

Tim Penulis :

- Rio Haribowo
- Wedia Hastuti
- Feronica Funky Muchsidin
- Kevin Tanjung
- Baharuddin



MANAJEMEN KEUANGAN PEMASARAN

MANAJEMEN KEUANGAN PEMASARAN

Rio Haribowo
Wedha Hastuti
Feronica Funky Muchsidin
Kevin Tanjung
Baharuddin



GET PRESS INDONESIA

MANAJEMEN KEUANGAN PEMASARAN

Penulis :

Rio Haribowo

Wedda Hastuti

Feronica Funky Muchsidin

Kevin Tanjung

Baharuddin

ISBN : 978-634-255-702-0

Editor : Diana Purnama Sari, SE, ME.

Desain Sampul dan Tata Letak : Mutia Febrina Sari, S.Akun

PENERBIT : GET PRESS INDONESIA

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Jl. Palarik RT 01 RW 06 Kelurahan Air Pacah

Kecamatan Koto Tangah Padang Sumatera Barat

website: www.getpress.co.id

email: adm.getpress@gmail.com

Cetakan pertama, Agustus 2026

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk
dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga buku berjudul *Manajemen Keuangan Pemasaran* ini dapat diselesaikan. Isi buku ini mencakup pembahasan tentang pengertian manajemen keuangan pemasaran, kerangka konseptual manajemen keuangan pemasaran, analisis biaya pemasaran dan pengambilan keputusan, evaluasi kinerja pemasaran dan pengukuran profitabilitas, dan manajemen keuangan dalam pengembangan dan implementasi strategi pemasaran. Akhir kata, semoga buku ini dapat menjadi referensi dan dapat memberikan manfaat serta inspirasi bagi semua pembaca.

Padang, Juli 2026

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR GAMBAR	v
DAFTAR TABEL.....	vi
BAB 1 PENGERTIAN MANAJEMEN KEUANGAN PEMASARAN	1
1.1 Tujuan Manajemen Keuangan Pemasaran	2
1.2 Konsep Dasar Manajemen Keuangan Pemasaran	6
1.3 Fungsi Manajemen Keuangan Pemasaran	8
1.4 Strategi Manajemen Keuangan Pemasaran.....	9
1.5 Peran Teknologi dalam Manajemen Keuangan Pemasaran	12
1.6 Tantangan dalam Manajemen Keuangan Pemasaran	12
1.7 Peran Manajemen Keuangan Pemasaran dalam Keunggulan Kompetitif.....	13
DAFTAR PUSTAKA.....	14
BAB 2 KERANGKA KONSEPTUAL MANAJEMEN KEUANGAN PEMASARAN	17
2.1 Hakikat dan Ruang Lingkup Manajemen Keuangan Pemasaran.....	17
2.2 Landasan Teoretis Kerangka Konseptual Manajemen Keuangan Pemasaran.....	21
2.3 Komponen Utama dalam Manajemen Keuangan Pemasaran.....	25
2.4 Hubungan Strategi Pemasaran dengan Pengambilan Keputusan Keuangan.....	26

2.5 Indikator Kinerja dalam Manajemen Keuangan Pemasaran	28
2.6 Pengembangan Kerangka Konseptual Manajemen Keuangan Pemasaran dalam Praktik Bisnis	30
DAFTAR PUSTAKA.....	33
BAB 3 ANALISIS BIAYA PEMASARAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN	35
3.1 Urgensi Analisis Biaya dalam Pemasaran Modern.....	35
3.2 Klasifikasi Fungsional dan Perilaku Biaya Pemasaran	44
3.3 Metode Alokasi Biaya dan Analisis Cost-to-Serve	55
3.4 Analisis Profitabilitas Segmen Pemasaran.....	64
3.5 Kerangka Analisis Biaya untuk Pengambilan Keputusan Pemasaran	71
3.6 Keputusan Strategis Berbasis Informasi Biaya Pemasaran	79
3.7 Metrik Keuangan Dasar untuk Evaluasi Efisiensi Pemasaran.....	83
3.8 Pengendalian Biaya Pemasaran	90
DAFTAR PUSTAKA.....	96
BAB 4 EVALUASI KINERJA PEMASARAN DAN PENGUKURAN PROFITABILITAS	99
4.1 Kerangka Konseptual Evaluasi Kinerja Pemasaran	101
4.2 Metrik Kinerja Pemasaran.....	105
4.3 Pengukuran Profitabilitas Pemasaran	110
4.4 Pengukuran Efektivitas dan Efisiensi Program Pemasaran	117

4.5 Sistem Pengukuran Kinerja dan Dashboard Pemasaran	120
4.6 Audit Pemasaran.....	124
4.7 Tantangan dan Best Practices dalam Evaluasi Kinerja Pemasaran	126
4.8 Studi Kasus: Implementasi Sistem Evaluasi Kinerja Pemasaran	128
DAFTAR PUSTAKA.....	131
BAB 5 MANAJEMEN KEUANGAN DALAM PENGEMBANGAN DAN IMPLEMENTASI STRATEGI PEMASARAN	135
5.1 Peran Strategis Manajemen Keuangan dalam Perencanaan Pemasaran.....	135
5.2 Penganggaran Strategis untuk Pemasaran	140
5.3 Valuasi Finansial dan Manajemen Risiko dalam Pengembangan Produk Baru.....	147
5.4 Strategi Penetapan Harga: Dampak terhadap Profitabilitas dan Arus Kas	154
5.5 Monitoring dan Pengendalian Implementasi Strategi	163
5.6 Sinergi CFO dan CMO dalam Pengambilan Keputusan Strategis.....	170
DAFTAR PUSTAKA.....	175
BIODATA PENULIS.....	180

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1	Komponen Utama dalam Manajemen Keuangan Pemasaran.....	26
Gambar 2. 2	Indikator Kinerja Dalam Manajemen Keuangan Pemasaran.....	29
Gambar 2. 3	Kerangka Konseptual Manajemen Keuangan Pemasaran dalam Praktik Bisnis.....	32

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1	Hubungan Teori dengan Manajemen Keuangan Pemasaran.....	22
Tabel 4. 1	Metrik Penjualan dan Pangsa Pasar	106
Tabel 4. 2	Contoh Analisis Margin Kontribusi per Segmen Pelanggan	112
Tabel 4. 3	Contoh KPI Pemasaran Berdasarkan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	123

BAB 1

PENGERTIAN MANAJEMEN KEUANGAN PEMASARAN

Oleh Rio Haribowo

Manajemen Keuangan Pemasaran adalah proses merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan kegiatan pemasaran terkait dengan produk dan layanan keuangan dengan tujuan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan serta meningkatkan kinerja finansial perusahaan. Konsep ini menekankan integrasi antara fungsi pemasaran dan fungsi keuangan dalam organisasi sehingga keputusan pemasaran memberikan suatu kontribusi pada peningkatan profitabilitas perusahaan (Liao, Yang, & Lim, 2023).

Dalam perspektif manajemen modern, pemasaran tidak berfokus pada aktivitas penjualan saja, tetapi ada pula proses identifikasi suatu kebutuhan dari pelanggan, pengembangan produk, penetapan harga, dan promosi, serta distribusi produk atau jasa agar mampu memberikan nilai tambah bagi konsumen.

Dalam industri jasa keuangan seperti perbankan, asuransi, dan perusahaan teknologi finansial, kegiatan pemasaran memiliki karakteristik khusus karena produk yang ditawarkan bersifat tidak berwujud (intangible). Oleh karena itu, strategi pemasaran harus mampu membangun kepercayaan pelanggan serta menciptakan hubungan jangka panjang dengan konsumen (Sharma & Shrivastava, 2021).

Digitalisasi layanan keuangan memungkinkan perusahaan untuk menjangkau pelanggan secara lebih luas serta meningkatkan efisiensi dalam penyampaian layanan keuangan (Zhao, 2024).

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen Keuangan Pemasaran merupakan suatu proses pengelolaan aktivitas pemasaran yang berkaitan dengan layanan dan produk keuangan dengan tujuan meningkatkan kepuasan pelanggan, memperluas pangsa pasar, serta meningkatkan kinerja finansial perusahaan.

1.1 Tujuan Manajemen Keuangan Pemasaran

Manajemen Keuangan Pemasaran memiliki beberapa tujuan utama yang berkaitan dengan keberhasilan organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif, Sebagai berikut :

A. Meningkatkan Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan menjadi faktor penting dalam mempertahankan keberlangsungan perusahaan karena pelanggan yang merasa puas cenderung memiliki loyalitas yang tinggi terhadap produk atau jasa yang digunakan. Menurut Tjiptono dan Chandra (2022), kepuasan pelanggan merupakan respons emosional yang muncul setelah konsumen membandingkan kinerja produk atau jasa yang diterima dengan harapan yang dimilikinya.

Pelayanan yang cepat, akurat, aman, serta didukung oleh teknologi yang memadai akan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga keuangan. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sari dan Nugroho (2023) yang menyatakan bahwa kualitas layanan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan pelanggan dan loyalitas konsumen.

Dengan demikian, peningkatan kepuasan pelanggan merupakan tujuan penting dalam manajemen Keuangan Pemasaran karena dapat meningkatkan loyalitas pelanggan serta memberikan dampak positif terhadap pertumbuhan perusahaan (Tjiptono & Chandra, 2022).

Kepuasan pelanggan merupakan faktor penting dalam keberhasilan pemasaran jasa keuangan. Pelanggan yang puas terhadap layanan keuangan yang diberikan akan memiliki tingkat loyalitas yang lebih tinggi terhadap perusahaan (Lemon & Verhoef, 2023).

B. Meningkatkan Kinerja Keuangan Perusahaan

Kinerja keuangan perusahaan dapat dilihat dari tingkat penjualan, profitabilitas, pertumbuhan aset, serta kemampuan perusahaan dalam menciptakan nilai bagi para pemegang saham.

