

**EVALUASI PENYUSUNAN ANGGARAN SEBAGAI ALAT
PENGENDALIAN BIAYA PEMASARAN
STUDI KASUS PADA PT HASTA MULIA MERAPI
YOGYAKARTA**

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Akuntansi**



Oleh :

Okky Fridy Masu

992114245



**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA**

2004

Skripsi
EVALUASI PENYUSUNAN ANGGARAN SEBAGAI ALAT
PENGENDALIAN BIAYA PEMASARAN
STUDI KASUS PADA PT HASTA MULIA MERAPI YOGYAKARTA

Oleh:
Oky Fridy Masu
992114245

Telah disetujui oleh:

Pembimbing I

Tanggal: 06-07-2004



Drs. Edi Kustanto, M.M.

Pembimbing II

Tanggal: 08-07-2004



Lilis Setiawati, S.E., M.Si., Akt.

S k r i p s i
EVALUASI PENYUSUNAN ANGGARAN SEBAGAI ALAT
PENGENDALIAN BIAYA PEMASARAN
STUDI KASUS PADA PT HASTA MULIA MERAPI YOGYAKARTA

Dipersiapkan dan ditulis oleh:

Okny Fridy Masu

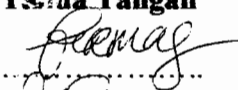
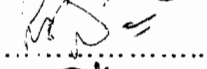

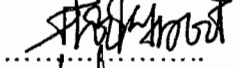
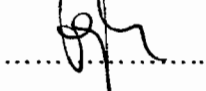
992114245

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji

Pada tanggal 30 Agustus 2004

dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Panitia Penguji

	Nama Lengkap	Tanda Tangan
Ketua	Firma Sulistyowati, S.E., M.Si.	
Sekretaris	Lisia Apriani, S.E., M.Si., Akt.	
Anggota	Drs. Edi Kusanto, M.M.	
Anggota	Lilis Setiawati, S.E., M.Si., Akt.	
Anggota	Drs. P. Rubiyatno, M.M.	

Yogyakarta, 31 Agustus 2004

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma

Dekan



Drs. Adex Kahu Lantum, M.S.

- ❖ Untuk segala sesuatu ada masanya, untuk apapun yang ada di bawah langit ada waktunya.....IA membuat segala sesuatu indah pada waktunya, bahkan IA memberi kekekalan pada hati mereka...
(Pengkotbah 3:1-11)

Allah menentukan waktu yang tepat untuk segala sesuatu. IA memberi kita keinginan untuk mengetahui hari depan, tetapi kita tidak sanggup mengerti perbuatan Allah dari awal sampai akhir...

- Janganlah Khawatir mengenai apapun. Dalam segala hal, berdoalah...Maka sejahtera dari ALLAh yang tidak mungkin dapat dimengerti oleh manusia, akan menjaga hati dan pikiranmu yang sudah bersatu dengan Kristus.
(Filipi 4:6-7)

When I`m down and oh... my soul so weary,

When troubles come and my heart burdened be,

Then I`m still and wait here in the silence,

Until YOU come and sit a while with me.

YOU raise me up, so I can stand on mountains

YOU raise me up, to walk on stormy seas

I am strong when I`m on Your shoulders

YOU raise me up, to more than I can be... (Josh Groban)

Skripsi ini kupersembahkan untuk:

➤ *Jesus Christ.....*

Yang membuat semuanya menjadi "mungkin"

➤ *Bapak Markus Lembong dan Ibu Martina*

Marante.....

Yang membuat semuanya menjadi mudah

➤ *Eta, Evi, Grace, Ela, Valent, Ito.....*

Yang membuat semuanya menjadi indah

➤ *Lie&sahabat-sahabatku.....*

Yang membuat semuanya menjadi lancar

And the others.....

God Bless.....

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa yang saya tulis ini tidak memuat karya atau bagian karya orang lain, kecuali yang telah disebutkan dalam kutipan dan daftar pustaka, sebagaimana layaknya karya ilmiah.

Penulis



Oky Fridy Masu

ABSTRAK

EVALUASI PENYUSUNAN ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PEMASARAN STUDI KASUS PADA PT HASTA MULIA MERAPI

**OKY FRIDY MASU
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA
2004**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah proses penyusunan anggaran biaya pemasaran sudah tepat dan juga untuk mengetahui apakah biaya pemasaran pada setiap fungsi pemasaran sudah terkendali.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data yang diteliti adalah data anggaran dan realisasi biaya pemasaran yang terjadi di perusahaan tahun 1999 sampai dengan tahun 2001. Untuk menjawab masalah yang pertama dengan membandingkan prosedur penyusunan anggaran biaya pemasaran yang dilakukan perusahaan dengan prosedur menurut teori. Untuk menjawab permasalahan kedua dengan membandingkan anggaran dan realisasi biaya pemasaran pada setiap fungsi pemasaran selama tahun 1999 sampai dengan tahun 2001.

Kesimpulan yang diperoleh adalah proses penyusunan anggaran biaya pemasaran yang dilakukan PT Hasta Mulia Merapi sudah tepat. Hal ini dapat dibuktikan melalui proses penyusunan anggaran biaya pemasaran perusahaan yang sudah sesuai dengan kajian teori. Untuk masalah kedua dapat disimpulkan bahwa untuk tahun 1999 sampai dengan tahun 2001 biaya pemasaran pada setiap fungsi pemasaran tidak dapat dikatakan terkendali karena pada tahun 2000 terdapat dua fungsi pemasaran yang melebihi batas toleransi 3% yaitu fungsi advertensi sebesar 5% dan fungsi pengiriman sebesar -3,35% dan pada tahun 2001 fungsi akuntansi pemasaran mengalami penyimpangan yang melebihi batas toleransi 3% yaitu 4,11%.

ABSTRACT

THE EVALUATION OF BUDGET ARRANGMENT AS AN INSTRUMENT OF MARKETING COST CONTROL CASE STUDY IN PT HASTA MULIA MERAPI YOGYAKARTA

**OKY FRIDY MASU
SANATA DHARMA UNIVERSITY
YOGYAKARTA
2004**

The aim of this research is to know whether the process of marketing cost budget arrangement has already précised and marketing cost in every marketing function is controlled.

The techniques of data collecting used are interview, observation, and documentation. The data observed are data arrangement and marketing cost realization in the company during 1999 through 2001. To answer the first problem, I compare the procedure arrangement of marketing cost budget held by the company with the procedure according to the theory. Moreover, to answer the second problem, I compare the budget and realization of marketing cost in every marketing function during 1999 through 2001.

The conclusion for the first problem is that the process of the marketing arrangement cost budget held by PT Hasta Mulia Merapi is precise. It is proven by the company's of marketing cost budget arrangement that is appropriate with the theory. The conclusion for the second problem is that in 1999 through 2001 the marketing cost in every marketing function cannot be controlled because in the 2000 there were two marketing function that over the limit of 3% tolerance which was 5% advertencies function and -3, 35% for delivery function. In 2001, marketing accounting function had deviated the 3% over limit tolerance which was 4, 11%.

Kata Pengantar

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah Bapa Yang Maha Kudus atas Kasih dan RahmatNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak dapat selesai tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak, baik yang terlibat langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Drs. Alex Kahu Lantum, M.S., selaku dekan Fakultas Ekonomi yang telah membimbing penulis selama kuliah.
2. Bapak Drs. Edi Kustanto, M.M., selaku dosen pembimbing pertama yang dengan sabar membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
3. Ibu Lilis Setiawati, S.E, M.Si, Akt., selaku dosen pembimbing kedua yang dengan sabar membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Bapak dan ibu dosen, staff sekretariat Fakultas Ekonomi yang telah membantu dan membimbing penulis selama kuliah.
5. Bapak Hari selaku pemilik PT Hasta Mulia Merapi yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk mengadakan penelitian diperusahaannya.
6. Kedua orangtuaku yang tercinta: Bapak Markus Lembong dan Ibu Martina Marante, yang dengan cinta dan kasih sayangnya selalu mendoakan penulis

dalam menyelesaikan skripsi ini. *There are no parents like you and I'm proud of you.*

7. Kakak dan adikku yang tersayang: Grace, Evy, Eta, Ela dan juga keponakanku yang selalu kurindukan: Valent dan Ito. Terima kasih atas doa dan dukungan yang selalu diberikan. *I love you all...*
8. Lie, *thank`s for the beautiful moments.....*
9. Cosmas, Edyt, Lexy, Stanis: sahabat-sahabatku dalam suka dan duka. Kalian selalu ada dalam hatiku....
10. Teguh Maryadi dan Ria Harijati yang memebantu dalam mencari perusahaan
11. Nunung yang selalu menemani dan memberi masukan kepada penulis. *I`ll never forget you...*
12. Atik dan Erlin, teman berbagi cerita dan informasi terkini seputar dunia kerja. Jangan lupa selalu mengucap syukur. *Thank`s for all....*
13. Iin A, Iin M, Meme, Yuli, Ana, Dina, Santy J, dan semua teman-teman seperjuangan AKT D`99, trim`s atas persahabatan dan persaudaraan kita. Maju terus pantang mundur...!
14. M`Komang, Upil, Yanti, Lina, Tasya, Lia, trim`s atas persaudaraan kita di kos yang murah, sederhana dan lengkap. Kalian saudaraku yang sangat baik...GBU.
15. Teman-teman K2KAMSY: Sony, Yosua, Pida, Yuli, Frater-Frater Anging Mamiri, Anton, Leo, Patrik dan semua yang tidak bisa aku sebutkan satu per satu. Kalian selalu ada dalam hatiku....

16. Sukma, Era, Wiwid, Nova, Lina, Pa2t, Prita, Heny, dan yang tidak disebutkan satu persatu tetapi tetap ada dalam hatiku, trim`s atas dukungan dan perjuangan kita selama menunggu seseorang....(Ingat khan...)☺
17. Bondan, Henny, Vita, Nona: sahabat sejak SMP yang selalu mendengarkan cerita suka dan duka, yang mengerti dan memahami penulis... (*orang boleh saja datang dan pergi tetapi yang namanya sahabat sejati akan selalu ada di hati...*)
18. JOGJA, tempat aku menemukan pengalaman hidup, tempat aku menemukan kedewasaan, tempat aku menemukan arti persahabatan yang sesungguhnya, tempat aku menemukan cinta sejatiku, tempat aku mengetahui arti hidup ini dan tempat aku menemukan sahabatku yang paling setia yang membuat segalanya menjadi “mungkin” (aku selalu ingin dekat dengan DIA). Thank`s Jogja, kota yang tak akan pernah aku lupa...
19. Dan kepada semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu: “Kasih dan Rahmat Tuhan selalu menyertai setiap langkah hidup kita”.Amin

Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari sempurna, oleh karena itu sangat diharapkan kritik dan saran yang bermanfaat dan membangun dalam penulisan skripsi ini. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak.

Penulis,



Oky Fridy Masu

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Halaman Persetujuan Pembimbing	ii
Halaman Pengesahan	iii
Halaman Motto	iv
Halaman Persembahan.....	v
Pernyataan Keaslian Karya	vi
Abstrak.....	vii
<i>Abstrack</i>	viii
Kata Pengantar.....	ix
Daftar Isi	xii
Daftar Tabel	xv
Daftar Gambar.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Batasan Masalah.....	3
C. Rumusan Masalah.....	3
D. Manfaat Penelitian.....	3
E. Tujuan Penelitian.....	4
F. Sistematika Penulisan.....	4
BAB II LANDASAN TEORI.....	7
A. Anggaran	
1. Definisi Anggaran	7
2. Manfaat Anggaran.....	7
3. Kelemahan Anggaran	10
4. Karakteristik Anggaran dan Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran.....	11
5. Organisasi Penyusunan Anggaran.....	13



	B.	Kegiatan Pemasaran.....	14
		1. Pengertian Pemasaran.....	14
		2. Pengertian Biaya Pemasaran.....	15
		3. Penggolongan Biaya Pemasaran.....	15
		4. Karakteristik Biaya Pemasaran.....	17
		5. Fungsi Pemasaran.....	18
	III	Penggunaan Anggaran Untuk Pengendalian Biaya Pemasaran.....	19
		1. Proses Penyusunan Anggaran.....	19
		2. Pengendalian.....	21
		3. Pengendalian Biaya Pemasaran.....	21
		4. Biaya.....	23
		5. Penggolongan Biaya.....	24
BAB III		METODOLOGI PENELITIAN.....	26
	A.	Jenis Penelitian.....	26
	B.	Subjek dan Objek Penelitian.....	26
	C.	Teknik Pengumpulan Data.....	26
	D.	Lokasi dan Waktu Penelitian.....	27
	E.	Teknik Analisis Data.....	27
BAB IV		GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....	30
	A.	Sejarah Perusahaan.....	30
	B.	Lokasi Perusahaan.....	31
	C.	Struktur Organisasi.....	32
	D.	Proses Produksi.....	39
	E.	Waktu Produksi Mesin.....	40
	F.	Personalia.....	41
	G.	Pemasaran.....	42
BAB V		ANALISIS DATA.....	44
	A.	Proses Penyusunan Anggaran PT Hasta Mulia Merapi..	44
	B.	Proses Penyusunan Anggaran Menurut Teori.....	46
	C.	Perbandingan Proses Penyusunan Anggaran.....	47

	D. Pengendalian Biaya Pemasaran	49
BAB VI	PENUTUP	61
	A. Kesimpulan	61
	B. Keterbatasan Penelitian.....	62
	C. Saran	63

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel V.1 : Anggaran Biaya Pemasaran Dan Realisasinya PT Hasta Mulia Merapi Tahun 1999.....	51
Tabel V.2 : Anggaran Biaya Pemasaran Dan Realisasinya PT Hasta Mulia Merapi Tahun 2000.....	52
Tabel V.3 : Anggaran Biaya Pemasaran Dan Realisasinya PT Hasta Mulia Merapi Tahun 2001.....	53
Tabel V.4 : Perbandingan Anggaran Biaya Pemasaran Dan Realisasinya PT Hasta Mulia Merapi Tahun 1999.....	55
Tabel V.5 : Perbandingan Anggaran Biaya Pemasaran Dan Realisasinya PT Hasta Mulia Merapi Tahun 2000.....	56
Tabel V.6 : Perbandingan Anggaran Biaya Pemasaran Dan Realisasinya PT Hasta Mulia Merapi Tahun 2001.....	57
Tabel V.7 : Prosentase Selisih Terkendali atau Tidaknya Biaya Pemasaran Setiap Fungsi Pemasaran PT Hasta Mulia Merapi Tahun 1999.....	60
Tabel V.8 : Prosentase Selisih Terkendali atau Tidaknya Biaya Pemasaran Setiap Fungsi Pemasaran PT Hasta Mulia Merapi Tahun 2000.....	60
Tabel V.9 : Prosentase Selisih Terkendali atau Tidaknya Biaya Pemasaran Setiap Fungsi Pemasaran PT Hasta Mulia Merapi Tahun 2001.....	60

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar IV.1: Struktur Organisasi PT Hasta Mulia Merapi.....	38

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Berdirinya suatu perusahaan pada umumnya dilatarbelakangi keinginan untuk memperoleh laba secara optimal. Di samping itu tentunya ada tujuan lain seperti pertumbuhan organisasi, meningkatkan kepuasan konsumen, serta meningkatkan kesejahteraan hidup karyawan dan kesejahteraan sosial. Untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut perusahaan harus meningkatkan kegiatan pokoknya yaitu kegiatan produksi, kegiatan pemasaran serta kegiatan administrasi dan umum.

