tahun terakhir beberapa perusahaan di BUMNIS telah mengalami perbaikan kinerja, hal ini tidak terlepas beberapa upaya gencar yang dilakukan pemerintah untuk memperbaiki kinerja BUMN secara keseluruhan.

Upaya restrukturisasi yang dilakukan oleh pemerintah, mulai dari restrukturisasi keuangan, manajemen, operasi hingga organisasi. Ada beberapa rencana yang dilakukan oleh pemerintah untuk menyehatkan BUMN terutama BUMNIS di Indonesia, misalnya melakukan *regrouping* dan privatisasi. PT KS akhir-akhir ini ada upaya untuk dijadikan privatisasi. Beberapa perusahaan lain yang memiliki hubungan produk yang dekat akan dilakukan *regrouping* atau merger horizontal.

SIMPULAN

Program pemasaran berpengaruh nyata terhadap kinerja pemasaran, pengaruh program pemasaran adalah sebesar 64%. Beberapa indikator variabel indikator yang membentuk variabel program pemasaran, seperti; harga, produk, promosi dan distribusi adalah signifikan. Anggaran biaya pemasaran berpengaruh sebesar 23% terhadap program pemasaran, variabel ini mempunyai pengaruh secara signifikan. Variabel indikator anggaran biaya umum dan administrasi pemasaran dan biaya pemasaran yang membentuk variabel anggaran biaya pemasaran adalah signifikan sebagai indikator.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, Eugene W., Claes Fornell., dan Donald R. Lehmann. 1993. *Customer Satisfaction – Action, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden*. Journal of Marketing. Vol. 58.
- Arikunto, Suharsimi. 1997. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi. Jakarta : Rineka Cipta.
- Bachrudin, A., dan Harapan L. Tobing. 2003. *Analisis Data Untuk Penelitian survey dengan menggunakan LISREL-8*, Jurusan Statistik FMIPA-Universitas Padjadjaran, Bandung.
- Beal, Reginald M. 2000. *“Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms”*, Journal of Small Business Management, pp. 22-45, January 2000.
- Budihardjo, Andreas . 2004. *Hubungan antara Strategi Bisnis dan Strategi SDM dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Manajemen Usahawan No. 03. FE UI, Jakarta.
- Boyd Jr., Harper W., Orville C W., dan Jr. Jean Claude Larrece: 2000. *Marketing Management: A Strategic Approach With Global Orientation*.
- Blocher, Edward J., Kung H. Chen., dan Thomas W. Lin. 2000. *Cost Management a Strategic Emphasis*, diterjemahkan oleh Susty Ambarriani, Jakarta: Salemba Empat.
- Bruce R. Barringer dan Bluedorn, Allen C. 1999. *“The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management”*, Strategic Management Journal, Vol. 20, May.
- Chong, Vincent K., dan Kar Min Chong. 1997. *“Strategic Choice, Environmental Uncertainty and SBU Performance : A Note on Intervening Role of Management Accounting System,”* Accounting Business Research, Vol 27, No. 4.
- Churchill, Gilbert A., dan J. Paul Peter. 1998. *Marketing, Creating Value far Customers*, U.S.A: McGraw-Hall.
- Cravens, David W. 2000. *Strategic Marketing; Sixth edition*, Irwin McGraw Hill, Boston.
- Doyle, P. 2000 . *Value Based Marketing, Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*; Chi Chester, John Willey.
- Dobbins, Richaro dan Barrie O. Pettman. 1998. *Implement a Winning Marketing Strategy*, Management Research News, Volume 21 Number 6: Hal. 14-23.
- Doyle, Peter dan Veronica Wong. 1997. *Marketing and Competitive Performance: an Empirical Study*, European Journal of Marketing, Vo 1.32 No 5/6: Hal 514-535.

- Ferdinan, Augusty. 2000. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gordon, H., Ian. 2002. *Competitor Targeting, Winning The Battle For Market And Customer Share*. Canada: John Wiley & Sons.
- Graven; David W. 2000. *Strategic Marketing*, fifth edition, United Of America: Irwin McGraw-Hill.
- Hesskett, L., James, W. Earl Sasser, JR., Leonard A. Schlesinger. 1997. *The Service Profit Chain, How Leading Companies Link Profit And Growth To Loyalty, Satisfaction, and Value*. New York : The Free Press.
- Imam Hidayat. 2004. *Determinan Marketing Strategies dan Kinerja Perusahaan: Hasil Studi ersepsi Para Manajer Industri Semen*. Manajemen Usahawan No 06. FE UI, Jakarta.
- Ival, Harif A.. 2001. *Strategi Aliansi, Upaya Meningkatkan Nilai Tambah dan Keunggulan Bersaing Perusahaan*. Manajemen Usahawan Indonesia No. 01. FE UI, Jakarta.
- Kartajaya, Hermawan dkk. 2002. *Mark Plus On Strategy: 12 Tahun Perjalanan Mark Plus & Co Membangun Strategi Perusahaan*. Jakarta: Penerbit Gramedia Pustaka Utama.
- Kotler, P., Keller, dan Kevin L. 2006. *Marketing Management*, edition 12th. Prentice Hall, Inc.
- Lovelock, U ., Christopher, Lauren, K., Wright. 2002. *Principle of Service Marketing And Management*. New Jersey: Prentice Hulling.
- Mardiyanto, Agus. 2002. *Studi Mengenai Kreatifitas Program dan Kinerja Pemasaran*. Jurnal Sains Pemasaran Indonesia Volume I, Nomor 1: Hal 57-58.
- Nazir, Mohamad. 1999. *Metode Penelitian*. Jakarta.: Ghalia Indonesia.
- Porter, Michael H. 1997. *Strategi Bersaing*, Alih Bahasa oleh Agus Maulana, Jakarta.
- Peter, J., Paul, Jerry C. Oisen. 1999. *Consumer Behavior*. USA: McGraw-Hill.
- Sekaran, Umar. 2003. *Research Method For Business: A Skill -Building Approach*, USA: John Wiley & Sons.
- Solimun. 2002. *Multivariate Analysis Structural Equation Modeling (SEM) Lisrel dan Amos*. Malang: Penerbit Universitas Negeri Malang.