Menurut Sudana (2020), Keberhasilan suatu perusahaan dipengaruhi oleh keterampilan manajemen dalam mengelola sumber daya yang ada secara efisien untuk mencapai keuntungan yang maksimal. Strategi pemasaran yang tepat akan membantu perusahaan meningkatkan volume penjualan serta memperluas pangsa pasar sehingga berdampak pada peningkatan pendapatan perusahaan.

Penelitian Gabriel dan Abdi (2022) menunjukkan bahwa efektivitas pemasaran memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan. Semakin baik strategi pemasaran yang diterapkan, maka semakin besar pula peluang perusahaan dalam meningkatkan profitabilitasnya.

Oleh karena itu, integrasi antara fungsi pemasaran dan fungsi keuangan menjadi salah satu faktor penting dalam menciptakan pertumbuhan dan keberlanjutan perusahaan (Sudana, 2020).

C. Menciptakan Keunggulan Kompetitif

Dalam era persaingan bisnis yang semakin ketat, manajemen Keuangan Pemasaran bertujuan untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Menurut Rangkuti (2021), keunggulan kompetitif dapat diperoleh melalui diferensiasi produk, inovasi, kualitas pelayanan, serta kemampuan perusahaan dalam memahami kebutuhan pelanggan. Dalam sektor jasa keuangan, keunggulan kompetitif dapat diwujudkan melalui pemanfaatan teknologi digital, pengembangan produk yang inovatif, serta peningkatan kualitas pelayanan kepada nasabah.

Darmadi *et al.* (2024) menjelaskan bahwa integrasi strategi pemasaran dan pengelolaan keuangan dapat meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan karena mampu menciptakan nilai tambah yang sulit ditiru oleh pesaing. Oleh sebab itu, perusahaan harus terus berinovasi agar dapat mempertahankan eksistensinya di tengah persaingan yang semakin dinamis.

Perusahaan yang mampu menerapkan strategi pemasaran yang inovatif akan memiliki keunggulan dibandingkan pesaing. Keunggulan tersebut dapat berupa kualitas layanan, inovasi produk, atau kemudahan akses layanan keuangan (Hollensen, 2021).

D. Membangun Hubungan Jangka Panjang dengan Pelanggan

Hubungan yang baik antara perusahaan dan pelanggan akan menciptakan loyalitas yang pada akhirnya memberikan keuntungan jangka panjang bagi perusahaan.

Relationship marketing menjadi salah satu strategi penting dalam pemasaran jasa keuangan karena mampu meningkatkan loyalitas pelanggan serta memperkuat

hubungan jangka panjang antara perusahaan dan konsumen (Baker, 2021).

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Pratama (2022) menunjukkan bahwa penerapan relationship marketing mampu meningkatkan loyalitas pelanggan melalui peningkatan kualitas komunikasi dan pelayanan. Dalam industri jasa keuangan, hubungan jangka panjang sangat penting karena sebagian besar produk keuangan bersifat berkelanjutan, seperti tabungan, kredit, investasi, dan asuransi.

Dengan demikian, perusahaan perlu membangun komunikasi yang efektif serta memberikan pelayanan yang berkualitas agar hubungan dengan pelanggan dapat terpelihara dengan baik (Alma, 2020).

E. Mengoptimalkan Penggunaan Sumber Daya Keuangan

Tujuan terakhir dari manajemen Keuangan Pemasaran adalah mengoptimalkan penggunaan sumber daya keuangan yang dimiliki perusahaan. Setiap aktivitas pemasaran memerlukan biaya sehingga perusahaan harus mampu mengelola anggaran pemasaran secara efisien agar dapat menghasilkan keuntungan yang maksimal.

Setiap aktivitas pemasaran memerlukan biaya yang tidak sedikit. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola anggaran pemasaran secara efektif agar dapat menghasilkan keuntungan yang optimal (Kaplan & Norton, 2021).

Menurut Kasmir (2022), Pengelolaan keuangan yang tepat akan mendukung perusahaan dalam meraih tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien. Dalam konteks pemasaran, perusahaan perlu merencanakan penggunaan anggaran secara tepat

sehingga setiap kegiatan pemasaran yang dilakukan dapat memberikan hasil yang optimal.

Perkembangan teknologi digital juga memungkinkan perusahaan melakukan aktivitas pemasaran dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan metode pemasaran konvensional. Askhar, Winarsih, dan Fauzi (2024) menyatakan bahwa penerapan digital marketing mampu meningkatkan efektivitas pemasaran serta membantu perusahaan dalam mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang dimiliki.

Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan evaluasi secara berkala terhadap berbagai program pemasaran yang dijalankan agar sumber daya keuangan dapat dimanfaatkan secara maksimal dan memberikan kontribusi terhadap peningkatan profitabilitas perusahaan (Kasmir, 2022).

1.2 Konsep Dasar Manajemen Keuangan Pemasaran

Manajemen Keuangan Pemasaran didasarkan pada beberapa konsep utama yang menjadi landasan dalam pengambilan keputusan pemasaran.

1.2.1 Konsep Nilai Pelanggan

Nilai pelanggan merupakan perbandingan antara manfaat yang diterima pelanggan dengan biaya yang harus dikeluarkan untuk memperoleh suatu produk atau layanan. Perusahaan harus mampu menciptakan nilai yang lebih tinggi dibandingkan pesaing agar dapat mempertahankan pelanggan (Kotler & Keller, 2021).

Dalam sektor jasa keuangan, nilai pelanggan tidak hanya ditentukan oleh kualitas produk tetapi juga oleh kepercayaan, keamanan transaksi, serta kemudahan dalam mengakses layanan keuangan (Sharma & Shrivastava, 2021).

1.2.2 Konsep Kepuasan Pelanggan

Tingkat kepuasan pelanggan ditentukan oleh hasil perbandingan antara harapan konsumen dengan kualitas produk atau layanan yang mereka peroleh. Ketika kualitas yang dirasakan lebih baik daripada yang diharapkan, pelanggan akan merasa puas dan memiliki kecenderungan untuk mempertahankan hubungan dengan penyedia layanan tersebut. (Armstrong & Kotler, 2022).

1.2.3 Konsep *Relationship Marketing*

Relationship marketing merupakan pendekatan pemasaran yang berfokus pada pembangunan hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Dalam industri jasa keuangan, hubungan yang kuat antara perusahaan dan pelanggan sangat penting karena layanan keuangan seringkali bersifat jangka panjang seperti kredit, investasi, dan asuransi (Baker, 2021).

1.2.4 Konsep Pemasaran Berbasis Data

Perkembangan teknologi digital memungkinkan perusahaan mengumpulkan data pelanggan dalam jumlah besar. Data tersebut dapat digunakan untuk memahami perilaku konsumen serta merancang strategi pemasaran yang lebih efektif dan personal (Zhao, 2024).

1.3 Fungsi Manajemen Keuangan Pemasaran

Manajemen Keuangan Pemasaran memiliki beberapa fungsi utama dalam organisasi bisnis, sebagai berikut :

a) Perencanaan Pemasaran

Perencanaan pemasaran merupakan proses menentukan tujuan pemasaran serta strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan yang baik akan membantu perusahaan memanfaatkan sumber daya secara efektif (Hollensen, 2021).

b) Analisis Pasar

Analisis pasar dilakukan untuk memahami kondisi pasar, perilaku konsumen, serta strategi pesaing. Informasi tersebut sangat penting dalam merancang strategi pemasaran yang tepat (Kotler & Keller, 2021).

c) Pengembangan Produk Keuangan

Perusahaan harus mampu mengembangkan produk keuangan yang inovatif agar dapat memenuhi kebutuhan pelanggan yang terus berkembang (Sharma & Shrivastava, 2021).

d) Promosi dan Komunikasi Pemasaran

Promosi merupakan kegiatan yang bertujuan memperkenalkan produk keuangan kepada masyarakat serta meningkatkan minat pelanggan terhadap layanan perusahaan (Tuten, 2021).

e) Pengendalian dan Evaluasi

Pengendalian pemasaran dilakukan untuk memastikan bahwa strategi pemasaran yang diterapkan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan (Kaplan & Norton, 2021).

1.4 Strategi Manajemen Keuangan Pemasaran

Strategi pemasaran merupakan langkah-langkah yang dirancang untuk mencapai tujuan pemasaran perusahaan.

1.4.1 Strategi Segmentasi Pasar

Melalui segmentasi pasar, perusahaan dapat lebih mudah memahami kebutuhan pelanggan sehingga produk dan layanan keuangan yang ditawarkan dapat disesuaikan dengan karakteristik masing-masing segmen. Segmentasi dapat dilakukan berdasarkan aspek geografis, demografis, psikografis, maupun perilaku konsumen.

Segmentasi pasar adalah proses membagi pasar menjadi beberapa kelompok konsumen yang memiliki karakteristik yang sama. Segmentasi ini memungkinkan perusahaan untuk memahami kebutuhan pelanggan secara lebih spesifik (Kotler & Keller, 2021).

Menurut Tambunan (2024), segmentasi pasar menjadi langkah awal yang penting dalam menentukan strategi pemasaran karena memungkinkan perusahaan memahami kebutuhan konsumen secara lebih spesifik dan memberikan layanan yang sesuai dengan karakteristik pasar sasaran.

1.4.2 Strategi *Targeting*

Strategi ini bertujuan agar perusahaan dapat memfokuskan sumber daya yang dimiliki pada kelompok pelanggan yang memiliki peluang terbesar untuk memberikan keuntungan. Penetapan target pasar yang tepat memungkinkan perusahaan menyusun program pemasaran yang lebih efektif dan efisien. Dalam sektor jasa keuangan, *targeting* dilakukan dengan

mempertimbangkan kebutuhan nasabah, tingkat pendapatan, serta karakteristik penggunaan produk keuangan.

Targeting merupakan proses menentukan segmen pasar yang akan menjadi fokus utama perusahaan. Strategi ini memungkinkan perusahaan memfokuskan sumber daya pemasaran pada segmen pasar yang paling potensial (Armstrong & Kotler, 2022).