Kegiatan pemasaran merupakan kegiatan yang penting di samping kegiatan-kegiatan yang lain seperti: kegiatan produksi, kegiatan finansial, serta kegiatan administrasi dan umum. Suatu perusahaan pada dasarnya tidak dapat melangsungkan usahanya bilamana tidak mampu memasarkan dan menjual barang/jasa yang dihasilkan. Kegiatan pemasaran mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap kelancaran arus barang/jasa dari produsen ke konsumen yang dapat menciptakan suatu permintaan. Dalam memasarkan produk diperlukan tindakan yang tepat agar tidak mengganggu perputaran produk.

Kegiatan pemasaran tidak hanya melakukan penjualan produk saja tetapi kegiatan pemasaran dimulai dari perencanaan produk sampai produk kembali menjadi uang. Setelah produk selesai diproduksi, maka kegiatan

pemasaran dapat dilaksanakan melalui serangkaian tindakan seperti: penyimpanan produk di gudang, penjualan, pengepakan dan pengiriman, penagihan serta transaksi penjualan.

Kegiatan pemasaran akan berjalan dengan baik apabila ditunjang oleh fungsi-fungsi lain seperti fungsi promosi, fungsi penjualan, fungsi penggudangan, fungsi pengepakan dan pengiriman, fungsi pemberian kredit dan piutang serta fungsi administrasi. Dengan adanya fungsi-fungsi ini, maka aktivitas pemasaran untuk masing-masing fungsi dapat dikontrol pengeluaran biayanya, sehingga perusahaan dapat menekan pengeluaran biaya tersebut serta mengendalikannya. Oleh karena itu, perusahaan harus menyusun anggaran biaya pemasaran yang tepat, karena anggaran merupakan faktor terpenting dalam pengendalian. Anggaran biaya pemasaran merupakan batas atas pengeluaran biaya yang dapat dilakukan oleh manajer pemasaran.

Pengendalian yang dilakukan adalah dengan membandingkan antara realisasi dan anggaran yang disusun oleh perusahaan. Dari hasil perbandingan ini, dapat diketahui adanya penyimpangan yang telah dilakukan oleh setiap fungsi pemasaran pada periode yang bersangkutan serta dapat mengetahui penyebab dari adanya penyimpangan tersebut.

Tanpa pengukuran dan evaluasi terhadap biaya pemasaran, pimpinan perusahaan atau manajemen tidak akan mengetahui posisi perusahaan, bagaimana tingkat keberhasilan atau kegagalannya maupun kesalahannya.

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis tertarik untuk mengambil judul **“Evaluasi Penyusunan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pemasaran Studi Kasus Pada PT Hasta Mulia Merapi”**.

B. Batasan Masalah

Dalam penelitian ini penulis membatasi kegiatan pemasaran berdasarkan fungsi pemasaran, sehingga dapat diketahui pertanggungjawaban masing-masing fungsi pemasaran. Data yang digunakan adalah data anggaran biaya pemasaran dan realisasinya setiap fungsi pemasaran tahun 1999 sampai dengan tahun 2001.

C. Rumusan Masalah

1. Apakah proses penyusunan anggaran biaya pemasaran PT Hasta Mulia Merapi sudah tepat ?
2. Apakah biaya pemasaran PT Hasta Mulia Merapi pada setiap fungsi pemasaran tahun 1999 sampai dengan tahun 2001 sudah terkendali?

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Untuk memberikan gambaran bagi perusahaan tentang efisiensi biaya-biaya yang telah dikeluarkan guna kegiatan pemasaran. Dengan demikian penulis mengharapkan perusahaan mempunyai tambahan pertimbangan dalam penentuan kebijakan pemasaran.

2. Bagi Penulis

Menambah dan memperoleh pengetahuan secara langsung mengenai proses penyusunan anggaran dalam perusahaan yang nyata.

3. Bagi Universitas

Sebagai bahan tambahan wacana ilmiah di perpustakaan khususnya dalam bidang penganggaran.

E. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui proses penyusunan anggaran biaya pemasaran PT Hasta Mulia Merapi sudah tepat.
2. Untuk mengetahui biaya pemasaran pada setiap fungsi pemasaran PT Hasta Mulia Merapi tahun 1999 sampai dengan tahun 2001 sudah terkendali.

F. Sistematika Penulisan

Bab I : PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, manfaat penelitian, tujuan penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan mengenai teori-teori yang dapat mendukung dan dapat digunakan dalam menganalisis data yang terdiri dari definisi anggaran, manfaat anggaran, karakteristik

anggaran dan faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran, organisasi penyusun anggaran, pengertian pemasaran, pengertian biaya pemasaran, penggolongan biaya pemasaran, karakteristik biaya pemasaran, fungsi pemasaran, proses penyusunan anggaran, pengendalian biaya pemasaran, biaya, dan penggolongan biaya.

Bab III : METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menguraikan mengenai jenis penelitian, subjek dan objek penelitian, data yang dicari, tempat dan waktu penelitian, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

Bab IV : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Bab ini menguraikan gambaran umum perusahaan yang berkaitan dengan sejarah dan perkembangan perusahaan, struktur organisasi, bentuk badan usaha serta jenis usahanya, dan data-data relevan yang mendukung dalam penelitian.

Bab V : ANALISIS DATA

Bab ini menguraikan penjelasan tentang hasil temuan lapangan, kemudian dianalisa untuk menentukan tepat atau tidaknya proses penyusunan anggaran dan terkendali atau tidaknya biaya pemasaran yang dipergunakan oleh perusahaan.

Bab VI : PENUTUP

Bab ini merupakan bagian akhir dari hasil penelitian yang berisi kesimpulan, keterbatasan penelitian, dan saran dari hasil pembahasan yang telah dikemukakan.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Anggaran

1. Definisi Anggaran.

Semakin kompleksnya masalah menyebabkan banyak kegiatan harus dilaksanakan berdasarkan perencanaan yang cermat. Anggaran adalah salah satu bentuk dari berbagai rencana yang mungkin disusun, meskipun tidak setiap rencana dapat disebut sebagai anggaran. Adapun definisi anggaran dapat dirumuskan sebagai berikut (Simamora,1999:190):

“Anggaran adalah suatu rencana rinci yang memperlihatkan bagaimana sumber-sumber daya diharapkan akan diperoleh dan dipakai selama periode waktu tertentu”.

Sedangkan menurut Munandar (1986:1):

“Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter yang berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang”.

2. Manfaat Anggaran.

Manfaat anggaran yang pokok menurut Munandar (1986:10) adalah sebagai berikut:

a) Sebagai pedoman kerja

Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta sekaligus memberikan target-target yang harus

dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang.

b) Sebagai alat pengkoordinasian

Anggaran berfungsi sebagai alat untuk pengkoordinasian kerja agar semua bagian-bagian yang terdapat di dalam perusahaan dapat saling menunjang, saling bekerja sama dengan baik, untuk menuju ke sasaran yang telah ditetapkan.

c) Sebagai pengawasan kerja

Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur, sebagai alat perbandingan untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan nanti. Dengan membandingkan antara apa yang tertuang di dalam anggaran dengan apa dicapai oleh realisasi kerja perusahaan, dapatlah dinilai apakah perusahaan telah sukses bekerja atau kurang sukses bekerja.

Bila dihubungkan dengan fungsi manajemen maka anggaran mempunyai hubungan yang erat dengan manajemen khususnya yang berhubungan dengan penyusunan rencana (*planning*), pengkoordinasian kerja (*coordinating*) dan pengawasan kerja. Dengan demikian, anggaran merupakan alat untuk membantu manajemen dalam menjalankan fungsi-fungsinya. Sedangkan manfaat anggaran menurut Simamora (1999:190-193) adalah :

a. Perencanaan

Proses perencanaan memadukan gagasan-gagasan, ramalan-ramalan, ketersediaan sumber daya, dan realitas finansial untuk menciptakan serangkaian tindakan guna mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran perusahaan. Setelah itu, rencana tadi digunakan dengan cara mengambil keputusan-keputusan untuk menerapkan rencana-rencana tersebut.

b. Komunikasi

Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi yang dipakai oleh bermacam-macam manajer untuk bertukar informasi perihal tujuan, gagasan, pencapaian dan untuk berinteraksi memupuk kesadaran bagaimana setiap aktivitas mereka memberikan kontribusi kepada seluruh operasi perusahaan.

c. Koordinasi

Anggaran mengkoordinasikan berbagai segmen organisasi dan membuat setiap manajer mengetahui bagaimana kegiatan-kegiatan yang berbeda terjalin erat satu sama lain.

d. Pengendalian

Sistem pengendalian dibentuk guna mengevaluasi kinerja sesungguhnya para karyawan berdasarkan ukuran yang ditetapkan sebelumnya dari kinerja yang diharapkan dapat mereka capai. Anggaran merupakan bagian integral dari sistem pengendalian tersebut.

3. Kelemahan Anggaran

Anggaran juga mempunyai kelemahan bila digunakan dalam perusahaan. Kelemahan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Anggaran didasarkan pada estimasi atau proyeksi atas kegiatan yang akan datang. Ketepatan estimasi sangat tergantung pada pengalaman dan kemampuan dari estimasi, ketidaktepatan anggaran berakibat anggaran tidak dapat dipakai sebagai alat perencanaan, koordinasi dan pengendalian.
2. Anggaran harus selalu sesuai dengan perubahan kondisi dan asumsi tersebut, oleh karena itu perubahan kondisi dan asumsi yang mendasari penyusunan anggaran mengharuskan adanya revisi anggaran agar anggaran tersebut dapat digunakan sebagai alat manajemen. Perubahan kondisi dan asumsi misalnya dapat berupa laju inflasi atau kebijaksanaan pemerintah.
3. Anggaran dapat dipakai sebagai alat oleh manajemen hanya apabila semua pihak terutama para manajer perusahaan secara terus-menerus dan terkoordinasi berusaha dan bertanggungjawab oleh apa yang dicapai sesuai dengan apa yang ditentukan dalam anggaran.

4. Karakteristik Anggaran dan Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran.

Untuk memperoleh konsep yang lebih jelas, perlu mengetahui karakteristik anggaran. Anggaran memiliki karakteristik sebagai berikut (Mulyadi,1993:490):

- a. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan.
- b. Anggaran umumnya meliputi periode satu tahun.
- c. Anggaran berisi komitmen manajemen yang berarti bahwa mau menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.
- d. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusun anggaran.
- e. Sekali disetujui anggaran hanya dapat diubah di bawah kondisi tertentu.
- f. Secara berkala kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran (Munandar,1986:11-12) adalah:

- a. Faktor-faktor internal, yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat dalam perusahaan itu sendiri. Faktor-faktor tersebut antara lain :

1. Penjualan tahun-tahun lalu
 2. Kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan masalah harga jual, syarat pembayaran barang yang dijual, pemilihan saluran distribusi dan sebagainya.
 3. Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan.
 4. Tenaga kerja yang dimiliki perusahaan.
 5. Modal kerja yang dimiliki perusahaan.
 6. Fasilitas-fasilitas lain yang dimiliki perusahaan.
 7. Kebijakan-kebijaksanaan perusahaan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perusahaan, baik di bidang pemasaran, bidang produksi, dan sebagainya.
- b. Faktor-faktor eksternal, yaitu data, informasi, dan pengalaman yang terdapat di luar perusahaan, tetapi mempunyai pengaruh terhadap kehidupan perusahaan. Faktor-faktor tersebut berupa :
1. Keadaan persaingan
 2. Tingkat pertumbuhan penduduk
 3. Tingkat penghasilan masyarakat
 4. Tingkat pendidikan masyarakat.
 5. Tingkat penyebaran penduduk
 6. Keadaan perekonomian nasional maupun internasional, kemajuan teknologi dan sebagainya.

5. Organisasi Penyusunan Anggaran

a) Departemen Anggaran

Informasi sistem pengendalian terhadap anggaran biasanya dijalankan oleh bagian anggaran yang melaporkannya ke *controller* Kantor Pusat. Fungsinya adalah (Halim,2000:177-178):

- 1) Menerbitkan prosedur dan formulir penyusunan anggaran;
- 2) Mengkoordinasi dan menerbitkan setiap tahun asumsi perusahaan secara umum yang menjadi dasar penyusunan anggaran (misalnya keadaan ekonomi);
- 3) Menjamin informasi tersebut lengkap dan dikomunikasikan antar bagian organisasi;
- 4) Menyediakan pembantu untuk menyusun anggaran;
- 5) Menganalisis anggaran yang diusulkan dan memberi rekomendasi, selain kepada yang membuat anggaran juga ke pimpinan puncak;
- 6) Menganalisis laporan prestasi dibandingkan dengan anggaran, menginterpretasi hasil dan menyiapkan laporan kesimpulan untuk manajer puncak;
- 7) Membuat administrasi proses revisi anggaran yang diusulkan;
- 8) Mengkoordinasi pekerjaan Departemen Anggaran dengan bagian yang lebih rendah;

b) Komite Anggaran

Komite ini terdiri dari anggota manajer puncak seperti CEO, Kepala Operasional, dan Kepala Keuangan. Komite ini me-review dan menyetujui atau pun menyesuaikan anggaran tersebut.

B. Kegiatan Pemasaran

1. Pengertian Pemasaran

Pemasaran merupakan salah satu kegiatan pokok perusahaan yang dilakukan oleh pengusaha dalam usahanya mempertahankan kelangsungan hidupnya, untuk berkembang dan untuk mendapatkan laba. Keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam mencapai tujuannya sangat tergantung pada keahlian perusahaan di bidang produksi, keuangan maupun pemasaran. Hal ini dipengaruhi oleh kemampuan mereka untuk mengkombinasikan setiap fungsi yang terdapat diperusahaan agar organisasi berjalan dengan lancar.

Pemasaran menurut Kotler (1984:26) adalah “kegiatan yang diarahkan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan manusia melalui proses pertukaran”.

Menurut Gitosudarmo (1994:10) definisi pemasaran:

“Pemasaran adalah suatu kegiatan bisnis yang merupakan usaha untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan manusia, organisasi ataupun masyarakat luas”.

Sedangkan menurut Marwan Asri (1986:20) pemasaran adalah:

“Pemasaran merupakan usaha yang terpadu untuk mengembangkan rencana-rencana strategis pada usaha pemuasan kebutuhan dan

keinginan pembeli guna mendapatkan penjualan yang menghasilkan laba”.

2. Pengertian Biaya Pemasaran

Biaya pemasaran merupakan salah satu bagian dari operasi perusahaan yang turut menentukan laba usaha pada periode tertentu. Besarnya biaya pemasaran dipengaruhi oleh kebijakan manajemen dalam menjual produk yang dihasilkan.

Dalam arti sempit biaya pemasaran seringkali dibatasi artinya sebagai biaya penjualan, yaitu biaya-biaya yang dikeluarkan untuk menjual produk ke pasar. Dalam arti luas biaya pemasaran meliputi semua biaya yang terjadi saat produk selesai diproduksi dan disimpan dalam gudang sampai dengan produk tersebut diubah kembali dalam bentuk uang tunai (Mulyadi,1993:529)

3. Penggolongan Biaya Pemasaran

Ditinjau dari kegiatan pemasaran, pengertian biaya pemasaran adalah meliputi semua biaya dalam rangka menyelenggarakan kegiatan pemasaran (Mulyadi,1993:530) yaitu :

1. Biaya untuk mendapatkan pesanan (*Order Getting Cost*), yaitu semua biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pesanan. Contoh: biaya gaji wiraniaga, komisi penjualan, advertensi, dan promosi.
2. Biaya untuk memenuhi atau melayani pesanan (*Order Filling Cost*), yaitu semua biaya yang dikeluarkan untuk mengusahakan supaya

produk sampai ke tangan pembeli dan biaya-biaya untuk mengumpulkan piutang dari pembeli. Contoh : biaya pergudangan, biaya pembungkusan dan pengiriman, biaya angkutan, dan biaya penagihan.

Menurut fungsi pemasaran, biaya pemasaran dapat dikelompokkan sebagai berikut (Mulyadi,1993:530-531):

(1) Fungsi penjualan.

Fungsi penjualan terdiri dari kegiatan untuk memenuhi pesanan yang diterima dari pelanggan. Biaya fungsi penjualan terdiri dari gaji karyawan fungsi penjualan, biaya depresiasi kantor, biaya sewa kantor.

(2) Fungsi advertensi.

Fungsi advertensi terdiri dari kegiatan perancangan dan kegiatan pelaksanaan *order getting* melalui kegiatan advertensi dan promosi. Biaya fungsi advertensi terdiri dari gaji karyawan fungsi advertensi, biaya iklan, biaya pameran, biaya promosi, biaya contoh (sample).

(3) Fungsi pergudangan.

Fungsi pergudangan terdiri dari kegiatan penyimpanan produk jadi yang siap untuk dijual. Biaya fungsi pergudangan terdiri dari gaji karyawan gudang, biaya depresiasi gudang, dan biaya sewa gudang.

(4) Fungsi pembungkusan dan pengiriman.

Fungsi pembungkusan dan pengiriman terdiri dari kegiatan pembungkusan produk dan pengiriman produk kepada pembeli. Biaya fungsi pembungkusan dan pengiriman terdiri dari biaya karyawan

fungsi pembungkusan dan pengiriman, biaya bahan pembungkus, biaya pengiriman, biaya depresiasi kendaraan, biaya operasi kendaraan.

(5) Fungsi kredit dan penagihan.

Fungsi kredit terdiri dari kegiatan pemantauan kemampuan keuangan pelanggan dan penagihan piutang dari pelanggan. Biaya fungsi kredit dan penagihan terdiri dari gaji karyawan bagian penagihan, kerugian penghapusan piutang, potongan tunai.

(6) Fungsi akuntansi pemasaran.

Fungsi akuntansi pemasaran terdiri dari kegiatan pembuatan faktur dan penyelenggaraan catatan akuntansi penjualan. Biaya fungsi pemasaran terdiri dari gaji karyawan fungsi akuntansi pemasaran dan biaya kantor.

4. Karakteristik Biaya Pemasaran

Biaya pemasaran memiliki karakteristik yang berbeda dengan biaya produksi. Karakteristik biaya pemasaran (Mulyadi,1993:531-532) adalah sebagai berikut :

- a. Banyak ragam kegiatan pemasaran dilakukan oleh perusahaan dalam memasarkan produknya, sehingga perusahaan memasarkan produk yang berbeda dan sejenis belum tentu menempuh cara pemasaran yang sama.

- b. Kegiatan pemasaran seringkali mengalami perubahan sesuai dengan tuntutan perubahan kondisi pasar.
- c. Kegiatan pemasaran berhubungan langsung dengan konsumen yang merupakan variabel yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan.
- d. Dalam biaya pemasaran terdapat biaya tidak langsung dan biaya bersama yang lebih sulit pemecahannya bila dibandingkan dengan yang terdapat dalam biaya produksi. Jika perusahaan menjual banyak produk dengan cara pemasaran yang berbeda-beda diberbagai daerah pemasaran, maka akan menimbulkan biaya bersama yang kompleks.

5. Fungsi Pemasaran

Menurut Gitosudarmo (1994:10-11) terdapat 3 fungsi dari pemasaran yaitu:

1. Fungsi Pertukaran (*Exchange Function*)

Fungsi ini merupakan bentuk dari kegiatan jual beli yang terjadi antara penjual dengan pembelinya. Dalam fungsi jual beli ini termasuk pada kegiatan-kegiatan penunjang terjadinya transaksi jual beli yang berupa penentuan harga jual yang diberlakukan pada konsumen beserta diskon yang diberikan, pelayanan selama berlangsungnya jual beli, tawar menawar harga, serta mempromosikan produknya. Berhasil tidaknya bagian pemasaran sering kali diukur dari keberhasilannya dalam merealisasikan fungsi pertukaran atau jual beli.

2. Fungsi Penyediaan Fisik atau Logistik

Fungsi ini meliputi kegiatan pengangkutan atau transportasi, penggudangan atau penyimpanan serta kegiatan pendistribusian. Termasuk pula dalam fungsi ini adalah usaha untuk menempatkan barang-barang di rak supermarket atau toko sehingga mudah dijangkau oleh pembeli.

3. Fungsi Pemberian Fasilitas

Fungsi ini berupa penyediaan fasilitas baik fisik maupun nonfisik yang diperlukan bagi terselenggaranya kegiatan pemasaran atau fungsi yang terdahulu secara efektif dan efisien. Fasilitas tersebut dapat berupa penerapan standarisasi produk, penyediaan dana (*financing*), penanggungungan risiko, serta penyediaan informasi pasar.

C. Penggunaan Anggaran untuk Pengendalian Biaya Pemasaran

1. Proses Penyusunan Anggaran

Anggaran merupakan perencanaan keuangan perusahaan yang sekaligus dipakai sebagai dasar sistem pengendalian (pengawasan) keuangan perusahaan untuk periode yang akan datang. Adapun proses penyusunan anggaran adalah (Halim,2000:178-179):

1) Menerbitkan pedoman

Mengembangkan pedoman yang memerintahkan untuk menyusun anggaran ke semua manajer tanpa kecuali. Pedoman ini secara implisit menyebutkan rencana strategisnya, dimodifikasikan sesuai

perkembangan yang terjadi setelah disetujui, khususnya prestasi perusahaan hingga saat itu.

2) Membuat proposal anggaran permulaan

Berdasarkan pedoman, manajer pusat pertanggungjawaban dengan dibantu staf, mereka membuat anggaran yang diminta.

3) Negosiasi

Bagian yang menyusun anggaran mendiskusikan anggaran yang diusulkan dengan atasannya. Inilah inti dari proses penyusunan anggaran. Atasan berupaya mempertimbangkan validitas masing-masing penyesuaian.

4) Review dan persetujuan

Persetujuan akhir direkomendasikan oleh panitia anggaran untuk CEO. CEO kemudian menyerahkan anggaran yang disetujui ke dewan direktur untuk disahkan.

5) Revisi anggaran

Satu pertimbangan penting dalam administrasi anggaran adalah prosedur revisi anggaran yang telah disetujui. Ada dua macam prosedur revisi yaitu :

- Prosedur yang memungkinkan mengubah anggaran secara sistematis (misalnya secara kuartalan).
- Prosedur untuk keadaan khusus.

2. Pengendalian

Definisi pengendalian menurut Halim (2000:4) adalah “proses penetapan standar, dengan menerima umpan balik berupa kinerja sesungguhnya dan mengambil tindakan yang diperlukan jika kinerja sesungguhnya berbeda secara signifikan dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya”.

Sedangkan menurut Anthony, Dearden dan Bedford (1992:5), definisi pengendalian adalah :

“Pengendalian adalah proses mengarahkan sekumpulan variabel untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Pengendalian merupakan konsep yang luas dan berlaku untuk manusia, benda, situasi, dan organisasi. Hal yang terpenting dari proses pengendalian adalah tindakan-tindakan yang dilakukan manajemen untuk mengarahkan orang, mesin, dan fungsi-fungsi guna mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Tujuan dari pengendalian adalah menjamin bahwa strategi yang dijalankan sesuai dengan tujuan organisasi yang akan dituju. Jadi apabila seorang manajer menemukan cara yang lebih baik dalam operasi sehari-harinya, pengendalian manajemen seharusnya tidak melarang manajer tersebut melakukan dengan cara yang menurut dia benar.

3. Pengendalian Biaya Pemasaran

Dalam mengendalikan biaya pemasaran memang sulit jika dibandingkan dengan biaya produksi. Faktor psikologis dalam menjual

mungkin merupakan sebab utama dari perbedaan tersebut. Manajemen dapat mengendalikan biaya tenaga kerja, jam kerja, jam mesin, tetapi manajemen tidak dapat mengendalikan apa yang akan diperbuat oleh konsumen (Matz,1983:257).

Walaupun terdapat banyak kesulitan dalam mengendalikan biaya pemasaran, namun bila dilakukan dengan cermat maka pengendalian terhadap biaya pemasaran tetap dapat dilakukan. Pengendalian yang dilakukan pada dasarnya adalah membandingkan antara rencana dengan pelaksanaan sehingga dapat ditentukan penyimpangan yang timbul. Penyimpangan tersebut dapat digunakan sebagai dasar untuk evaluasi atau penilaian prestasi serta merupakan umpan balik untuk perbaikan di masa yang akan datang.

Untuk mengendalikan biaya pemasaran maka diperlukan beberapa langkah yaitu (Matz,1990:227):

a. Departementalisasi kegiatan atau fungsi

Mengelompokkan biaya umum menurut kegiatan atau fungsi dengan tujuan bahwa setiap fungsi memiliki tanggung jawab dari seorang kepala departemen.

Pengelompokan biaya pemasaran secara fungsional dapat disusun sebagai berikut :

- 1). Penjualan
- 2). Periklanan
- 3). Penggudangan

- 4). Pengepakan dan pengiriman
- 5). Pemeriksaan kredit dan penagihan
- 6). Akuntansi umum/keuangan (untuk pemasaran)

Pengelompokan fungsional ini dapat dibagi menjadi dua kategori utama yaitu biaya untuk mendapatkan pesanan dan biaya untuk memenuhi pesanan.