Menurut Tambunan (2024), penentuan target pasar yang tepat akan membantu perusahaan dalam mengembangkan produk dan layanan yang sesuai dengan kebutuhan konsumen sehingga mampu meningkatkan daya saing perusahaan.

1.4.3 Strategi *Positioning*

Positioning merupakan upaya perusahaan untuk menempatkan citra produk atau jasa di benak konsumen agar memiliki keunggulan dibandingkan dengan pesaing. Dalam industri jasa keuangan, *positioning* dapat dilakukan melalui peningkatan kualitas pelayanan, penciptaan citra perusahaan yang terpercaya, serta penawaran produk yang memiliki keunggulan tertentu. *Positioning* yang baik akan membantu perusahaan membangun persepsi positif di mata pelanggan sehingga meningkatkan kepercayaan dan loyalitas nasabah.

Positioning merupakan upaya perusahaan untuk menciptakan citra tertentu di benak konsumen. *Positioning* yang kuat akan membantu perusahaan membedakan produk mereka dari pesaing (Hollensen, 2021).

Tambunan (2024) menyatakan bahwa strategi *positioning* dilakukan dengan membangun citra positif dan menekankan keunggulan produk sehingga dapat

menciptakan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan.

1.4.4 Strategi Digital Marketing

Dalam sektor keuangan, digital marketing menjadi sarana penting untuk meningkatkan interaksi dengan pelanggan, memperluas pasar, serta meningkatkan efektivitas promosi produk dan layanan keuangan.

Menurut Adinugraha dan Wati (2024), pemasaran digital mampu meningkatkan daya saing perusahaan melalui pemanfaatan media sosial dan teknologi digital yang sesuai dengan karakteristik pasar sasaran.

Digital marketing menjadi strategi penting dalam pemasaran jasa keuangan karena memungkinkan perusahaan menjangkau pelanggan secara lebih luas melalui internet dan media sosial (Ryan, 2020).

1.4.5 Strategi Inovasi Produk

Strategi inovasi produk merupakan upaya perusahaan dalam mengembangkan produk atau layanan baru serta menyempurnakan produk yang telah ada agar sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan pasar. Inovasi produk sangat penting dalam industri jasa keuangan karena perubahan kebutuhan masyarakat dan perkembangan teknologi menuntut perusahaan untuk terus beradaptasi.

Menurut Luthfiandana *et al.* (2024), kemampuan perusahaan dalam mengembangkan strategi pemasaran yang adaptif dan inovatif merupakan faktor penting dalam menghadapi dinamika bisnis dan memenuhi kebutuhan konsumen yang terus berkembang.

Inovasi produk merupakan faktor penting dalam mempertahankan daya saing perusahaan. Lembaga

keuangan harus terus mengembangkan produk baru yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan (Liao *et al.*, 2023).

1.5 Peran Teknologi dalam Manajemen Keuangan Pemasaran

Perkembangan teknologi digital telah membawa perubahan besar dalam industri keuangan. Teknologi seperti fintech, big data, dan artificial intelligence memungkinkan perusahaan meningkatkan efektivitas strategi pemasaran.

Keunggulan kompetitif merupakan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan nilai yang lebih baik dibandingkan para pesaing sehingga mampu mempertahankan posisinya di pasar.

Fintech memungkinkan perusahaan menyediakan layanan keuangan yang lebih cepat, efisien, serta mudah diakses oleh masyarakat (Zhao, 2024). Selain itu, penggunaan big data memungkinkan perusahaan memahami perilaku pelanggan secara lebih mendalam sehingga strategi pemasaran dapat dirancang secara lebih tepat sasaran (Liao *et al.*, 2023).

1.6 Tantangan dalam Manajemen Keuangan Pemasaran

Dalam pelaksanaannya, manajemen Keuangan Pemasaran menghadapi berbagai tantangan yang berasal dari lingkungan internal maupun eksternal perusahaan. Tantangan tersebut perlu diantisipasi agar perusahaan dapat mempertahankan keberlangsungan usahanya.

Beberapa tantangan yang dihadapi dalam manajemen Keuangan Pemasaran antara lain:

1. Persaingan yang semakin ketat dalam industri keuangan

2. Perubahan perilaku konsumen akibat perkembangan teknologi
3. Regulasi yang ketat dalam sektor keuangan
4. Risiko keamanan data dan privasi pelanggan
5. Kebutuhan inovasi yang berkelanjutan

1.7 Peran Manajemen Keuangan Pemasaran dalam Keunggulan Kompetitif

Manajemen Keuangan Pemasaran memiliki peran penting dalam meningkatkan daya saing perusahaan. Integrasi antara strategi pemasaran dan pengelolaan keuangan memungkinkan perusahaan meningkatkan efisiensi operasional serta menciptakan nilai tambah bagi pelanggan (Kaplan & Norton, 2021).

Selain itu, perusahaan yang mampu memanfaatkan teknologi digital secara efektif akan lebih mudah beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis serta meningkatkan pengalaman pelanggan (Lemon & Verhoef, 2023).

DAFTAR PUSTAKA

- Adinugraha, R., & Wati, K. M. (2024). Analisis SWOT dan STP (Segmentation, Targeting, Positioning) untuk Menerapkan Strategi Pemasaran Digital pada UMKM–Mie Bergaya. *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 2(12), 540–549.
- Alma, B. (2020). *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Bandung: Alfabeta.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2022). *Principles of Marketing*. Pearson.
- Askhar, B. M., Winarsih, T., & Fauzi, M. N. (2024). Strategi manajemen keuangan dan digital marketing terhadap peningkatan omzet penjualan produk. *Jurnal Usaha*, 5(1), 34–42.
- Baker, M. (2021). *Marketing Strategy and Management*. Palgrave Macmillan.
- Chaffey, D. (2022). *Digital Marketing Strategy*. Pearson.
- Darmadi, D., Ali, M. H., Laili, C. N., Ningsih, L. S. R., Anah, L., & Santoso, R. P. (2024). Integrasi strategi pemasaran, pengelolaan SDM, dan keputusan keuangan terhadap keunggulan bersaing. *BIMA: Journal of Business and Innovation Management*, 6(2), 145–156.
- Djaharuddin, D. (2024). Financial innovation and marketing strategy. *Journal of Management Studies*.
- Gabriel, F., & Abdi, M. (2022). Pengaruh efisiensi operasional, efektivitas pemasaran, dan leverage terhadap kinerja keuangan perusahaan. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 4(3), 698–707.
- Grassi, L., Figini, N., & Fedeli, L. (2022). Data strategy in open finance. *Financial Innovation*.

- Hollensen, S. (2021). *Global Marketing*. Pearson.
- Hunt, S. (2022). *Foundations of Marketing Strategy*. Routledge.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2021). *Strategic Performance Management*. Harvard Business School Press.
- Kotler, P., & Keller, K. (2021). *Marketing Management*. Pearson.
- Lemon, K., & Verhoef, P. (2023). Customer experience and firm performance. *Journal of Marketing*.
- Li, D., Goh, K., & Heng, C. (2024). Strategic content generation in financial social media. *Information Systems Research*.
- Liao, Q., Yang, L., & Lim, E. (2023). Marketing–finance interface research. *Journal of Business Research*.
- Luthfiandana, R., Barus, G. A., Nuraeni, N., Yanthy, S., & Pujiati, H. (2024). Marketing Strategy: Segmenting, Targeting, and Positioning for Digital Business (Literature Review). *Siber International Journal of Digital Business*, 1(4), 11–22.
- Malagón, A., Sellamén, A., & Rodríguez, V. (2022). Fintech and financial marketing. *Financial Services Review*.
- Pratama, R. (2022). Customer relationship marketing dalam meningkatkan loyalitas pelanggan. *Jurnal Bisnis Modern*, 18(1), 55–64.
- Rangkuti, F. (2021). *Strategi Promosi yang Kreatif dan Analisis Kasus Integrated Marketing Communication*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Rust, R., Moorman, C., & Bhalla, G. (2021). Marketing and financial performance. *Journal of Marketing*.

- Ryan, D. (2020). *Understanding Digital Marketing*. Kogan Page.
- Sari, N., & Nugroho, A. (2023). Pengaruh kualitas layanan terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 23(1), 15–26.
- Sharma, P., & Shrivastava, A. (2021). Marketing strategy in financial services. *International Journal of Marketing Studies*.
- Smith, P. (2020). *Marketing Communications*. Kogan Page.
- Sudana, I. M. (2020). *Manajemen Keuangan Perusahaan: Teori dan Praktik*. Jakarta: Erlangga.
- Tambunan, R. T. (2024). Analisis Strategi Segmentasi, Targeting dan Positioning (STP) dalam Meningkatkan Pemasaran Produk Tabungan Smart IB Mabbul pada Nasabah Bank Sumut Syariah Simpang Kayu Besar. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 10(1), 1229–1240.
- Tjiptono, F., & Chandra, G. (2022). *Pemasaran Strategik*. Yogyakarta: Andi.
- Tuten, T. (2021). *Social Media Marketing*. Sage.
- Vega, V., & Espinoza, N. (2024). Commercial management in financial institutions. *Journal of Business Economics*.
- Zhao, J. (2024). Data-driven financial marketing strategy. *Journal of Financial Services Marketing*.

BAB 2

KERANGKA KONSEPTUAL MANAJEMEN KEUANGAN PEMASARAN

Oleh Wedia Hastuti

2.1 Hakikat dan Ruang Lingkup Manajemen Keuangan Pemasaran

Manajemen keuangan pemasaran merupakan bidang kajian yang mengintegrasikan prinsip-prinsip keuangan dengan aktivitas pemasaran untuk memastikan bahwa setiap keputusan pemasaran memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan bisnis sekaligus menjaga kesehatan finansial perusahaan. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, pemasaran tidak lagi dipandang sekadar sebagai fungsi operasional yang berorientasi pada promosi atau penjualan, tetapi sebagai investasi strategis yang harus mampu menghasilkan nilai ekonomi yang terukur. Dengan demikian, manajemen keuangan pemasaran menjadi penghubung antara orientasi pasar dan efisiensi penggunaan sumber daya keuangan (Edeling, Srinivasan, S Hanssens, 2021).