- b. **Pembebanan tanggung jawab untuk berbagai operasi.**
Setiap kegiatan pemasaran yang dijalankan oleh perusahaan haruslah dipegang oleh seorang kepala yang bertanggung jawab atas kegiatan tersebut.
- c. **Pembandingan biaya aktual dengan biaya yang dianggarkan oleh penyelia departemen yang bertanggung jawab atas pengendalian yang berkesinambungan.**

4. Biaya

Dalam arti luas biaya merupakan pengorbanan sumber ekonomi, yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau yang kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu (Mulyadi,1991:8-9). Ada empat unsur pokok dalam biaya:

- a. Biaya merupakan pengorbanan sumber ekonomi
- b. Diukur dalam satuan uang
- c. Yang terjadi atau secara potensial akan terjadi
- d. Pengorbanan tersebut untuk tujuan tertentu.

5. Penggolongan Biaya

a) Dalam hubungannya dengan volume kegiatan, biaya dapat dikelompokkan menjadi (Mulyadi,1993:16-17):

1. Biaya variabel adalah biaya yang jumlah totalnya berubah sebanding dengan perubahan volume kegiatan. Contoh: Biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung.
2. Biaya semi variabel adalah biaya yang berubah tidak sebanding dengan perubahan volume kegiatan.
3. Biaya *semifixed* adalah biaya tetap untuk tingkat volume kegiatan tertentu dan berubah dengan jumlah yang konstan pada volume produksi tertentu.
4. Biaya tetap adalah biaya yang jumlah totalnya tetap dalam kisaran volume kegiatan tertentu. Contoh : biaya gaji direktur produksi.

b) Penggolongan biaya berdasarkan dapat ditelusurinya ke objek biaya dapat dibagi menjadi dua yaitu (Sugiri,1994:25):

1. Biaya langsung (*direct cost*) adalah biaya yang dapat ditelusur atau diidentifikasi langsung ke suatu objek biaya tertentu karena hanya dikeluarkan untuk manfaat objek biaya itu sendiri.
2. Biaya tak langsung (*indirect cost*) adalah biaya yang dikeluarkan untuk lebih dari satu objek biaya dan tidak dapat ditelusur ke salah satu objek biaya tertentu.

c) Penggolongan biaya berdasarkan fungsi perusahaan dapat dibagi menjadi tiga yaitu (Sugiri,1994:22):

1. Biaya produksi adalah biaya-biaya yang diperlukan untuk memperoleh bahan baku dari pemasok dan mengubahnya menjadi produk selesai yang siap dijual. Elemen biaya produksi terdiri atas biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik.
2. Biaya penjualan adalah biaya yang dikeluarkan untuk memasarkan produk selesai termasuk biaya iklan, biaya gaji para pramuniaga, biaya angkut barang yang dijual, dan gaji manajer pemasaran.
3. Biaya administrasi adalah biaya yang diperlukan untuk administrasi secara umum, seperti gaji para eksekutif, biaya penyelenggaraan akuntansi, gaji pegawai bagian administrasi, dan biaya bahan habis pakai.

d) Penggolongan biaya berdasarkan kemampuan manajer untuk mengendalikannya dapat dibagi menjadi dua yaitu (Sugiri,1994:27):

1. Biaya terkendali adalah biaya yang secara signifikan dapat dipengaruhi dan dikendalikan oleh manajer tertentu pada periode tertentu.
2. Biaya tak terkendali adalah biaya yang secara signifikan tidak dapat dipengaruhi dan dikendalikan oleh manajer tertentu pada periode tertentu.



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian yang dilakukan adalah studi kasus pada PT Hasta Mulia Merapi dengan mengadakan penelitian langsung terhadap perusahaan untuk memperoleh data-data yang diperlukan.

B. Subjek dan Objek Penelitian

Subjek penelitian adalah :

- a. Pimpinan perusahaan
- b. Kepala bagian pemasaran
- c. Kepala bagian akuntansi

Objek penelitian adalah :

- d. Gambaran umum dan struktur organisasi perusahaan
- e. Anggaran biaya pemasaran tahun 1999-2001 dan realisasinya.
- f. Proses penyusunan anggaran yang terdapat di perusahaan

C. Teknik Pengumpulan Data

a. Teknik wawancara

Merupakan metode pengumpulan data dengan cara mengadakan tanya jawab secara langsung untuk memperoleh informasi dengan subjek penelitian untuk mencari data mengenai kegiatan pemasaran serta penyusunan anggaran biaya pemasaran.

b. Teknik observasi

Merupakan metode pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan langsung terhadap kegiatan yang berhubungan dengan masalah anggaran.

c. Teknik dokumentasi

Merupakan metode pengumpulan data melalui dokumen-dokumen perusahaan yang bersangkutan. Data yang dicari dari dokumentasi adalah sejarah perusahaan, biaya-biaya pemasaran, serta data lain yang mendukung penelitian.

D. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada PT Hasta Mulia Merapi dari bulan Desember 2003 sampai selesai.

E. Teknik Analisis Data

Untuk menjawab masalah pertama teknik yang dipakai adalah :

- a. Mendeskripsikan langkah-langkah penyusunan anggaran menurut PT Hasta Mulia Merapi.
- b. Membandingkan antara langkah-langkah penyusunan anggaran menurut PT Hasta Mulia Merapi dengan langkah-langkah penyusunan anggaran menurut teori yang meliputi:
 - a) Menerbitkan pedoman
 - b) Membuat proposal anggaran permulaan.
 - c) Mendiskusikan anggaran yang diusulkan dengan atasan (negosiasi).

- d) Review dan persetujuan akhir yang direkomendasikan oleh panitia anggaran.
- e) Revisi anggaran yang telah disetujui.

Setelah semua proses penyusunan anggaran yang terdapat pada PT Hasta Mulia Merapi dibandingkan dengan proses penyusunan anggaran menurut teori, maka akan terdapat beberapa persamaan dan juga perbedaan-perbedaan. Apabila persamaan lebih banyak daripada perbedaan maka dapat dikatakan bahwa proses penyusunan anggaran pada PT Hasta Mulia Merapi tersebut sudah tepat, dan apabila sebaliknya maka dapat dikatakan bahwa proses penyusunan anggaran pada PT Hasta Mulia Merapi tersebut belum tepat.

Untuk menjawab masalah kedua, maka langkah-langkah yang digunakan adalah :

- 1). Mendeskripsikan fungsi pemasaran yang terdapat pada PT Hasta Mulia Merapi.
- 2). Mengelompokkan biaya umum yang terdapat pada PT Hasta Mulia Merapi menurut kegiatan atau fungsi pemasaran.
- 3). Membandingkan biaya aktual (realisasi) dan biaya yang dianggarkan untuk setiap fungsi pemasaran.
- 4). Mencari selisih antara biaya aktual (realisasi) dan biaya yang dianggarkan untuk setiap fungsi pemasaran dalam menilai terkendali atau tidaknya biaya pemasaran.

Setelah didapatkannya selisih antara biaya aktual (realisasi) dengan biaya yang dianggarkan dari masing-masing fungsi pemasaran yang terdapat pada PT Hasta Mulia Merapi, kemudian menghitung prosentase selisih untuk menilai terkendali atau tidaknya biaya pemasaran. Dalam menilai terkendali atau tidaknya biaya pemasaran pada setiap fungsi pemasaran digunakan prosentase kebijaksanaan dari perusahaan.

1. Jika angka prosentase selisih (baik selisih positif maupun negatif) $<$ prosentase kebijaksanaan perusahaan, maka biaya pemasaran pada setiap fungsi pemasaran dikatakan terkendali.
2. Jika angka prosentase selisih (baik selisih positif maupun negatif) \geq prosentase kebijaksanaan perusahaan, maka biaya pemasaran pada setiap fungsi pemasaran dikatakan tidak terkendali.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Perusahaan

PT Hasta Mulia Merapi didirikan pertama kali oleh Bapak Ir. A. Kadir dan Bapak Tri Hari pada tahun 1994 dengan nama PT Mulia Asajati Mandiri dan merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang produksi tas kulit. Kegiatan produksi ini pada waktu itu bertempat di Jalan Parangtritis Km. 4. Perusahaan tas kulit ini tetap berproduksi sampai pada tahun 1996 dan mulai mengkombinasikan kegiatan produksinya antara produksi tas kulit dengan produksi *furniture* seperti meja, kursi, dan lemari.

Kegiatan produksi tas kulit tersebut ternyata tidak banyak membawa kemajuan sehingga menyebabkan permintaan terhadap tas kulit semakin menurun sedangkan produksi *furniture* membawa kemajuan pada perusahaan. Akhirnya pada pertengahan tahun 1998 PT Mulia Asajati Mandiri berganti nama menjadi PT Hasta Mulia Merapi dengan nomor ijin 503/182/BT/98, yang kegiatan produksinya lebih difokuskan pada produksi *furniture* sedangkan produksi tas kulit tetap dilanjutkan tetapi hanya sebagai produk sampingan. Dengan adanya pergantian nama perusahaan maka pendirinya pun berubah yaitu terdiri dari Bapak Viva Iskandar, Bapak Tri Hari, dan Bapak Ragil. Lokasi perusahaan yang dulu di Jalan Parangtritis Km.4 juga dipindah ke Jalan Kasongan, Bantul.

PT Hasta Mulia Merapi mengalami kemajuan dari tahun ke tahun walaupun tidak pesat, karena tujuan utama didirikan perusahaan ini bukanlah semata-mata untuk mencari keuntungan tetapi untuk menciptakan lapangan lapangan pekerjaan di daerah Kasongan. Daerah Kasongan banyak terdapat tenaga-tenaga kerja potensial yang dapat dimanfaatkan. Selain itu daerah Kasongan merupakan desa kerajinan dan desa wisata sehingga dapat menjaga kelangsungan hidup perusahaan.

PT Hasta Mulia Merapi ini sejak berdirinya sampai saat ini bentuk organisasi usahanya adalah Perseroan Terbatas (PT) yang terdiri dari 5 orang pemegang saham. Tetapi sampai saat ini hanya ada 3 orang pemegang saham yang aktif sedangkan 2 orang pemegang saham lainnya tidak aktif. Modal awal yang disetor pertama kali adalah sebesar Rp 125.000.000,00 dengan jumlah saham sebanyak 372 lembar. Masing-masing pemegang saham menyetor sebanyak 102 lembar saham, 90 lembar saham, 90 lembar saham, 55 lembar saham, dan 35 lembar saham.

B. Lokasi Perusahaan

PT Hasta Mulia Merapi berlokasi di Jalan Kasongan, Bantul. Penentuan lokasi perusahaan didasarkan atas pertimbangan sebagai berikut:

1. Adanya tanah yang masih luas di daerah strategis sehingga masih memungkinkan untuk diadakan perluasan.

2. Transportasi mudah dijangkau, sehingga akan memudahkan dalam pengangkutan bahan baku, bahan jadi, dan lain-lain.
3. Pemasarannya mudah karena berada di desa kerajinan (telah terbentuknya segmen pasar).
4. Kebutuhan akan tenaga kerja potensial yang mudah dipenuhi di sekitar lokasi perusahaan sehingga dapat berpengaruh terhadap peningkatan taraf hidup masyarakat sekitarnya karena sebagian besar tenaga kerja diambil dari daerah sekitar perusahaan.
5. Sarana-sarana seperti air, jasa komunikasi, dan sarana lain mudah didapatkan.

C. Struktur Organisasi

Organisasi perusahaan sebenarnya merupakan suatu kelompok yang terdiri dari 2 orang atau lebih yang bekerja sama. Agar hubungan antar anggota dapat diarahkan, yaitu pencapaian tujuan organisasi, diperlukan koordinasi dari semua sisi kegiatan para anggota yang ada di dalamnya.

Struktur organisasi PT Hasta Mulia Merapi disusun dengan kondisi dan kebutuhan perusahaan, mengingat perusahaan belum digolongkan sebagai perusahaan besar, maka struktur organisasinya pun disusun secara sederhana. Adapun struktur organisasi PT Hasta Mulia Merapi dapat dilihat pada gambar 4.1:

1. *Direktur*

- a) Memimpin perusahaan dan bertanggung jawab secara mutlak atas kegiatan yang terdapat di perusahaan.
- b) Memegang dan mengatur jalannya seluruh aktivitas perusahaan sehingga dapat mencapai hasil yang optimal.
- c) Menetapkan dan merumuskan kebijakan-kebijakan perusahaan untuk melaksanakan peraturan-peraturan yang berlaku.
- d) Memberikan bimbingan, koordinasi, dan pengarahan terhadap pelaksanaan tugas-tugas yang didelegasikan kepada bagian produksi, bagian sumber daya manusia, bagian akuntansi dan keuangan, dan bagian pemasaran demi tercapainya tujuan perusahaan sesuai dengan kebijaksanaan yang telah ditetapkan.

2. *General Manager*

- a) Menetapkan kebijaksanaan umum perusahaan dalam menyusun rencana kerja dan rancangan anggaran dan belanja perusahaan.
- b) Mengatur dan mengarahkan sumber daya yang ada di perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan.
- c) Bertindak sebagai penanggung jawab utama atas semua kegiatan dan usaha untuk mencapai tujuan perusahaan.
- d) Bersama-sama dengan anggota organisasi unitnya melakukan pengendalian atas kegiatan unitnya.

3. *Manager Keuangan*

- a) Menyelenggarakan lalu lintas keuangan yang meliputi penerimaan, penyimpangan dan pengeluaran uang, pengurusan surat-surat berharga dan barang jaminan, penyelesaian utang-piutang, rencana kebutuhan uang per bulan dan melakukan verifikasi.
- b) Melaksanakan penjualan produk, yang meliputi hasil produksi, barang yang tidak terpakai, serta meneliti kelengkapan jaminan sehubungan dengan penjualan kredit.
- c) Melakukan pencatatan atas kekayaan dan hutang perusahaan yang meliputi buku harian, klasifikasi *posting*, *recording*, menyiapkan dokumen untuk pengolahan data yang menyangkut administrasi dan keuangan serta menyusun laporan keuangan.
- d) Menyiapkan bahan dan ikut menyusun anggaran.
- e) Mengadakan analisis secara periodik atas pelaksanaan tugasnya di bidang keuangan, penjualan, dan pengadaan material.

4. *Manager Akuntansi*

Bagian ini mempunyai tugas utama menyediakan data-data yang diperlukan oleh pimpinan untuk pengambilan keputusan, mengadakan perencanaan dan pengendalian produksi serta menyusun laporan-laporan yang dibutuhkan oleh pihak luar.

5. *Manager Pemasaran*

- a) Melakukan pencatatan atas penjualan.
- b) Memberikan peringatan lisan maupun tertulis kepada bawahan langsung atas kesalahan terhadap peraturan perusahaan yang telah diberikan.
- c) Melaksanakan koordinasi untuk kelancaran pengiriman kepada pelanggan.
- d) Menanggapi dan menganalisa keluhan pelanggan serta menyelesaikan apabila terjadi pengembalian atau retur.
- e) Secara rutin mengikuti perkembangan pasar baik dari jenis maupun harga, jumlah serta melakukan analisis terhadap keadaan pasar.
- f) Melakukan pencatatan atas perkembangan mutu.

6. *Manager Personalia*

- a) Menyelenggarakan kegiatan penerimaan dan penempatan karyawan berdasarkan formasi organisasi dan persyaratan kerja yang telah ditetapkan.
- b) Menyelenggarakan kegiatan personil dan hubungan perburuhan serta administrasinya, yang meliputi penilaian kerja, promosi, pemberhentian karyawan, pendidikan dan pelatihan kerja, administrasi penggajian dan jaminan sosial, penghasilan dan tunjangan lain-lainnya, cuti dan istirahat karyawan, pesangon dan uang jasa, asuransi dan dana kecelakaan serta tunjangan kematian.

- c) Mengkoordinir dan mengawasi kerja serta memberikan rekomendasi kerja karyawan seksi personalia.

7. *Manager Produksi*

Secara garis besar bagian produksi bertugas mengatur jalannya produksi sesuai dengan kebijaksanaan dari direktur, tetapi secara operasionalnya bagian ini bertanggung jawab penuh atas pelayanan konsumen, baik mengenai ketepatan waktu maupun mutu dari hasil produksinya. Tugas dan wewenang dari manajer produksi adalah:

- a) Mengatur dan melaksanakan proses produksi dari bahan baku menjadi barang jadi sesuai *production order*.
- b) Mengatur pelaksanaan *maintenance*, rehabilitasi dan *overhaul* mesin-mesin produksi sehingga selalu dalam keadaan standar untuk operasi.
- c) Membuat rencana kebutuhan bahan baku dan bahan pembantu serta alat-alat lainnya yang berhubungan dengan tugasnya.
- d) Mengatur dan mengawasi usaha-usaha perlindungan keselamatan kerja di bidang produksi.

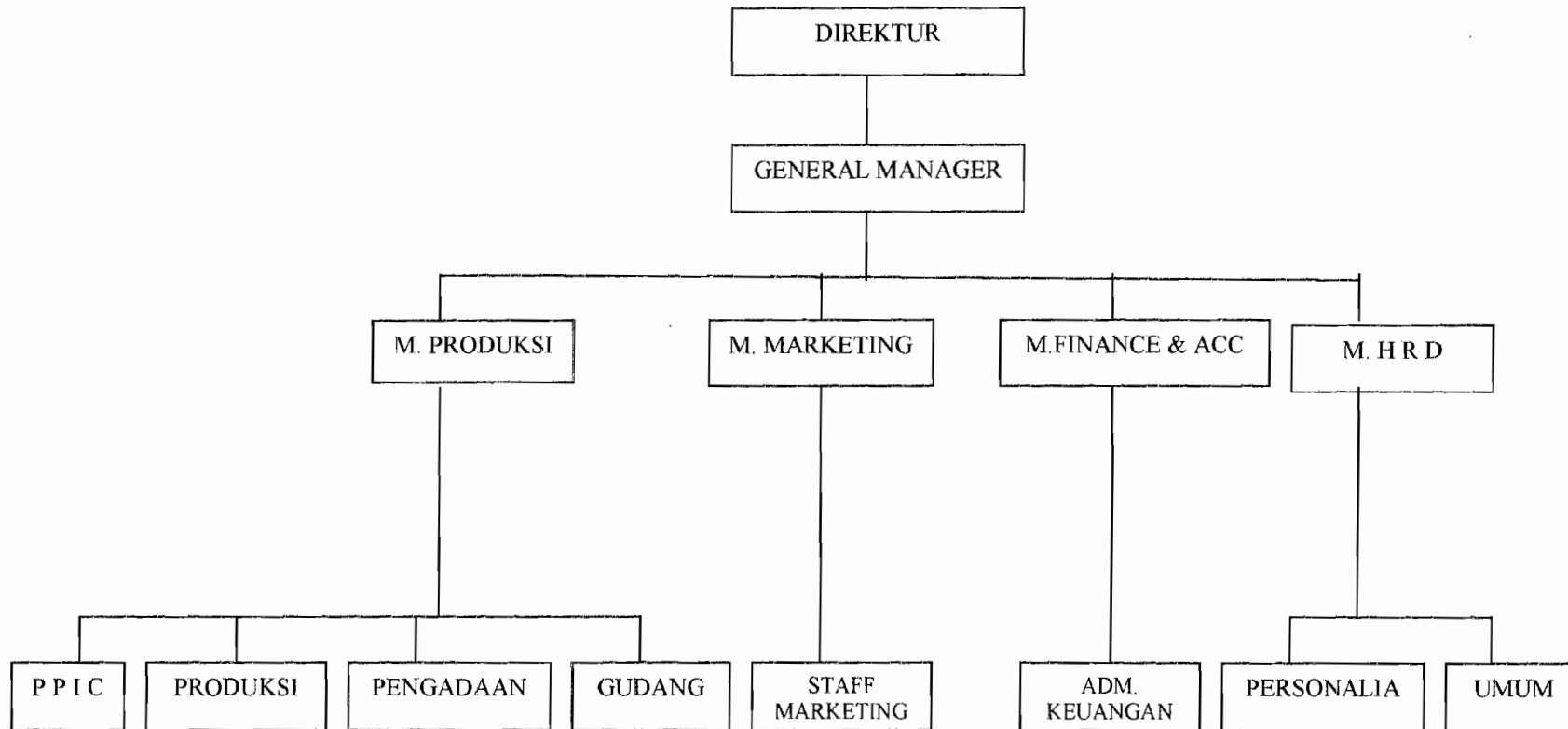
Dalam pelaksanaannya, bagian produksi dibantu oleh divisi-divisi yang mempunyai tugas khusus sebagai berikut:

a. Divisi Gudang

1. Mengawasi persediaan barang, baik barang jadi, barang setengah jadi, maupun bahan baku.
2. Mengukur dan menyimpan hasil produksi dalam gudang.
3. Menghitung dan mempersiapkan pengiriman barang

4. Melaporkan jumlah persediaan barang.
 5. Mengawasi barang hasil produksi.
- b. Production Planning Inventory Control (PPIC), yang bertugas untuk meramalkan berapa jumlah barang yang dipakai*
- c. Divisi Kulit*
1. Melakukan *Quantity Control (QC)* terhadap setiap bahan baku kulit yang diterima dan akan digunakan dalam proses produksi.
 2. Melakukan proses-proses bertahap dalam pembuatan suatu produksi seperti misalnya: pembesetan, pemotongan, penjahitan, pewarnaan kulit.
- d. Divisi Kayu dan Amplas*
1. Melakukan QC terhadap penerimaan bahan baku kayu.
 2. Melakukan pengolahan (proses kayu menjadi sebuah produk).
 3. Pengamplasan kayu dan proses *finishing* lainnya.

STRUKTUR ORGANISASI
PT. HASTA MULIA MERAPI



D. Proses Produksi

Proses produksi yang berlaku pada PT Hasta Mulia Merapi memiliki jenis produksi proses dan pesanan, maksudnya pada produksi proses perusahaan menghasilkan produk yang homogen, bentuk produksi bersifat standar dan tidak tergantung pada spesifikasi yang diminta oleh pembeli sedangkan pada produksi pesanan terdapat bermacam-macam pola yang selalu berubah-ubah dalam pelaksanaan produksinya disesuaikan dengan jenis permintaan yang ada.

Tahap I

Pada tahap pertama ini, divisi kayu melakukan proses produksi yang diawali dengan penerimaan bahan baku setengah jadi, dengan memperhatikan *Quality Control* (QC) yang telah ditetapkan sebagai dasar dalam proses lebih lanjut. Setelah bahan baku kayu tersebut telah melewati QC, maka langkah selanjutnya dilakukan proses pengamplasan. Setelah kayu diampelas, maka kayu masuk dalam proses *finishing* sementara (dalam bentuk rangka atau *frame*), karena ada juga konsumen yang menginginkan dalam bentuk seperti itu tanpa 100% sebuah produk jadi.

Tahap II

Produk setengah jadi dari tahap I dibawa ke divisi kulit untuk proses selanjutnya. Divisi kulit juga melakukan QC bagi setiap penerimaan bahan kulit yang akan diolah. Setelah kulit mentah dibersihkan, maka kulit siap untuk dipotong berdasarkan pola potong yang telah dipersiapkan terlebih dahulu.

Dalam waktu yang hampir bersamaan, *frame* tersebut juga diukur dan dipasang busa sesuai dengan bentuk dan kebutuhan. Setelah semua busa dipasang, maka jok kulit yang telah diukur tadi, kemudian dijahit lalu dipasangkan pada *frame*. Dalam hal ini *furniture* masuk dalam proses *finishing* akhir sebuah produk. Untuk proses *finishing* akhir dilakukan proses pengecatan, pewarnaan kulit atau jok, pemasangan paku dan pemasangan list sesuai dengan pesanan atau kebutuhan yang diminta. Setelah melalui proses-proses tersebut, maka produk siap *dipacking* dan dipasarkan.

E. Waktu Produksi Mesin

Mesin yang digunakan oleh PT Hasta Mulia Merapi untuk pengepresan kayu, pemotongan kayu, menjahit kulit adalah berbeda untuk semua jenis kayu dan kulit yang dihasilkan. Waktu produktif mesin di perusahaan ini adalah:

Dalam satu hari mesin bekerja : 6 jam (jika ada lembur: 8 jam)

Hari kerja untuk satu bulan : 26 hari

Jumlah mesin yang dipakai : 6 buah mesin

Waktu produktif mesin dalam satu bulan adalah:

$6 \text{ jam} \times 26 \text{ hari} \times 6 \text{ buah mesin} = 936 \text{ jam kerja mesin}$

F. Personalia

Untuk mendapatkan tenaga kerja yang dibutuhkan, perusahaan tidak menuntut persyaratan yang diberikan. Dalam hal ini perusahaan juga harus mengadakan seleksi karyawan di mana setiap karyawan harus mempunyai keterampilan, sehingga berdasarkan keterampilan itu, maka perusahaan baru akan mengetahui di mana calon karyawan itu akan ditempatkan. Karyawan baru yang lolos seleksi dan diterima oleh perusahaan kemudian diberi latihan di tempat kerja.

Kegiatan pengawasan karyawan dilaksanakan secara sederhana. Setiap hari kerja dilakukan pencatatan dalam buku absensi. Selain pengawasan juga dilakukan oleh karyawan. Sistem upah yang digunakan oleh PT Hasta Mulia Merapi adalah:

1. Upah bulanan yang dibayarkan kepada pegawai kantor, dalam hal ini direktur, general manager, manajer personalia, manajer produksi, manajer akuntansi, manajer keuangan, dan manajer pemasaran.
2. Upah mingguan yang dibayarkan kepada karyawan pabrik.
3. Upah lembur yaitu upah yang diberikan kepada karyawan pabrik apabila terjadi kerja lembur.

Selain memberikan upah, perusahaan juga memberikan jaminan sosial yang berupa tunjangan kesehatan, asuransi tenaga kerja/ Astek, insentif yang diberikan kepada karyawan pabrik berdasarkan absensi. Jam kerja yang berlaku pada PT Hasta Mulia Merapi adalah 8 jam yaitu pukul 08.00 WIB sampai pukul 16.00 WIB dari hari Senin sampai hari Sabtu.

PT Hasta Mulia Merapi sampai saat ini mempunyai 40 orang karyawan. Jumlah tenaga kerja ini terbagi atas:

1. Direktur : 1 orang
2. General Manager : 1 orang
3. Manajer Personalia : 1 orang
4. Manajer Produksi : 1 orang
5. Manajer Keuangan : 1 orang
6. Manajer Pemasaran : 1 orang
7. Mandor : 4 orang
8. Karyawan : 29 orang

G. Pemasaran

Pemasaran merupakan kegiatan terakhir dari proses produksi suatu barang, yaitu kegiatan untuk memasarkan atau menjual hasil produksi suatu perusahaan. Pemasaran merupakan kegiatan yang sangat penting guna membantu kelangsungan proses produksi suatu barang agar tidak terhenti. Oleh karena itu, kegiatan pemasaran harus mendapat perhatian dari perusahaan sebab keberhasilan dalam memasarkan suatu produk dapat berarti tujuan perusahaan guna mencari laba dapat tercapai sehingga kelangsungan hidup perusahaan dapat dipertahankan.