Secara konseptual, manajemen keuangan pemasaran dapat dipahami sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian, dan evaluasi sumber daya keuangan yang digunakan dalam aktivitas pemasaran. Pendekatan ini menegaskan bahwa setiap

keputusan pemasaran memiliki implikasi finansial yang perlu dianalisis secara cermat. Aktivitas seperti peluncuran kampanye promosi, pengembangan produk baru, perluasan distribusi, maupun pemberian insentif penjualan memerlukan investasi yang harus dinilai berdasarkan kontribusinya terhadap profitabilitas dan nilai perusahaan (Edeling *et al.*, 2021).

Hakikat utama manajemen keuangan pemasaran terletak pada keterkaitan erat antara fungsi pemasaran dan fungsi keuangan. Pemasaran berfokus pada penciptaan nilai bagi pelanggan melalui pemenuhan kebutuhan pasar, sedangkan fungsi keuangan bertugas memastikan penggunaan sumber daya secara optimal demi menghasilkan keuntungan dan menjaga keberlanjutan usaha. Integrasi kedua fungsi ini menghasilkan perspektif bahwa pemasaran bukan sekadar pusat biaya, melainkan bagian dari strategi investasi perusahaan. Oleh karena itu, pengeluaran pemasaran harus diukur berdasarkan dampaknya terhadap pertumbuhan pendapatan, loyalitas pelanggan, profitabilitas, dan nilai perusahaan secara keseluruhan (Liao, Q., Yang, L., S Lim, E. J., 2023)

Tujuan utama manajemen keuangan pemasaran adalah memastikan bahwa investasi pemasaran memberikan hasil yang optimal. Fokusnya tidak hanya pada peningkatan volume penjualan, tetapi juga pada efisiensi biaya dan tingkat pengembalian investasi. Tujuan ini mencakup penyusunan anggaran pemasaran yang rasional, pengendalian pengeluaran, peningkatan profitabilitas pelanggan, serta evaluasi efektivitas strategi pemasaran. Dengan pendekatan ini, perusahaan dapat menghindari pemborosan dan mengalokasikan sumber daya pada aktivitas yang benar-benar memberikan dampak positif terhadap kinerja bisnis.

Selain itu, manajemen keuangan pemasaran mendukung proses pengambilan keputusan strategis. Informasi keuangan yang akurat membantu manajemen menilai kelayakan berbagai alternatif strategi pemasaran. Misalnya, sebelum memasuki pasar baru atau meluncurkan produk baru, perusahaan perlu melakukan analisis biaya, proyeksi pendapatan, dan estimasi risiko. Dengan demikian, keputusan pemasaran didasarkan pada analisis objektif, bukan semata intuisi atau asumsi pasar.

Dalam organisasi, manajemen keuangan pemasaran memiliki beberapa peran penting. Pertama, sebagai alat perencanaan anggaran pemasaran. Setiap program pemasaran membutuhkan pendanaan, baik untuk riset pasar, pengembangan produk, promosi, distribusi, maupun aktivitas layanan pelanggan. Pengelolaan anggaran yang baik memungkinkan perusahaan menjalankan strategi pemasaran secara terarah, realistis, dan sesuai prioritas bisnis.

Kedua, sebagai mekanisme pengendalian biaya. Pengeluaran pemasaran sering kali menjadi salah satu komponen biaya terbesar dalam perusahaan, terutama pada industri dengan persaingan tinggi. Tanpa pengawasan yang efektif, biaya promosi, iklan, atau insentif penjualan dapat meningkat secara tidak terkendali dan mengurangi keuntungan perusahaan. Oleh karena itu, fungsi ini membantu memonitor penggunaan anggaran, membandingkan realisasi dengan rencana, serta mengevaluasi efisiensi pengeluaran.

Ketiga, manajemen keuangan pemasaran berperan dalam pengukuran kinerja pemasaran. Dalam era bisnis modern, keberhasilan pemasaran tidak cukup diukur melalui indikator non-keuangan seperti peningkatan kesadaran merek atau jumlah pelanggan baru. Diperlukan ukuran berbasis finansial yang menunjukkan kontribusi nyata terhadap kinerja perusahaan. Indikator seperti *Return on*

Marketing Investment (ROMI), *Customer Acquisition Cost (CAC)*, *Customer Lifetime Value (CLV)*, margin kontribusi, dan profitabilitas pelanggan menjadi instrumen penting dalam evaluasi efektivitas strategi pemasaran. Akuntabilitas pemasaran modern menuntut penggunaan metrik berbasis data dan indikator finansial agar kontribusi pemasaran terhadap nilai ekonomi perusahaan dapat diukur secara objektif (Liao, Q., Yang, L., S Lim, E. J., 2023).

Keempat, manajemen keuangan pemasaran menjadi dasar analisis dalam pengambilan keputusan strategis. Perusahaan dapat membandingkan efektivitas berbagai pendekatan pemasaran berdasarkan biaya, jangkauan, dan hasil yang diperoleh. Misalnya, perbandingan antara pemasaran digital dan pemasaran konvensional dapat dilakukan untuk menentukan strategi yang paling efisien dan menguntungkan. Pendekatan ini memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih rasional, terukur, dan selaras dengan tujuan perusahaan.

Ruang lingkup manajemen keuangan pemasaran mencakup berbagai aktivitas pengelolaan sumber daya finansial dalam konteks pemasaran. Salah satu aspek utama adalah perencanaan anggaran pemasaran, yaitu proses mengidentifikasi kebutuhan dana, menetapkan prioritas pengeluaran, dan menyusun strategi alokasi sumber daya sesuai tujuan pemasaran.

Aspek berikutnya adalah analisis biaya pemasaran, yang meliputi identifikasi, klasifikasi, dan evaluasi biaya dari berbagai aktivitas seperti promosi, distribusi, riset pasar, dan pelayanan pelanggan. Analisis ini membantu perusahaan memahami struktur pengeluaran dan menemukan peluang efisiensi.

Selain itu, ruang lingkungannya mencakup pengukuran profitabilitas pelanggan dan produk. Tidak semua pelanggan atau produk memberikan kontribusi keuntungan yang sama.

Karena itu, analisis profitabilitas diperlukan untuk menentukan segmen pelanggan paling bernilai dan produk paling menguntungkan sehingga sumber daya dapat dialokasikan secara lebih efektif.

Evaluasi investasi pemasaran juga menjadi bagian penting. Banyak kegiatan pemasaran memerlukan investasi jangka panjang, seperti pembangunan merek, pengembangan jaringan distribusi, atau implementasi teknologi digital. Evaluasi ini bertujuan memastikan bahwa investasi tersebut memberikan hasil yang sebanding dengan biaya dan risiko yang dihadapi (Cao S Weerawardena, 2023).

Terakhir, manajemen keuangan pemasaran juga mencakup pengelolaan risiko. Perubahan perilaku konsumen, persaingan pasar, kondisi ekonomi, dan perkembangan teknologi dapat memengaruhi efektivitas strategi pemasaran. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengidentifikasi risiko finansial yang mungkin muncul dan menyiapkan strategi mitigasi yang tepat.

Secara keseluruhan, manajemen keuangan pemasaran merupakan pendekatan strategis yang mengintegrasikan orientasi pasar dengan disiplin keuangan untuk menciptakan nilai bisnis yang berkelanjutan. Pendekatan ini membantu perusahaan tidak hanya mengelola biaya pemasaran secara efisien, tetapi juga memastikan bahwa setiap keputusan pemasaran memberikan kontribusi nyata terhadap pertumbuhan, profitabilitas, dan daya saing organisasi.

2.2 Landasan Teoretis Kerangka Konseptual Manajemen Keuangan Pemasaran

Landasan teoretis dalam kerangka konseptual manajemen keuangan pemasaran merupakan fondasi akademik yang menjelaskan hubungan antara fungsi pemasaran dan fungsi keuangan dalam organisasi. Dalam

praktik bisnis modern, pemasaran tidak lagi dipandang hanya sebagai aktivitas operasional yang bertujuan meningkatkan penjualan, melainkan sebagai investasi strategis yang memiliki implikasi terhadap nilai perusahaan, profitabilitas, dan keberlanjutan bisnis. Karena itu, pemahaman mengenai teori-teori yang mendasari hubungan antara pemasaran dan keuangan menjadi penting agar pengambilan keputusan bisnis dilakukan secara lebih terukur, rasional, dan berbasis nilai.

Tabel 2. 1 Hubungan Teori dengan Manajemen Keuangan Pemasaran

Teori	Fokus Utama	Implikasi dalam Manajemen Keuangan Pemasaran
Shareholder Value Theory	Maksimasi nilai perusahaan	Pemasaran dinilai berdasarkan kontribusi terhadap nilai perusahaan
Resource-Based View	Aset strategis internal	Investasi pemasaran sebagai pembentuk aset tidak berwujud
Dynamic Capability Theory	Adaptasi terhadap perubahan	Fleksibilitas anggaran pemasaran
Market Orientation Theory	Fokus pada kebutuhan pasar	Alokasi investasi berbasis peluang pasar
Marketing Accountability Theory	Pengukuran hasil pemasaran	Penggunaan metrik keuangan pemasaran

2.2.1 Teori Nilai Pemegang Saham (*Shareholder Value Theory*)

Shareholder Value Theory menekankan bahwa tujuan utama perusahaan adalah memaksimalkan nilai pemegang saham melalui peningkatan profitabilitas dan pertumbuhan nilai

perusahaan. Dalam konteks pemasaran, aktivitas seperti pengembangan merek, inovasi produk, strategi harga, dan komunikasi pemasaran dipandang sebagai instrumen pencipta nilai ekonomi. Edeling, Srinivasan, dan Hanssens (2021) menegaskan bahwa aktivitas pemasaran berkontribusi terhadap indikator finansial seperti *stock return*, *cash flow*, dan nilai perusahaan, sehingga pemasaran diposisikan sebagai *value driver*, bukan sekadar *cost center*.