PT Hasta Mulia Merapi dalam rangka memasarkan hasil produksinya tidak mengalami kesulitan karena perusahaan telah mempunyai langganan tetap yaitu Negara Eropa, Canada, dan Asia.

Langganan tetap ini pula yang menyebabkan PT Hasta Mulia Merapi dapat bertahan meskipun menghadapi persaingan dari perusahaan lain. Dengan pemasaran yang mudah tersebut diharapkan kegiatan proses produksi dapat berjalan lancar.

Adapun saluran distribusi yang dijalankan PT Hasta Mulia Merapi adalah saluran distribusi pendek yaitu dari produsen langsung ke konsumen. Dalam hal ini perusahaan memasarkan produknya langsung ke konsumen tanpa melalui perantara. Para konsumen ini dapat mengetahui produk-produk yang dihasilkan oleh perusahaan melalui internet dan pameran-pameran yang diadakan dua kali setahun.

Untuk meningkatkan daya saing serta menarik minat konsumen, perusahaan menerapkan strategi sebagai berikut:

1. Pelayanan yang baik, meliputi pengiriman barang dan penyelesaian pesanan tepat pada waktunya.
2. Mempertahankan kualitas produk.
3. Menetapkan harga produk yang bersaing.

BAB V

ANALISIS DATA

A. Penyusunan Anggaran PT Hasta Mulia Merapi

Anggaran biaya pemasaran pada PT Hasta Mulia Merapi dimulai dari pihak atasan atau manajer puncak yang mengirim prinsip-prinsip penyusunan anggaran kemudian dilanjutkan dan dilengkapi oleh pihak bawahan atau manajer departemen. Garis besar anggaran perusahaan yang disusun oleh pihak atasan disesuaikan dengan tujuan umum perusahaan, maka pihak bawahan kemudian tinggal membuat perincian dan juga tambahan-tambahan yang diperlukan.

Manajer pemasaran terlebih dahulu menyusun rancangan anggaran biaya pemasaran kemudian rancangan tersebut dikomunikasikan kepada masing-masing fungsi pemasaran. Jadi setiap bagian dalam fungsi pemasaran tinggal menambah apabila terdapat kekurangannya.

Manajer pemasaran dalam menyusun anggaran biaya pemasaran selalu mengkoordinir bagian-bagian yang ada dibawahnya. Manajer pemasaran memerintahkan kepada masing-masing fungsi pemasaran untuk mempertimbangkan dan memberikan masukan atas rancangan anggaran biaya pemasaran yang telah dibuat oleh manajer pemasaran. Apabila rancangan anggaran biaya pemasaran tersebut ada kekurangannya, maka setiap bagian dalam fungsi pemasaran tinggal menambahkannya. Jadi

bagian-bagian dalam fungsi pemasaran tidak banyak terlibat dalam pembuatan usulan anggaran biaya pemasaran.

Anggaran biaya pemasaran yang telah disusun oleh manajer pemasaran kemudian didiskusikan dengan atasan dan diserahkan kepada komite anggaran bersama-sama dengan departemen lainnya agar terjadi saling kerjasama yang baik. Komite anggaran kemudian mengesahkan usulan anggaran tersebut.

Anggaran biaya pemasaran yang disusun pada PT Hasta Mulia Merapi untuk jangka waktu satu tahun dan akan direvisi jika terdapat perubahan yang signifikan saja. Perusahaan mengharapkan dengan jangka waktu satu tahun akan dapat menilai prestasi dari tiap manajer departemen.

Anggaran biaya pemasaran yang telah disetujui oleh dewan komisaris dan dewan direksi kemudian dikembalikan kepada masing-masing departemen. Untuk departemen pemasaran, manajer pemasaran akan menjelaskan kepada masing-masing fungsi pemasaran, yaitu fungsi penjualan, fungsi advertensi, fungsi penggudangan, fungsi pengiriman, fungsi kredit dan penagihan, dan fungsi akuntansi pemasaran.

Pelaksanaan anggaran biaya pemasaran, pada setiap akhir tahun akan dilakukan evaluasi dan tindak lanjut dari anggaran biaya pemasaran tersebut. Evaluasi yang dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi dan anggarannya sehingga diketahui penyimpangannya.

B. Proses Penyusunan Anggaran Menurut Teori

Sejalan dengan perkembangan dunia usaha, maka banyak perusahaan yang berkembang dengan pesat, sehingga kegiatan-kegiatan yang ada di perusahaan bertambah banyak. Kegiatan yang satu selalu berkaitan dengan dengan kegiatan yang lain. Jika ada kegagalan dalam pelaksanaan dari salah satu kegiatan, maka akan mempengaruhi kegiatan yang lain dalam perusahaan. Untuk itu diperlukan anggaran sebagai suatu perencanaan, koordinasi, dan pengawasan yang baik.

Anggaran yang baik dapat ditentukan dari proses penyusunannya yang sesuai dengan keadaan perusahaan. Proses penyusunan anggaran yang baik akan membuat para manajer mempunyai komitmen untuk mencapai sasaran anggaran. Penyusunan anggaran untuk perusahaan kecil lebih sederhana jika dibandingkan dengan perusahaan besar. Hal ini disebabkan karena perusahaan besar akan melakukan kegiatan yang lebih banyak dari perusahaan kecil.

Proses penyusunan anggaran adalah tahap kegiatan yang dilakukan dalam penyusunan anggaran sehingga tersusun menjadi pegangan manajemen dalam kegiatan operasionalnya. Langkah pertama dalam proses penyusunan anggaran adalah menerbitkan pedoman yang memerintahkan untuk menyusun anggaran ke semua manajer tanpa kecuali. Pedoman ini secara implisit menyebutkan rencana strategisnya yang kemudian dimodifikasikan sesuai dengan perkembangan yang terjadi khususnya prestasi perusahaan hingga saat itu.

Berdasarkan pedoman, manajer pusat pertanggungjawaban dengan dibantu staf mereka membuat anggaran. Karena tahun anggaran dimulai dengan fasilitas, personil, dan sumber daya yang sama pada saat tersebut, maka anggaran dibuat berdasarkan kondisi yang ada di perusahaan.

Anggaran yang telah dibuat kemudian didiskusikan dengan atasan yang berupaya mempertimbangkan validitas masing-masing penyesuaian. Banyak bagian yang menyusun anggaran cenderung menurunkan tingkat penjualan dan menaikkan biaya dari perkiraan penjualan dan biaya yang seharusnya dicapai, sehingga anggaran yang dihasilkan lebih mudah dicapai. Perbedaan seperti inilah yang disebut *slack*.

Anggaran yang telah disusun kemudian mendapatkan persetujuan akhir dari panitia anggaran dan disahkan. Satu pertimbangan penting dalam administrasi anggaran adalah prosedur revisi anggaran yang telah disetujui.

C. Perbandingan Proses Penyusunan Anggaran

Dari data yang diperoleh maka dapat dirumuskan perbandingan antara proses penyusunan anggaran menurut teori dan menurut PT Hasta Mulia Merapi adalah sebagai berikut:

1. Menerbitkan pedoman sebagai langkah awal dalam proses penyusunan anggaran. Hal ini tepat dengan teori.

2. Membuat proposal anggaran permulaan

Manajer pemasaran menyusun rancangan anggaran biaya pemasaran kemudian rancangan tersebut dikomunikasikan kepada masing-masing fungsi pemasaran. Hal ini tepat dengan teori.

3. Mendiskusikan anggaran yang diusulkan dengan atasan

Anggaran yang telah dibuat oleh manajer pemasaran didiskusikan dengan atasan agar terjadi kerjasama yang baik. Hal ini tepat dengan teori.

4. Review dan persetujuan akhir

Anggaran biaya pemasaran yang telah disusun oleh manajer pemasaran diserahkan kepada komite anggaran untuk disyahkan. Hal ini tepat dengan teori.

5. Revisi anggaran yang telah disetujui

PT Hasta Mulia Merapi memiliki prosedur revisi anggaran untuk keadaan khusus atau jika terdapat perubahan yang signifikan saja. Hal ini tepat dengan teori.

Proses penyusunan anggaran biaya pemasaran pada PT Hasta Mulia Merapi berdasarkan uraian di atas sudah tepat, karena tidak ada perbedaan dalam proses penyusunan anggaran menurut teori dan perusahaan. Proses penyusunan anggaran biaya pemasaran yang sudah tepat ini diharapkan dapat membuat pengendalian biaya menjadi baik.

D. Pengendalian Biaya Pemasaran

Pengendalian biaya pemasaran dimulai dengan pembuatan anggaran biaya pemasaran yang telah disetujui oleh manajer puncak. Anggaran biaya pemasaran ini merupakan batas atas pengeluaran biaya yang dapat dilakukan oleh manajer pemasaran. Komponen biaya pada PT Hasta Mulia Merapi adalah komponen biaya untuk setiap fungsi pemasaran.

Langkah pertama dalam pengendalian biaya pemasaran adalah mendeskripsikan fungsi pemasaran yang terdapat di perusahaan dan mengelompokkan biaya umum menurut fungsi atau kegiatan pemasaran. PT Hasta Mulia Merapi memiliki 6 fungsi pemasaran yaitu: fungsi penjualan, fungsi advertensi, fungsi penggudangan, fungsi pengiriman, fungsi kredit dan penagihan, dan fungsi akuntansi pemasaran.

Fungsi penjualan terdiri dari kegiatan untuk memenuhi pesanan yang diterima dari pelanggan. Biaya fungsi penjualan terdiri dari gaji karyawan bagian penjualan, suplies kantor, biaya perjalanan dinas, dan lain-lain. Gaji karyawan adalah gaji yang diberikan pada karyawan atas jasanya dalam mengoperasikan kegiatan pemasaran perusahaan. Gaji ini diberikan secara tetap setiap bulan, sehingga disebut sebagai gaji tetap.

Fungsi advertensi adalah bagian dari fungsi pemasaran yang melakukan beberapa kegiatan untuk mendapatkan pesanan melalui promosi dan iklan. Promosi dilakukan oleh PT Hasta Mulia Merapi adalah promosi secara tidak langsung yaitu promosi dengan menggunakan

perantara atau fasilitas-fasilitas tertentu yaitu berupa poster, kalender, dan lain-lain. Biaya fungsi advertensi terdiri dari gaji karyawan bagian penjualan, suplies kantor, biaya promosi, dan lain-lain.

Fungsi penggudangan pada PT Hasta Mulia Merapi terdiri dari kegiatan penyimpanan produk jadi yang siap untuk dijual. Biaya fungsi penggudangan terdiri dari gaji karyawan bagian gudang, suplies kantor, biaya listrik gudang, biaya sewa gudang, dan lain-lain.

Fungsi pengiriman terdiri dari kegiatan pengiriman produk kepada pembeli. Fungsi pengiriman terdiri dari biaya karyawan fungsi pengiriman, suplies kantor biaya angkut penjualan, dan lain-lain.

Fungsi kredit dan penagihan terdiri dari kegiatan pemantauan kemampuan keuangan pelanggan dan penagihan piutang dari pelanggan. Biaya fungsi kredit dan penagihan terdiri dari gaji karyawan bagian penagihan, kerugian penghapusan piutang, suplies kantor, dan lain-lain.

Fungsi akuntansi pemasaran PT Hasta Mulia Merapi terdiri dari kegiatan pembuatan faktur dan penyelenggaraan catatan akuntansi penjualan. Biaya fungsi akuntansi pemasaran terdiri dari gaji karyawan bagian akuntansi pemasaran, suplies kantor, dan lain-lain.

Secara ringkas data mengenai anggaran biaya pemasaran untuk setiap fungsi pemasaran PT Hasta Mulia Merapi tahun 1999 sampai tahun 2001 dapat dilihat pada Table V.1, Tabel V.2, dan Tabel V.3.