2.2.2 *Resource-Based View (RBV)*

Resource-Based View (RBV) menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif berasal dari sumber daya internal yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan, seperti ekuitas merek, loyalitas pelanggan, reputasi pasar, dan kemampuan analitik pemasaran. Dalam manajemen keuangan pemasaran, investasi pemasaran dipandang sebagai investasi pada aset tidak berwujud (*intangible assets*) yang menciptakan nilai jangka panjang. Karena itu, pemasaran tidak hanya dilihat sebagai biaya operasional, tetapi sebagai strategi investasi yang mendukung kinerja keuangan perusahaan.

2.2.3 *Dynamic Capability Theory*

Dynamic Capability Theory menekankan kemampuan perusahaan untuk mengadaptasi, mengintegrasikan, dan mengonfigurasi ulang sumber

daya sesuai perubahan lingkungan bisnis. Dalam manajemen keuangan pemasaran, teori ini menegaskan pentingnya fleksibilitas anggaran dan investasi agar strategi pemasaran dapat menyesuaikan dinamika pasar. Bag *et al.* (2023) menunjukkan bahwa kapabilitas pemasaran yang dinamis berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Contohnya, realokasi anggaran dari pemasaran konvensional ke digital dapat meningkatkan efisiensi biaya sekaligus memperbaiki hasil finansial.

2.2.4 Market Orientation Theory

Market Orientation Theory menekankan bahwa keputusan bisnis yang berbasis pemahaman kebutuhan konsumen, persaingan, dan koordinasi lintas fungsi mampu menciptakan nilai pelanggan. Dalam manajemen keuangan pemasaran, teori ini menuntut alokasi dana berbasis informasi pasar yang valid. Kolaborasi pemasaran dan keuangan penting agar investasi pemasaran lebih tepat sasaran, efisien, dan menghasilkan pengembalian optimal.

2.2.5 Marketing Accountability Theory

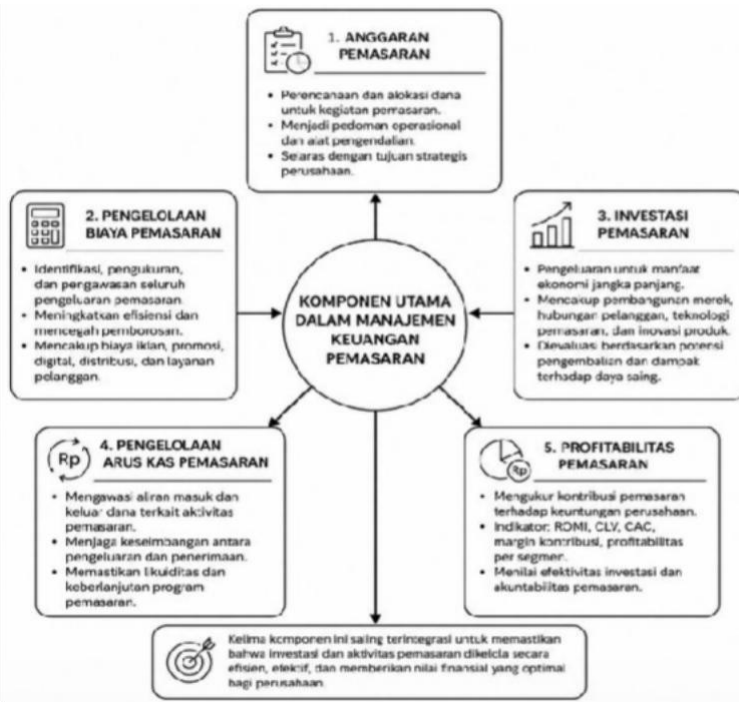
Marketing Accountability Theory menekankan bahwa aktivitas pemasaran harus dapat diukur kontribusinya terhadap kinerja bisnis melalui indikator finansial seperti ROMI, CLV, CAC, dan profitabilitas segmen. Cao dan Weerawardena (2023) menunjukkan bahwa pengukuran strategis yang tepat pada pemasaran digital dapat meningkatkan performa finansial perusahaan, sehingga pemasaran diposisikan sebagai fungsi investasi yang akuntabel.

2.3 Komponen Utama dalam Manajemen Keuangan Pemasaran

Manajemen keuangan pemasaran terdiri atas komponen-komponen yang saling terintegrasi untuk memastikan aktivitas pemasaran memberikan kontribusi optimal terhadap kinerja finansial perusahaan. Komponen pertama adalah anggaran pemasaran, yaitu perencanaan dan alokasi dana untuk promosi, riset pasar, distribusi, dan komunikasi pemasaran. Anggaran berfungsi sebagai pedoman strategis sekaligus alat pengendalian agar penggunaan sumber daya tetap efektif dan selaras dengan tujuan perusahaan. Kumar, Rajan, Gupta, dan Pozza (2019) menegaskan bahwa pengelolaan investasi pemasaran yang terukur berkontribusi terhadap peningkatan nilai pelanggan dan profitabilitas perusahaan.

Komponen kedua adalah pengelolaan biaya pemasaran, yang mencakup identifikasi, pengawasan, dan evaluasi pengeluaran untuk menjaga efisiensi operasional. Ketiga, investasi pemasaran, yaitu pengeluaran jangka panjang seperti pembangunan merek, inovasi produk, dan teknologi pemasaran yang bertujuan menciptakan nilai ekonomi berkelanjutan. Morgan, Feng, dan Whitler (2018) menunjukkan bahwa kapabilitas pemasaran yang dikelola sebagai investasi strategis berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan.

Komponen keempat adalah pengelolaan arus kas pemasaran, yang memastikan keseimbangan antara pengeluaran pemasaran dan penerimaan perusahaan agar likuiditas tetap terjaga. Terakhir, profitabilitas pemasaran, yang diukur melalui indikator seperti *ROMI*, *CLV*, *CAC*, dan margin kontribusi. Hanssens dan Pauwels (2019) menekankan pentingnya metrik keuangan dalam mengevaluasi efektivitas pemasaran dan kontribusinya terhadap pertumbuhan bisnis.



Gambar 2. 1 Komponen Utama dalam Manajemen Keuangan Pemasaran

Sumber: Olahan Data Penulis

2.4 Hubungan Strategi Pemasaran dengan Pengambilan Keputusan Keuangan

Strategi pemasaran dan pengambilan keputusan keuangan memiliki hubungan yang erat karena keduanya sama-sama berorientasi pada penciptaan nilai perusahaan. Strategi pemasaran menentukan arah perusahaan dalam memahami kebutuhan pelanggan, memilih segmen pasar, menetapkan posisi kompetitif, serta merancang program pemasaran yang efektif, sedangkan keputusan keuangan memastikan bahwa strategi tersebut didukung oleh sumber daya yang memadai dan dikelola secara efisien agar

menghasilkan manfaat ekonomi yang optimal (Monalisa *et al*, 2023).

Dalam tahap perencanaan, strategi pemasaran menjadi dasar dalam penyusunan rencana keuangan. Informasi mengenai target pasar, proyeksi permintaan, strategi harga, dan rencana promosi menjadi acuan dalam penyusunan anggaran pemasaran, estimasi biaya, serta proyeksi pendapatan. Dengan demikian, perencanaan keuangan tidak hanya berfokus pada ketersediaan dana, tetapi juga pada peluang pasar yang akan dimanfaatkan. Keterpaduan ini memungkinkan perusahaan merancang strategi bisnis yang realistis dan berorientasi hasil (Kasmir, 2021).

Pada tahap alokasi, strategi pemasaran membantu menentukan prioritas penggunaan sumber daya keuangan. Perusahaan harus memilih aktivitas pemasaran yang paling potensial memberikan hasil, seperti promosi digital, pengembangan produk, distribusi, atau penguatan merek. Fungsi keuangan kemudian mengevaluasi kelayakan investasi tersebut berdasarkan risiko, potensi pengembalian, dan keterbatasan anggaran. Sinergi antara pemasaran dan keuangan memastikan bahwa dana dialokasikan pada aktivitas yang memberikan nilai tertinggi bagi perusahaan.

Pada tahap evaluasi, keputusan keuangan berperan mengukur efektivitas strategi pemasaran melalui indikator kinerja finansial seperti *Return on Marketing Investment* (ROMI), *Customer Lifetime Value* (CLV), margin kontribusi, dan profitabilitas pelanggan. Hasil evaluasi ini menjadi dasar untuk perbaikan strategi, penyesuaian anggaran, dan pengambilan keputusan investasi berikutnya. Dengan demikian, hubungan strategi pemasaran dan keputusan keuangan bersifat dinamis, saling memengaruhi, dan menjadi fondasi penting dalam pencapaian pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan (Hidayat, Rahmawati, S Putri, 2023).

2.5 Indikator Kinerja dalam Manajemen Keuangan Pemasaran

Indikator kinerja dalam manajemen keuangan pemasaran merupakan alat ukur yang digunakan untuk menilai efektivitas dan efisiensi aktivitas pemasaran dalam menghasilkan nilai ekonomi bagi perusahaan. Pengukuran ini penting karena keberhasilan pemasaran tidak hanya dilihat dari peningkatan penjualan atau jumlah pelanggan, tetapi juga dari kontribusinya terhadap profitabilitas dan keberlanjutan bisnis. Dengan adanya indikator kinerja yang terukur, perusahaan dapat mengevaluasi apakah investasi pemasaran telah memberikan hasil yang optimal (Rahmawati S Prasetyo, 2021).

Salah satu indikator utama adalah Return on Marketing Investment (ROI Pemasaran/ROMI), yang digunakan untuk mengukur tingkat pengembalian investasi dari aktivitas pemasaran. Indikator ini menunjukkan seberapa besar keuntungan yang diperoleh dibandingkan dengan biaya pemasaran yang dikeluarkan. Semakin tinggi nilai ROMI, semakin efektif strategi pemasaran dalam menciptakan keuntungan bagi perusahaan.