Tabel V.1
 Anggaran Biaya Pemasaran dan Realisasinya
 PT Hasta Mulia Merapi
 Tahun 1999

Elemen Biaya	Anggaran	Realisasi
1. Fungsi penjualan		
▪ Gaji karyawan	Rp 9.250.000	Rp 9.250.000
▪ Suplies kantor	Rp 200.000	Rp 200.050
▪ Biaya perjalanan dinas	Rp 1.000.000	Rp 1.000.000
▪ Biaya lain-lain	Rp 525.000	Rp 510.000
2. Fungsi advertensi		
▪ Gaji karyawan	Rp 5.500.000	Rp 5.500.000
▪ Suplies kantor	Rp 600.000	Rp 610.000
▪ Biaya promosi	Rp 14.750.000	Rp 15.110.000
▪ Biaya lain-lain	Rp 250.000	Rp 300.000
3. Fungsi pergudangan		
▪ Gaji karyawan	Rp 4.000.000	Rp 4.000.000
▪ Suplies kantor	Rp 1.400.000	Rp 1.250.000
▪ Biaya listrik gudang	Rp 350.000	Rp 340.000
▪ Biaya sewa gudang	Rp 4.500.000	Rp 4.700.000
▪ Biaya lain-lain	Rp 700.250	Rp 640.500
4. Fungsi pengiriman		
▪ Gaji karyawan	Rp 4.250.000	Rp 4.250.000
▪ Suplies kantor	Rp 500.000	Rp 515.250
▪ Biaya angkut penjualan	Rp 9.000.000	Rp 8.750.500
▪ Biaya lain-lain	Rp 200.000	Rp 215.000
5. Fungsi kredit dan penagihan		
▪ Gaji karyawan	Rp 5.500.000	Rp 5.500.000
▪ Suplies kantor	Rp 500.000	Rp 495.250
▪ Penghapusan piutang	Rp 10.000.000	Rp 10.025.000
▪ Biaya lain-lain	Rp 250.000	Rp 270.500
6. Fungsi akuntansi pemasaran		
▪ Gaji karyawan	Rp 9.000.000	Rp 9.000.000
▪ Suplies kantor	Rp 150.000	Rp 150.750
▪ Biaya lain-lain	Rp 257.000	Rp 275.000
Total Biaya Pemasaran	Rp 82.632.250	Rp 82.857.800

Sumber: PT Hasta Mulia Merapi

Tabel V.2
 Anggaran Biaya Pemasaran dan Realisasinya
 PT Hasta Mulia Merapi
 Tahun 2000

Elemen Biaya	Anggaran	Realisasi
1. Fungsi penjualan		
▪ Gaji karyawan	Rp 10.000.000	Rp 10.000.000
▪ Suplies kantor	Rp 350.750	Rp 300.425
▪ Biaya perjalanan dinas	Rp 1.000.000	Rp 1.000.000
▪ Biaya lain-lain	Rp 700.000	Rp 645.000
2. Fungsi advertensi		
▪ Gaji karyawan	Rp 5.800.000	Rp 5.800.000
▪ Suplies kantor	Rp 600.000	Rp 640.000
▪ Biaya promosi	Rp 15.250.000	Rp 16.257.250
▪ Biaya lain-lain	Rp 300.000	Rp 350.400
3. Fungsi pergudangan		
▪ Gaji karyawan	Rp 4.000.000	Rp 4.000.000
▪ Suplies kantor	Rp 1.500.000	Rp 1.250.000
▪ Biaya listrik gudang	Rp 350.000	Rp 361.250
▪ Biaya sewa gudang	Rp 4.975.000	Rp 5.000.000
▪ Biaya lain-lain	Rp 900.050	Rp 875.025
4. Fungsi pengiriman		
▪ Gaji karyawan	Rp 4.250.000	Rp 4.250.000
▪ Suplies kantor	Rp 540.000	Rp 525.000
▪ Biaya angkut penjualan	Rp 9.500.000	Rp 9.000.000
▪ Biaya lain-lain	Rp 200.000	Rp 230.000
5. Fungsi kredit dan penagihan		
▪ Gaji karyawan	Rp 5.800.000	Rp 5.800.000
▪ Suplies kantor	Rp 600.000	Rp 650.000
▪ Penghapusan piutang	Rp 10.450.000	Rp 10.560.050
▪ Biaya lain-lain	Rp 300.000	Rp 325.750
6. Fungsi akuntansi pemasaran		
▪ Gaji karyawan	Rp 9.250.000	Rp 9.250.000
▪ Suplies kantor	Rp 200.000	Rp 250.000
▪ Biaya lain-lain	Rp 375.000	Rp 325.050
Total Biaya Pemasaran	Rp 87.190.800	Rp 87.645.200

Sumber: PT Hasta Mulia Merapi

Tabel V.3
 Anggaran Biaya Pemasaran dan Realisasinya
 PT Hasta Mulia Merapi
 Tahun 2001

Elemen Biaya	Anggaran	Realisasi
1. Fungsi penjualan		
▪ Gaji karyawan	Rp 10.400.000	Rp 10.250.000
▪ Suplies kantor	Rp 409.350	Rp 420.250
▪ Biaya perjalanan dinas	Rp 1.200.000	Rp 1.200.000
▪ Biaya lain-lain	Rp 830.850	Rp 790.250
2. Fungsi advertensi		
▪ Gaji karyawan	Rp 6.000.0000	Rp 6.000.000
▪ Suplies kantor	Rp 647.000	Rp 653.350
▪ Biaya promosi	Rp 17.231.800	Rp 16.833.350
▪ Biaya lain-lain	Rp 385.000	Rp 390.250
3. Fungsi pergudangan		
▪ Gaji karyawan	Rp 4.320.000	Rp 4.200.000
▪ Suplies kantor	Rp 1.920.000	Rp 1.900.000
▪ Biaya listrik gudang	Rp 364.450	Rp 381.900
▪ Biaya sewa gudang	Rp 5.385.750	Rp 5.150.750
▪ Biaya lain-lain	Rp 3.050.000	Rp 3.125.000
4. Fungsi pengiriman		
▪ Gaji karyawan	Rp 4.600.000	Rp 4.600.000
▪ Suplies kantor	Rp 657.580	Rp 685.250
▪ Biaya angkut penjualan	Rp 11.750.650	Rp 11.730.650
▪ Biaya lain-lain	Rp 246.000	Rp 257.850
5. Fungsi kredit dan penagihan		
▪ Gaji karyawan	Rp 5.000.000	Rp 5.250.000
▪ Suplies kantor	Rp 740.850	Rp 725.000
▪ Penghapusan piutang	Rp 10.843.500	Rp 10.957.550
▪ Biaya lain-lain	Rp 450.000	Rp 432.500
6. Fungsi akuntansi pemasaran		
▪ Gaji karyawan	Rp 11.750.000	Rp 12.250.000
▪ Suplies kantor	Rp 250.000	Rp 250.000
▪ Biaya lain-lain	RP 402.250	Rp 412.500
Total Biaya Pemasaran	Rp 98.835.030	Rp 98.846.400

Sumber: PT Hasta Mulia Merapi

Setiap akhir periode dilakukan perbandingan antara anggaran biaya pemasaran dengan realisasinya untuk setiap fungsi pemasaran. Perbandingan ini digunakan untuk mengetahui terkendali atau tidaknya biaya pemasaran. Berikut adalah perbandingan anggaran biaya pemasaran dan realisasinya untuk setiap fungsi pemasaran tahun 1999 sampai dengan tahun 2001:

Tabel V.4
Perbandingan Anggaran Biaya Pemasaran dan Realisasinya
PT Hasta Mulia Merapi
Tahun 1999

Elemen Biaya	Anggaran	Realisasi	Selisih	%
1. Fungsi penjualan				
▪ Gaji karyawan	Rp 9.250.000	Rp 9.250.000	0	
▪ Suplies kantor	Rp 200.000	Rp 200.050	Rp 50	
▪ Biaya perjalanan dinas	Rp 1.000.000	Rp 1.000.000	0	
▪ Biaya lain-lain	Rp 525.000	Rp 510.000	(Rp 15.000)	
Total	Rp 10.975.000	Rp 10.960.050	(Rp 14.950)	-0,14%
2. Fungsi advertensi				
▪ Gaji karyawan	Rp 5.500.000	Rp 5.500.000	0	
▪ Suplies kantor	Rp 600.000	Rp 610.000	Rp 10.000	
▪ Biaya promosi	Rp 14.750.000	Rp 15.110.000	Rp 360.000	
▪ Biaya lain-lain	Rp 250.000	Rp 300.000	Rp 50.000	
Total	Rp 21.100.000	Rp 21.520.000	Rp 420.000	1,99%
3. Fungsi penggudangan				
▪ Gaji karyawan	Rp 4.000.000	Rp 4.000.000	0	
▪ Suplies kantor	Rp 1.400.000	Rp 1.250.000	(Rp 150.000)	
▪ Biaya listrik gudang	Rp 350.000	Rp 340.000	(Rp 10.000)	
▪ Biaya sewa gudang	Rp 4.500.000	Rp 4.700.000	Rp 200.000	
▪ Biaya lain-lain	Rp 700.250	Rp 640.500	(Rp 59.750)	
Total	Rp 10.950.250	Rp 10.930.500	(Rp 19.750)	-0,18%
4. Fungsi pengiriman				
▪ Gaji karyawan	Rp 4.250.000	Rp 4.250.000	0	
▪ Suplies kantor	Rp 500.000	Rp 515.250	Rp 15.250	
▪ Biaya angkut penjualan	Rp 9.000.000	Rp 8.750.500	(Rp 249.500)	
▪ Biaya lain-lain	Rp 200.000	Rp 215.000	Rp 15.000	
Total	Rp 13.950.000	Rp 13.730.750	(Rp 219.300)	-1,57%
5. Fungsi kredit dan penagihan				
▪ Gaji karyawan	Rp 5.500.000	Rp 5.500.000	0	
▪ Suplies kantor	Rp 500.000	Rp 495.250	(Rp 4.750)	
▪ Penghapusan piutang	Rp 10.000.000	Rp 10.025.000	Rp 25.000	
▪ Biaya lain-lain	Rp 250.000	Rp 270.500	Rp 20.500	
Total	Rp 16.250.000	Rp 16.290.750	Rp 40.750	0,25%
6. Fungsi akuntansi pemasaran				
▪ Gaji karyawan	Rp 9.000.000	Rp 9.000.000	0	
▪ Suplies kantor	Rp 150.000	Rp 150.750	Rp 750	
▪ Biaya lain-lain	Rp 257.000	Rp 275.000	Rp 18.000	
Total	Rp 9.407.000	Rp 9.425.750	Rp 18.750	0,19%

Tabel V.5
Perbandingan Anggaran Biaya Pemasaran dan Realisasinya
PT Hasta Mulia Merapi
Tahun 2000

Elemen Biaya	Anggaran	Realisasi	Selisih	%
1. Fungsi penjualan				
▪ Gaji karyawan	Rp 10.000.000	Rp 10.000.000	0	
▪ Suplies kantor	Rp 350.750	Rp 300.425	(Rp 50.325)	
▪ Biaya perjalanan dinas	Rp 1.000.000	Rp 1.000.000	0	
▪ Biaya lain-lain	Rp 700.000	Rp 645.000	(Rp 55.000)	
Total	Rp 12.050.750	Rp 11.945.425	(Rp 105.325)	-0,87%
2. Fungsi advertensi				
▪ Gaji karyawan	Rp 5.800.000	Rp 5.800.000	0	
▪ Suplies kantor	Rp 600.000	Rp 640.000	Rp 40.000	
▪ Biaya promosi	Rp 15.250.000	Rp 16.257.250	Rp 1.007.250	
▪ Biaya lain-lain	Rp 300.000	Rp 350.400	Rp 50.400	
Total	Rp 21.950.000	Rp 23.047.650	Rp 1.097.650	5%
3. Fungsi penggudangan				
▪ Gaji karyawan	Rp 4.000.000	Rp 4.000.000	0	
▪ Suplies kantor	Rp 1.500.000	Rp 1.250.000	(Rp 250.000)	
▪ Biaya listrik gudang	Rp 350.000	Rp 361.250	Rp 11.250	
▪ Biaya sewa gudang	Rp 4.975.000	Rp 5.000.000	Rp 25.000	
▪ Biaya lain-lain	Rp 900.050	Rp 875.025	(Rp 25.025)	
Total	Rp 11.725.050	Rp 11.486.275	(Rp 238.775)	-2,04%
4. Fungsi pengiriman				
▪ Gaji karyawan	Rp 4.250.000	Rp 4.250.000	0	
▪ Suplies kantor	Rp 540.000	Rp 525.000	(Rp 15.000)	
▪ Biaya angkut penjualan	Rp 9.500.000	Rp 9.000.000	(Rp 500.000)	
▪ Biaya lain-lain	Rp 200.000	Rp 230.000	Rp 30.000	
Total	Rp 14.490.000	Rp 14.005.000	(Rp 485.000)	-3,35%
5. Fungsi kredit dan penagihan				
▪ Gaji karyawan	Rp 5.800.000	Rp 5.800.000	0	
▪ Suplies kantor	Rp 600.000	Rp 650.000	Rp 50.000	
▪ Penghapusan piutang	Rp 10.450.000	Rp 10.560.050	Rp 110.050	
▪ Biaya lain-lain	Rp 300.000	Rp 325.750	Rp 25.750	
Total	Rp 17.150.000	Rp 17.335.800	Rp 185.800	1,08%
6. Fungsi akuntansi pemasaran				
▪ Gaji karyawan	Rp 9.250.000	Rp 9.250.000	0	
▪ Suplies kantor	Rp 200.000	Rp 250.000	Rp 50.000	
▪ Biaya lain-lain	Rp 375.000	Rp 325.050	(Rp 49.950)	
Total	Rp 9.825.000	Rp 9.825.050	Rp 50	0,0005%

Tabel V.6
Perbandingan Anggaran Biaya Pemasaran dan Realisasinya
PT Hasta Mulia Merapi
Tahun 2001

Elemen Biaya	Anggaran	Realisasi	Selisih	%
1. Fungsi penjualan				
▪ Gaji karyawan	Rp 10.400.000	Rp 10.250.000	(Rp 150.000)	
▪ Suplies kantor	Rp 409.350	Rp 420.250	Rp 10.900	
▪ Biaya perjalanan dinas	Rp 1.200.000	Rp 1.200.000	0	
▪ Biaya lain-lain	Rp 830.850	Rp 790.250	(Rp 40.600)	
Total	Rp 12.840.200	Rp 12.660.500	(Rp 179.700)	-1,39%
2. Fungsi advertensi				
▪ Gaji karyawan	Rp 6.000.000	Rp 6.000.000	0	
▪ Suplies kantor	Rp 647.000	Rp 653.350	Rp 6.350	
▪ Biaya promosi	Rp 17.231.800	Rp 16.833.350	(Rp 398.450)	
▪ Biaya lain-lain	Rp 385.000	Rp 390.250	Rp 5.250	
Total	Rp 24.263.800	Rp 23.876.950	(Rp 386.850)	-1,59%
3. Fungsi penggudangan				
▪ Gaji karyawan	Rp 4.320.000	Rp 4.200.000	(Rp 120.000)	
▪ Suplies kantor	Rp 1.920.000	Rp 1.900.000	(Rp 20.000)	
▪ Biaya listrik gudang	Rp 364.450	Rp 381.900	Rp 17.450	
▪ Biaya sewa gudang	Rp 5.385.750	Rp 5.150.750	(Rp 235.000)	
▪ Biaya lain-lain	Rp 3.050.000	Rp 3.125.000	Rp 75.000	
Total	Rp 15.040.200	Rp 14.757.650	(Rp 282.550)	-1,87%
4. Fungsi pengiriman				
▪ Gaji karyawan	Rp 4.600.000	Rp 4.600.000	0	
▪ Suplies kantor	Rp 657.580	Rp 685.250	Rp 27.670	
▪ Biaya angkut penjualan	Rp 11.750.650	Rp 11.730.650	0	
▪ Biaya lain-lain	Rp 246.000	Rp 257.850	Rp 11.850	
Total	Rp 17.254.230	Rp 17.273.750	Rp 19.520	0,11%
5. Fungsi kredit dan penagihan				
▪ Gaji karyawan	Rp 5.000.000	Rp 5.250.000	Rp 250.000	
▪ Suplies kantor	Rp 740.850	Rp 725.000	(Rp 15.850)	
▪ Penghapusan piutang	Rp 10.843.500	Rp 10.957.550	Rp 114.050	
▪ Biaya lain-lain	Rp 450.000	Rp 432.500	(Rp 17.500)	
Total	Rp 17.034.350	Rp 17.365.050	Rp 330.700	1,94%
6. Fungsi akuntansi pemasaran				
▪ Gaji karyawan	Rp 11.750.000	Rp 12.250.000	Rp 500.000	
▪ Suplies kantor	Rp 250.000	Rp 250.000	0	
▪ Biaya lain-lain	Rp 402.250	Rp 412.500	Rp 10.250	
Total	Rp 12.402.250	Rp 12.912.500	Rp 510.250	4,11%

Berdasarkan selisih yang diperoleh, maka untuk menilai terkendali atau tidaknya biaya pemasaran, perusahaan menetapkan kebijaksanaan dengan prosentase sebesar 3%. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa akan terjadi penyimpangan antara anggaran biaya pemasaran untuk setiap fungsi pemasaran dengan realisasinya.

Jika penyimpangan yang terjadi di bawah 3%, maka pengendalian biaya pemasaran untuk setiap fungsi pemasaran sudah terkendali dan apabila penyimpangan yang terjadi lebih dari 3%, maka pengendalian biaya pemasaran untuk setiap fungsi pemasaran dikatakan tidak terkendali.

Dari hasil perhitungan pada Tabel V.4, Tabel V.5, Tabel V.6, maka biaya pemasaran untuk setiap fungsi pemasaran PT Hasta Mulia Merapi tahun 1999 dapat dikatakan sudah terkendali. Hal ini dapat dilihat dari hasil prosentase selisih untuk fungsi penjualan -0,14%, fungsi advertensi -1,99%, fungsi penggudangan -0,18%, fungsi pengiriman -1,57%, fungsi kredit dan penagihan 0,25%, tidak melebihi batas toleransi 3%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa PT Hasta Mulia Merapi dalam melakukan pengendalian terhadap biaya pemasaran pada tahun 1999 relatif adil dan teliti, misalnya untuk setiap elemen biaya dari setiap fungsi pemasaran.

Namun pada tahun 2000 terdapat penyimpangan melebihi batas toleransi 3% yang dialami oleh fungsi advertensi sebesar 5% dan fungsi pengiriman sebesar -3,35%. Hal ini terjadi karena biaya promosi yang dikeluarkan (realisasi) lebih besar dari yang dianggarkan untuk fungsi

advertensi dan biaya lain-lain yang dikeluarkan perusahaan untuk fungsi pengiriman lebih besar dari yang dianggarkan. Sedangkan untuk keempat fungsi pemasaran lainnya tidak mengalami penyimpangan yang melebihi batas toleransi 3% yaitu fungsi penjualan -0,87%, fungsi penggudangan -2,04%, fungsi akuntansi pemasaran 0,0005%, fungsi kredit dan penagihan 1,08%.

Fungsi akuntansi pemasaran pada tahun 2001 kembali mengalami penyimpangan yang melebihi batas toleransi 3% yaitu sebesar 4,11%, sehingga tidak dapat dikatakan terkendali. Hal ini disebabkan karena gaji karyawan dan biaya lain-lain yang dianggarkan pada tahun 2001 lebih kecil dari realisasinya. Sedangkan fungsi-fungsi pemasaran lainnya tidak mengalami penyimpangan yang melebihi batas toleransi 3% yaitu fungsi penjualan -1,39%, fungsi advertensi -1,59%, fungsi penggudangan -1,87%, fungsi pengiriman 0,11%, dan fungsi kredit dan penagihan 1,94%.

Berikut adalah ringkasan mengenai terkendali atau tidaknya biaya pemasaran pada setiap fungsi pemasaran berdasarkan hasil prosentase selisih:

Tabel V.7
 Prosentase Selisih Terkendali atau Tidaknya Biaya Pemasaran
 Setiap Fungsi Pemasaran
 PT Hasta Mulia Merapi
 Tahun 1999

Fungsi Pemasaran	%Selisih	Keterangan
1. Fungsi penjualan	-0,14%	Terkendali
2. Fungsi advertensi	1,99%	Terkendali
3. Fungsi penggudangan	-0,18%	Terkendali
4. Fungsi pengiriman	-0,57%	Terkendali
5. Fungsi kredit dan penagihan	0,25%	Terkendali
6. Fungsi akuntansi pemasaran	0,19%	Terkendali

Tabel V.8
 Prosentase Selisih Terkendali atau Tidaknya Biaya Pemasaran
 Setiap Fungsi Pemasaran
 PT Hasta Mulia Merapi
 Tahun 2000

Fungsi Pemasaran	%Selisih	Keterangan
1. Fungsi penjualan	-0,87%	Terkendali
2. Fungsi advertensi	5%	Tidak Terkendali
3. Fungsi penggudangan	-2,04%	Terkendali
4. Fungsi pengiriman	-3,35%	Tidak Terkendali
5. Fungsi kredit dan penagihan	1,08%	Terkendali
6. Fungsi akuntansi pemasaran	0,0005%	Terkendali

Tabel V.9
 Prosentase Selisih Terkendali atau Tidaknya Biaya Pemasaran
 Setiap Fungsi Pemasaran
 PT Hasta Mulia Merapi
 Tahun 2001

Fungsi Pemasaran	%Selisih	Keterangan
1. Fungsi penjualan	-1,39%	Terkendali
2. Fungsi advertensi	-1,59%	Terkendali
3. Fungsi penggudangan	-1,87%	Terkendali
4. Fungsi pengiriman	0,11%	Terkendali
5. Fungsi kredit dan penagihan	1,94%	Terkendali
6. Fungsi akuntansi pemasaran	4,11%	Tidak Terkendali

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian dan evaluasi yang telah dilakukan oleh penulis, dapat disimpulkan bahwa:

1. Proses penyusunan anggaran biaya pemasaran yang dilakukan PT Hasta Mulia Merapi tidak ada perbedaan dengan teori, sehingga dapat dikatakan bahwa proses penyusunan anggaran biaya pemasaran pada PT Hasta Mulia Merapi sudah tepat. Ketepatannya adalah sebagai berikut:
 - Menerbitkan pedoman sebagai langkah awal dalam proses penyusunan anggaran biaya pemasaran.
 - Membuat proposal anggaran permulaan.
 - Mendiskusikan anggaran yang diusulkan dengan atasan.
 - Review dan persetujuan akhir dari anggaran biaya pemasaran yang telah disusun oleh manajer pemasaran disyahkan oleh komite anggaran.
 - Revisi anggaran yang telah disetujui.
2. Pada tahun 1999 biaya pemasaran PT Hasta Mulia Merapi untuk semua fungsi pemasaran dapat dikatakan sudah terkendali. Hal ini ditunjukkan dengan tidak terdapatnya penyimpangan yang melebihi batas toleransi 3% untuk setiap fungsi pemasaran yang terdapat di perusahaan yaitu fungsi penjualan -0,14%, fungsi advertensi 1,99%, fungsi

penggudangan -0,18%, fungsi pengiriman -1,57%, fungsi kredit dan penagihan 0,25%, dan fungsi akuntansi pemasaran 0,19%.

3. Pada tahun 2000, biaya pemasaran untuk setiap fungsi pemasaran belum dapat dikatakan terkendali, karena terdapat dua fungsi yang mengalami penyimpangan melebihi batas toleransi 3% yaitu fungsi advertensi sebesar 5% dan fungsi pengiriman sebesar -3,35%. Sedangkan fungsi-fungsi pemasaran lainnya tidak mengalami penyimpangan yang melebihi batas toleransi 3% yaitu fungsi penjualan -0,87%, fungsi penggudangan -2,04%, fungsi akuntansi pemasaran 0,0005%, fungsi kredit dan penagihan 1,08%.
4. Pada tahun 2001 fungsi akuntansi pemasaran kembali mengalami penyimpangan yang melebihi batas toleransi 3% yaitu sebesar 4,11%, sehingga biaya pemasaran untuk setiap fungsi pemasaran belum dapat dikatakan terkendali. Fungsi pemasaran yang tidak mengalami penyimpangan melebihi batas toleransi 3% yaitu fungsi penjualan -1,39%, fungsi advertensi 1,94%, fungsi penggudangan -1,87%, fungsi pengiriman 0,11%, dan fungsi kredit dan penagihan sebesar 1,94%.

B. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari berbagai kelemahan, kekurangan dan keterbatasan, sehingga tidak dapat diperoleh hasil penelitian yang lengkap, terperinci dan memadai. Keterbatasan yang terdapat dalam penelitian ini:

1. Keterbatasan waktu dan kesempatan yang disediakan oleh perusahaan dalam melaksanakan penelitian ini.
2. Dalam memperoleh data dokumentasi perusahaan, penulis mendapat data yang sudah jadi, sehingga mengenai asal-usul dan juga hal-hal yang lebih rinci tidak dapat ditelusuri.

C. Saran

Berdasarkan kesimpulan, maka saran yang dapat diberikan penulis adalah:

1. Perusahaan sebaiknya memberi perhatian khusus untuk fungsi akuntansi pemasaran karena terjadi penyimpangan selama dua tahun yaitu tahun 2000 dan tahun 2001, agar tidak terjadi lagi penyimpangan di tahun mendatang yang dapat merugikan perusahaan.
2. Pengendalian terhadap setiap jenis biaya pemasaran haruslah lebih teliti dan berhati-hati sehingga perusahaan dapat mencapai laba yang optimal dan mengeleminasi adanya ketidakefisienan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N., John Dearden, dan Norton M. Bedford (1992). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Keenam. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Asri, Marwan (1986). *Manajemen Pemasaran*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Gitosudarmo, Indriyo (1994). *Manajemen Pemasaran*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Yogyakarta: BPFE
- Kotler, Philip (1984). *Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan dan Pengendalian*. Edisi Keempat. Jilid Pertama. Jakarta: Erlangga.
- Matz, Adolph dan Milton F. Usry (1990). *Akuntansi Biaya : Perencanaan dan Pengendalian*. Edisi Kedelapan. Jilid Kedua. Jakarta: Erlangga.
- Mulyadi (1991). *Akuntansi Biaya*. Edisi Keempat. Yogyakarta: BPFE.
- _____ (1993). *Akuntansi Biaya*. Edisi Kelima. Yogyakarta: BP STIE YKPN.
- _____ (1993). *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BP STIE YKPN.
- Munandar, M (1986). *Budgeting: Perencanaan kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Sugiri, Slamet (1994). *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Simamora, Henry (1999). *Akuntansi Manajemen*. Edisi Pertama. Jakarta: Salemba Empat

LAMPIRAN

Daftar Pertanyaan

A. Sejarah Perusahaan

1. Kapan perusahaan ini didirikan?
2. Siapakah yang mendirikan perusahaan ini?
3. Siapakah yang menjadi pimpinan perusahaan saat ini?
4. Dimanakah lokasi perusahaan ini didirikan dan mengapa memilih lokasi ini?
5. Apakah perusahaan memiliki lokasi di tempat lain?
6. Apakah bentuk perusahaan ini dan bagaimana struktur organisasinya?

B. Bagian Personalia

1. Berapakah jumlah karyawan yang dimiliki oleh perusahaan?
2. Berapakah jumlah karyawan masing-masing bagian?
3. Apakah ada ketentuan mengenai jam kerja karyawan?
4. Bagaimanakah sistem upah yang dijalankan perusahaan?

C. Bagian Pemasaran

1. Bagaimana cara perusahaan memasarkan produknya?
2. Di mana daerah pemasaran produk perusahaan?
3. Bagaimana cara perusahaan untuk mendapatkan langganan atau konsumen?
4. Bagaimana proses penyusunan anggaran biaya pemasaran yang terdapat di perusahaan?



D. Kalkulasi Biaya

1. Berapa anggaran biaya pemasaran untuk setiap fungsi pemasaran yang terdapat di perusahaan tahun 1999 sampai dengan 2001?
2. Berapa realisasi biaya pemasaran yang terjadi pada setiap fungsi pemasaran yang terdapat di perusahaan pada tahun 1999 sampai dengan 2001?