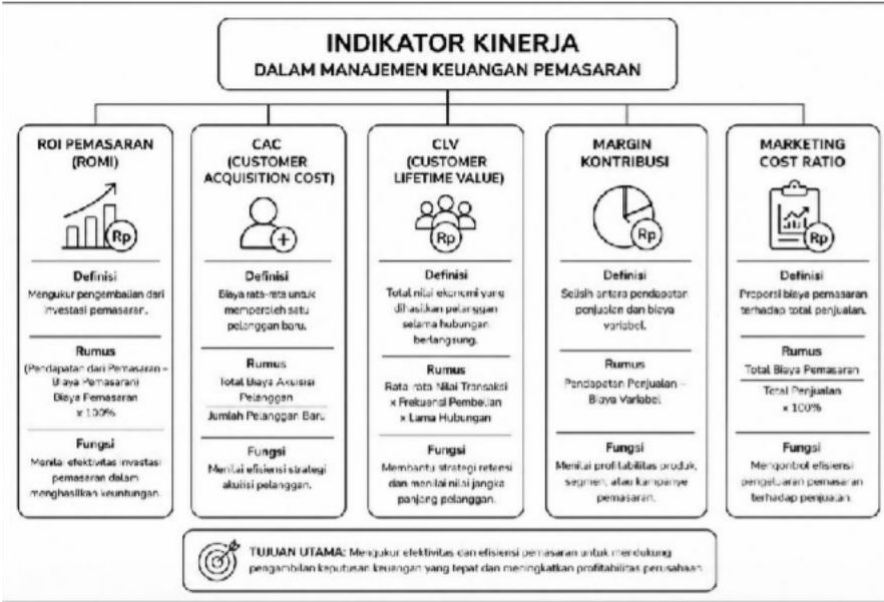
Indikator berikutnya adalah Customer Acquisition Cost (CAC), yaitu biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk memperoleh satu pelanggan baru. CAC membantu perusahaan menilai efisiensi strategi akuisisi pelanggan, khususnya pada pemasaran digital. Jika biaya akuisisi terlalu tinggi dibandingkan pendapatan yang dihasilkan, strategi pemasaran perlu dievaluasi (Nugraha S Setiawan, 2020).

Selanjutnya, Customer Lifetime Value (CLV) digunakan untuk mengukur nilai ekonomi pelanggan selama masa hubungan dengan perusahaan. Indikator ini membantu organisasi memahami kontribusi jangka panjang pelanggan terhadap pendapatan perusahaan, sehingga keputusan

pemasaran dapat lebih fokus pada retensi pelanggan dibanding sekadar akuisisi.

Selain itu, margin kontribusi menjadi indikator penting untuk menilai seberapa besar pendapatan dari penjualan yang tersedia setelah dikurangi biaya variabel pemasaran. Indikator ini membantu perusahaan mengevaluasi profitabilitas produk, segmen pasar, atau kampanye pemasaran tertentu (Hidayat S Kusuma, 2023).

Dengan menggunakan indikator-indikator tersebut, perusahaan dapat mengambil keputusan pemasaran yang lebih akurat, efisien, dan berbasis data, sehingga manajemen keuangan pemasaran mampu mendukung pencapaian tujuan bisnis secara berkelanjutan.



Gambar 2. 2 Indikator Kinerja Dalam Manajemen Keuangan Pemasaran

Sumber: Olahan Data Penulis

2.6 Pengembangan Kerangka Konseptual Manajemen Keuangan Pemasaran dalam Praktik Bisnis

Pengembangan kerangka konseptual manajemen keuangan pemasaran dalam praktik bisnis merupakan upaya mengintegrasikan berbagai konsep pemasaran dan keuangan ke dalam model pengambilan keputusan yang aplikatif, terukur, dan berorientasi pada penciptaan nilai perusahaan. Kerangka ini menempatkan pemasaran bukan hanya sebagai fungsi operasional untuk meningkatkan penjualan, tetapi sebagai investasi strategis yang harus dikelola melalui prinsip-prinsip keuangan yang disiplin. Dengan demikian, keputusan bisnis tidak hanya mempertimbangkan peluang pasar, tetapi juga aspek profitabilitas, efisiensi biaya, dan keberlanjutan finansial (Edeling, Srinivasan, S Hanssens, 2021).

Dalam praktiknya, kerangka ini dimulai dari analisis pasar, yaitu identifikasi kebutuhan pelanggan, segmentasi pasar, perilaku konsumen, dan dinamika persaingan. Informasi tersebut menjadi dasar dalam merumuskan strategi pemasaran, seperti penetapan target pasar, strategi harga, komunikasi pemasaran, dan pengembangan produk. Selanjutnya, strategi tersebut diterjemahkan ke dalam perencanaan keuangan, termasuk penyusunan anggaran pemasaran, estimasi biaya, proyeksi pendapatan, dan penilaian risiko investasi. Darmadi *et al.* (2025) menjelaskan integrasi antara strategi pemasaran dan perencanaan keuangan membantu perusahaan meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan bisnis karena keputusan investasi menjadi lebih berbasis data dan kebutuhan pasar.

Tahap berikutnya adalah alokasi sumber daya, yaitu pengambilan keputusan mengenai distribusi anggaran pada aktivitas pemasaran yang memiliki potensi pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan harus

mempertimbangkan efektivitas kanal pemasaran, efisiensi biaya promosi, serta kontribusi setiap aktivitas terhadap pencapaian tujuan bisnis. Setelah implementasi, perusahaan melakukan evaluasi kinerja menggunakan indikator finansial seperti *Return on Marketing Investment* (ROMI), *Customer Acquisition Cost* (CAC), *Customer Lifetime Value* (CLV), dan margin kontribusi.

Hasil evaluasi tersebut menjadi dasar umpan balik strategis untuk memperbaiki keputusan berikutnya, baik dalam penyesuaian strategi pemasaran, revisi anggaran, maupun realokasi investasi. Wardani, I. (2022) menegaskan bahwa evaluasi kinerja berbasis indikator keuangan memungkinkan perusahaan mengoptimalkan efektivitas strategi pemasaran sekaligus meningkatkan profitabilitas. Dengan pendekatan ini, manajemen keuangan pemasaran menjadi sistem pengambilan keputusan yang dinamis, berbasis data, dan terintegrasi. Pada akhirnya, kerangka konseptual ini membantu perusahaan meningkatkan daya saing, mengoptimalkan penggunaan sumber daya, dan menciptakan pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan.



Gambar 2. 3 Kerangka Konseptual Manajemen Keuangan Pemasaran dalam Praktik Bisnis

Sumber: Olahan Data Penulis

DAFTAR PUSTAKA

- Cao, G., S Weerawardena, J. (2023). *Strategic use of social media in marketing and financial performance: The B2B SME context*. Industrial Marketing Management, 111, 41–54.
- Edeling, A., Srinivasan, S., S Hanssens, D. M. (2021). *The marketing–finance interface: A new integrative review of metrics, methods, and findings and an agenda for future research*. International Journal of Research in Marketing, 38(4), 857–876.
- Liao, Q., Yang, L., S Lim, E. J. (2023). A bibliometric and content analysis of marketing-finance interface research from 1986–2021. *Journal of Business & Finance Librarianship*, 28(4), 278–301.
- Surajit Bag, Gautam Srivastava, Shivam Gupta, Justin Z. Zhang, Sachin Kamble. (2023). Climate change adaptation capability, business-to-business marketing capability and firm performance: Integrating institutional theory and dynamic capability view, Industrial Marketing Management, Volume 115, ISSN 0019-8501, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.11.003>.
- Hanssens, D. M., S Pauwels, K. H. (2019). *Demonstrating the value of marketing*. Journal of Marketing.
- Kumar, V., Rajan, B., Gupta, S., S Pozza, I. D. (2019). *Customer engagement in service*. Journal of the Academy of Marketing Science.
- Morgan, N. A., Feng, H., S Whitler, K. A. (2018). *Marketing capabilities in international marketing*. Journal of International Business Studies.
- Monalisa, Riswanto, A., S Abdurrahman, M. M. (2023, December). *Strategi pemasaran: Mengukir sukses*

melalui strategi pemasaran terbaik. PT Sonpedia Publishing Indonesia. ISBN 978-623-8483-35-8

Kasmir. (2021). *Pengantar manajemen keuangan* (Edisi revisi terbaru). Jakarta: Kencana.

Hidayat, M., Rahmawati, L., S Putri, N. (2023). Evaluasi kinerja pemasaran berbasis indikator keuangan pada perusahaan modern. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 11(3), 201–214. Rahmawati, D., S Prasetyo, A. (2021). Pengukuran efektivitas investasi pemasaran terhadap kinerja perusahaan. *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis*, 4(2), 89–101.

Nugraha, F., S Setiawan, B. (2020). Analisis customer acquisition cost dalam strategi pemasaran digital. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital*, 3(1), 33–45.

Hidayat, R., S Kusuma, D. (2023). Evaluasi profitabilitas pemasaran berbasis margin kontribusi pada perusahaan ritel. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Indonesia*, 8(3), 155–167.

Darmadi, D., Ali, M. H., Laili, C. N., Ningsih, L. S. R., Anah, L., S Santoso, R. P. (2025). Integrasi strategi pemasaran, pengelolaan sumberdaya manusia, dan keputusan keuangan terhadap keunggulan bersaing: Kajian literatur. *BIMA: Journal of Business and Innovation Management*, 8(1). Wardani, I. (2022). Teknik dan komunikasi pemasaran yang terintegrasi menggunakan pendekatan dari interface marketing-finance pada produk Lifebuoy di PT Unilever Indonesia Tbk. *Jurnal Akuntansi dan Pajak*, 22(2).

BAB 3

ANALISIS BIAYA PEMASARAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Oleh Feronica Funky Muchsidin

3.1 Urgensi Analisis Biaya dalam Pemasaran Modern

Dalam ekosistem bisnis kontemporer yang ditandai oleh volatilitas pasar, disrupsi digital, dan persaingan yang semakin hiper-kompetitif, integrasi antara fungsi pemasaran dan keuangan bukan lagi sekadar aspirasi retorik, melainkan keharusan strategis yang mendesak. Pemasaran tidak lagi dapat beroperasi secara terisolasi sebagai aktivitas kreatif semata namun harus mampu mempertanggungjawabkan setiap unit moneter yang dikeluarkan dalam bentuk kontribusi terhadap laba dan nilai pemegang saham. Sebagaimana ditegaskan oleh Stewart (2019) dalam artikelnya, akuntabilitas pemasaran kini mensyaratkan bahwa setiap inisiatif pemasaran diukur bukan hanya dari *output*-nya, melainkan dari *outcome* finansial yang dihasilkannya. Bab ini menyediakan fondasi analitis untuk memahami, mengukur, dan mengelola biaya pemasaran sebagai langkah pertama menuju akuntabilitas tersebut.

3.1.1 Pergeseran Paradigma: Dari Pemasaran sebagai *Cost Center* menuju *Investment Center*

Selama beberapa dekade, departemen pemasaran secara konvensional diposisikan sebagai pusat biaya (*cost center*) dalam arsitektur organisasi. Dalam paradigma ini, keberhasilan pemasaran diukur dari seberapa besar anggaran dihabiskan untuk menciptakan kesadaran merek atau mendorong volume penjualan, tanpa analisis profitabilitas yang mendalam. Anggaran dianggap sebagai "biaya yang harus dikeluarkan" (*necessary expense*), bukan sebagai alokasi modal yang dituntut memberikan pengembalian terukur.

Namun, paradigma ini telah bergeser secara fundamental menuju konsep pemasaran sebagai pusat investasi (*investment center*). Dalam perspektif *investment center*, pengeluaran pemasaran tidak lagi dikategorikan sebagai beban operasional yang murni mengurangi laba periode berjalan, melainkan sebagai alokasi modal strategis yang diharapkan menghasilkan aliran kas masuk di masa depan. Hanssens & Pauwels (2016) secara eksplisit menyerukan bahwa mendemonstrasikan nilai pemasaran kepada pemegang saham dan dewan direksi kini bukan lagi pilihan, melainkan keharusan profesional bagi setiap *Chief Marketing Officer* (CMO). Kegagalan untuk mendemonstrasikan nilai ini berpotensi mengikis kredibilitas fungsi pemasaran di tingkat dewan direksi.

Lebih lanjut, pergeseran ini menuntut manajer pemasaran untuk mengadopsi logika keuangan dalam mengevaluasi setiap kampanye atau strategi pasar. Dalam kerangka *investment center*, kinerja manajer pemasaran dievaluasi berdasarkan tingkat pengembalian atas modal yang diinvestasikan (*Return on Invested Capital/ROIC*) atau laba residu (*residual*

income) dari aktivitas pemasaran yang menjadi tanggung jawabnya. Konsep ini menempatkan CMO pada posisi yang setara dengan para pemimpin unit bisnis strategis lainnya yang bertanggung jawab tidak hanya pada pendapatan, tetapi juga pada efisiensi penggunaan modal (Farris *et al.*, 2021). Dengan memandang pemasaran sebagai investasi, perusahaan dapat mengidentifikasi dan mengelola aset tak berwujud seperti loyalitas pelanggan dan ekuitas merek sebagai penggerak utama nilai perusahaan jangka panjang. Edeling & Fischer (2016) dalam meta-analisis komprehensif mereka menemukan bukti empiris yang kuat bahwa investasi pada aset pemasaran berdampak positif dan signifikan terhadap nilai perusahaan (*firm value*).

3.1.2 Mengapa Manajer Pemasaran Harus Memahami Struktur Biaya

Manajer pemasaran yang "buta" terhadap struktur biaya berisiko tinggi terperangkap dalam apa yang disebut sebagai jebakan volume (*volume trap*). Jebakan ini terjadi ketika peningkatan penjualan yang signifikan justru diikuti oleh penurunan margin laba atau bahkan kerugian bersih karena biaya melayani (*cost-to-serve*) yang tidak terkendali. Seorang manajer mungkin merayakan pertumbuhan penjualan dua digit, tetapi tanpa pemahaman biaya, ia tidak menyadari bahwa setiap unit tambahan yang dijual melalui saluran yang mahal justru menggerus profitabilitas perusahaan. Pemahaman yang mendalam mengenai struktur biaya memungkinkan manajer pemasaran untuk melakukan pengambilan keputusan yang lebih tajam dan terinformasi secara finansial, khususnya dalam tiga aspek krusial berikut:

1. Optimalisasi Bauran Produk: Tidak semua produk memberikan kontribusi laba yang sama. Dengan memahami margin kontribusi masing-masing produk, manajer dapat memprioritaskan promosi pada produk-produk dengan kontribusi laba tertinggi, bukan sekadar yang volumenya paling besar. Keputusan bauran produk yang didasarkan pada profitabilitas, bukan sekadar popularitas, adalah ciri manajer pemasaran yang melek finansial. Prinsip ini sejalan dengan kerangka analisis bauran produk dengan kendala sumber daya yang menekankan pentingnya margin kontribusi per unit sumber daya langka sebagai dasar prioritas alokasi (Horngren, Datar and Rajan, 2021).
2. Negosiasi Harga dan Kebijakan Diskon: Tanpa mengetahui struktur biaya, manajer pemasaran tidak dapat menentukan batas bawah harga (*floor price*) yaitu harga minimum yang masih menghasilkan margin kontribusi positif. Pengetahuan ini sangat vital ketika menghadapi permintaan diskon dari pelanggan besar atau ketika merespons perang harga yang dipicu kompetitor. Tanpa *floor price*, diskon yang "agresif" berpotensi berubah menjadi "bunuh diri" secara finansial. Nagle & Müller (2017) menekankan bahwa seluruh keputusan penetapan harga harus dimulai dari pemahaman yang kokoh tentang struktur biaya dan *floor price*, karena harga yang berada di bawah biaya variabel akan menggerus margin kontribusi dan menghancurkan nilai pemegang saham.
3. Efisiensi Saluran Distribusi: Setiap saluran distribusi baik ritel tradisional, *e-commerce*, maupun *direct-to-consumer* memiliki struktur biaya melayani yang berbeda. Pemahaman biaya

memungkinkan manajer untuk menentukan apakah suatu saluran distribusi memberikan laba bersih yang memadai setelah memperhitungkan seluruh biaya logistik, komisi *platform*, biaya pengemasan, dan biaya promosi spesifik saluran tersebut. Analisis *cost-to-serve* per saluran distribusi merupakan aplikasi langsung dari *Activity-Based Costing* (ABC) yang memungkinkan manajer untuk membandingkan profitabilitas antar saluran secara akurat dan mengidentifikasi saluran mana yang benar-benar memberikan kontribusi laba terbesar (Farris *et al.*, 2021)

Integrasi logika keuangan ke dalam pemasaran memastikan bahwa strategi yang diambil tidak hanya *market-effective* (efektif secara pasar), tetapi juga *financially-viable* (layak secara finansial). Stewart, (2019) menekankan bahwa akuntabilitas pemasaran yang sesungguhnya adalah ketika manajer mampu menghubungkan setiap pengeluaran pemasaran dengan hasil finansial yang terukur, bukan sekadar dengan metrik antara (*intermediate metrics*) seperti jumlah tayangan atau klik.

3.1.3 Klasifikasi Dasar Biaya dalam Konteks Pemasaran

Untuk melakukan analisis biaya yang akurat dan menghasilkan informasi yang berguna bagi pengambilan keputusan, biaya pemasaran harus diklasifikasikan berdasarkan perilaku dan ketertelusurannya. Klasifikasi ini bukan sekadar keperluan akuntansi teknis, melainkan fondasi untuk analisis profitabilitas segmen dan pengambilan keputusan strategis. Horngren *et al.*, (2021) menekankan bahwa klasifikasi biaya yang tepat adalah prasyarat bagi informasi biaya yang relevan untuk pengambilan keputusan manajerial.

a. Biaya Tetap dan Biaya Variabel

Berdasarkan perilakunya terhadap perubahan volume aktivitas pemasaran, biaya dapat diklasifikasikan menjadi:

- Biaya Tetap (*Fixed Costs*) adalah biaya yang jumlah totalnya tidak berubah dalam rentang relevan (*relevant range*) meskipun volume aktivitas pemasaran berfluktuasi dalam jangka pendek (Garrison et.al, 2024). Contohnya mencakup gaji tetap staf pemasaran, sewa kantor cabang pemasaran, biaya lisensi tahunan perangkat lunak *Customer Relationship Management* (CRM), dan biaya amortisasi pengembangan merek. Biaya tetap memberikan stabilitas perencanaan, tetapi juga menciptakan risiko operasional ketika volume penjualan menurun tajam, karena biaya ini tetap harus ditanggung (Drury and Tayles, 2021). Kemudian Blocher *et al.*, (2024) menekankan bahwa biaya tetap menciptakan *operating leverage*, semakin tinggi proporsi biaya tetap dalam struktur biaya pemasaran, semakin besar dampak perubahan volume penjualan terhadap laba operasi.
- Biaya Variabel (*Variable Costs*) adalah biaya yang jumlah totalnya berfluktuasi secara proporsional searah dengan perubahan volume aktivitas pemasaran (Lanen, Anderson and Maher, 2023). Contohnya mencakup komisi penjualan yang dihitung sebagai persentase dari nilai penjualan, biaya pengiriman per unit, biaya iklan *pay-per-click* (PPC), dan biaya bahan baku kemasan

promosi. Semakin tinggi volume penjualan yang digerakkan oleh aktivitas pemasaran, semakin besar total biaya variabel yang dikeluarkan (Hilton and Platt, 2023). Selanjutnya Mowen, Hansen and Heitger (2024) menambahkan bahwa dalam konteks pemasaran digital, banyak biaya yang secara tradisional dianggap tetap kini bergeser menjadi variabel misalnya, biaya iklan yang dulunya berupa kontrak tetap kini menjadi *pay-per-click* yang berfluktuasi dengan performa kampanye

- Biaya Semi-Variabel (*Semi-Variable Costs*): Biaya yang mengandung komponen tetap dan komponen variabel sekaligus. Contoh umum dalam pemasaran adalah biaya agensi iklan yang memiliki komponen *retainer* bulanan (tetap) dan komponen insentif berbasis kinerja kampanye (variabel), atau biaya *event* pemasaran yang terdiri dari sewa tempat (tetap) dan biaya per peserta untuk konsumsi dan materi (variabel). Horngren *et al.*, (2021) menekankan bahwa biaya semi-variabel harus dipisahkan ke dalam komponen tetap dan variabelnya untuk keperluan analisis.

b. Biaya Langsung dan Biaya Tidak Langsung

Berdasarkan ketertelusurannya ke objek biaya (*cost object*), biaya dapat diklasifikasikan menjadi:

1. Biaya Langsung (*Direct Costs*) adalah biaya yang dapat ditelusuri secara langsung dan spesifik ke suatu objek biaya tertentu, seperti produk, pelanggan, atau kampanye pemasaran (Bhimani *et al.*, 2023). Contohnya adalah biaya

iklan untuk satu merek spesifik, biaya materi promosi untuk satu peluncuran produk, atau biaya perjalanan wiraniaga untuk melayani satu pelanggan tertentu. Needles, Powers and Crosson (2023) menekankan bahwa ketertelusuran langsung adalah syarat utama suatu biaya diklasifikasikan sebagai biaya langsung. jika biaya tersebut dapat diidentifikasi secara spesifik dengan suatu objek biaya tanpa perlu alokasi.

2. Biaya Tidak Langsung (*Indirect Costs/Overhead*) adalah biaya yang tidak dapat ditelusuri secara langsung ke satu objek biaya karena dinikmati bersama oleh beberapa objek biaya (Seal *et al.*, 2022). Contohnya adalah biaya gaji manajer pemasaran korporat yang mengawasi beberapa merek sekaligus, biaya sewa kantor pusat pemasaran, atau biaya langganan *platform* otomasi pemasaran yang digunakan oleh seluruh tim. Alokasi biaya tidak langsung ke produk, pelanggan, atau saluran merupakan salah satu tantangan terbesar dalam analisis biaya pemasaran (Warren, Reeve and Duchac, 2024).

3. Biaya *Traceable* dan Biaya *Common*

Klasifikasi yang lebih spesifik untuk biaya tetap, berdasarkan kemampuannya untuk diatribusikan ke segmen tertentu (Eldenburg *et al.*, 2023):

- Biaya *Traceable* (*Traceable Fixed Costs*): Biaya tetap yang dapat diatribusikan secara langsung ke suatu segmen bisnis tertentu, misalnya, wilayah geografis, lini produk, atau saluran

distribusi dan akan hilang jika segmen tersebut dihentikan. Contoh klasik adalah gaji manajer pemasaran regional. Jika operasi di wilayah tersebut dihentikan, gaji manajer tersebut tidak lagi menjadi beban perusahaan, dengan asumsi manajer tidak dipindahkan ke posisi lain. Noreen, Brewer and Garrison (2023) menekankan bahwa biaya *traceable* sangat relevan dalam keputusan penghentian segmen karena biaya ini akan hilang jika segmen dihentikan.

- *Biaya Common (Common Fixed Costs)*: Biaya tetap yang mendukung organisasi secara keseluruhan dan tidak akan hilang meskipun salah satu segmen dihentikan. Contohnya adalah gaji *Chief Marketing Officer* (CMO), biaya sewa gedung kantor pusat, atau biaya sistem ERP perusahaan. Zimmerman (2020) memperingatkan bahwa kesalahan paling umum dalam analisis profitabilitas segmen adalah mengalokasikan biaya *common* ke segmen individual dan kemudian menggunakan informasi yang terdistorsi tersebut untuk memutuskan penghentian segmen yang sebenarnya berkontribusi positif terhadap laba keseluruhan perusahaan. Merchant dan Van der Stede (2023) menambahkan bahwa dalam sistem pengendalian manajemen, biaya *common* sebaiknya tidak dialokasikan ke segmen untuk evaluasi kinerja, karena manajer segmen

tidak memiliki kendali atas biaya tersebut. Biaya ini tetap ada terlepas dari apakah suatu segmen dipertahankan atau dihentikan. Brealey *et al.*, (2019) memperingatkan bahwa kesalahan umum dalam pengambilan keputusan adalah mengalokasikan biaya *common* ke segmen individual dan kemudian menggunakan informasi yang terdistorsi tersebut untuk memutuskan menghentikan segmen yang sebenarnya menguntungkan secara *traceable*.

Pemahaman yang tepat tentang perbedaan antara biaya *traceable* dan *common* sangat krusial dalam pengambilan keputusan strategis. Segmen yang tampak merugi setelah dialokasikan biaya *common* mungkin sebenarnya berkontribusi positif terhadap laba perusahaan secara keseluruhan ketika hanya biaya *traceable* yang diperhitungkan. Kesalahan dalam membedakan kedua jenis biaya ini dapat menyebabkan keputusan yang merugikan, seperti menghentikan lini produk yang sebenarnya menguntungkan atau menutup wilayah pemasaran yang potensial.

3.2 Klasifikasi Fungsional dan Perilaku Biaya Pemasaran

Pemahaman mengenai bagaimana biaya diklasifikasikan dan bagaimana biaya tersebut berperilaku terhadap perubahan aktivitas merupakan inti dari analisis keuangan pemasaran. Tanpa klasifikasi yang tepat, manajer akan kesulitan menentukan efisiensi dari setiap rupiah yang diinvestasikan dalam rantai nilai pemasaran, mendiagnosis inefisiensi, dan mengoptimalkan alokasi sumber daya. Sub-

bab ini menyajikan tiga kerangka klasifikasi biaya pemasaran yang saling melengkapi: klasifikasi berdasarkan fungsi pemasaran, klasifikasi berdasarkan perilaku biaya, dan klasifikasi berdasarkan ketertelusuran ke objek biaya.

3.2.1 Klasifikasi Berdasarkan Fungsi Pemasaran

Salah satu pendekatan paling intuitif dan aplikatif untuk mengklasifikasikan biaya pemasaran adalah berdasarkan fungsi atau aktivitas utama yang dijalankan oleh departemen pemasaran. Secara garis besar, biaya pemasaran dapat dipilah menjadi tiga kategori fungsional: biaya mendapatkan pesanan, biaya memenuhi pesanan, dan biaya pendukung pemasaran. Kerangka ini telah mapan dalam literatur akuntansi manajerial untuk pemasaran dan tetap relevan hingga era digital saat ini (Horngren, Datar and Rajan, 2021).

a. Biaya Mendapatkan Pesanan (*Order-Getting Costs*)

Biaya mendapatkan pesanan adalah seluruh pengeluaran yang dikeluarkan perusahaan untuk menarik pelanggan, membujuk mereka melakukan pembelian, dan menghasilkan pendapatan. Ini adalah biaya yang secara langsung terkait dengan fungsi *demand generation*. Biaya ini bersifat *proaktif* dan bertujuan menciptakan permintaan yang sebelumnya tidak ada. Farris *et al.*, (2021) mencatat bahwa biaya ini sering dianggap sebagai biaya diskresioner (*discretionary costs*) karena jumlahnya ditentukan berdasarkan keputusan manajemen untuk mencapai target pangsa pasar atau kesadaran merek tertentu, bukan berdasarkan hubungan mekanis dengan volume penjualan. Karakter diskresioner ini menciptakan tantangan tersendiri dalam penganggaran dan

evaluasi kinerja. Komponen utama biaya mendapatkan pesanan meliputi:

- Iklan dan Promosi: Mencakup seluruh biaya produksi dan penayangan iklan di berbagai media (televisi, radio, cetak, digital, media sosial, *out-of-home*), biaya sponsor acara, dan biaya produksi materi promosi. Dalam konteks digital, ini juga mencakup biaya iklan *pay-per-click* (PPC), iklan media sosial berbayar, dan biaya *influencer marketing*.
- Gaji, Komisi, dan Tunjangan Wiraniaga: Mencakup kompensasi tetap (gaji pokok), kompensasi variabel (komisi penjualan, bonus target), serta tunjangan perjalanan, akomodasi, dan hiburan untuk tenaga penjualan lapangan. Komisi penjualan yang dikaitkan langsung dengan nilai penjualan merupakan contoh klasik biaya mendapatkan pesanan yang bersifat variabel.
- Biaya *Pitching* dan Presentasi: Mencakup biaya persiapan proposal, presentasi, dan negosiasi dengan calon pelanggan korporat (*business-to-business*), termasuk biaya perjalanan dan materi presentasi.
- Biaya Pameran Dagang (*Trade Show Costs*): Mencakup biaya sewa *booth*, desain dan konstruksi stan, pengiriman materi pameran, serta akomodasi staf selama pameran berlangsung.

b. Biaya Memenuhi Pesanan (*Order-Filling Costs*)

Biaya memenuhi pesanan adalah seluruh pengeluaran yang dikeluarkan untuk menyelesaikan transaksi, menyerahkan

produk atau jasa kepada pelanggan, dan memastikan pembayaran diterima. Biaya ini muncul setelah pesanan diterima. Berbeda dengan biaya mendapatkan pesanan yang bersifat *demand-generating*, biaya memenuhi pesanan bersifat *demand-fulfilling*. Horngren *et al.*, (2021) menekankan bahwa biaya ini cenderung lebih mudah diukur dan distandarisasi menggunakan teknik akuntansi biaya tradisional karena memiliki *output* fisik yang jelas setiap unit yang terjual memerlukan aktivitas pengiriman, penagihan, dan pencatatan yang dapat dihitung biayanya secara relatif akurat. Komponen utamanya meliputi:

- Pergudangan dan Penanganan Persediaan (*Warehousing & Handling*): Biaya sewa atau operasional gudang, biaya tenaga kerja pergudangan, biaya sistem manajemen persediaan, dan biaya penanganan retur produk.
- Biaya Pengiriman dan Distribusi (*Shipping & Distribution*): Mencakup biaya transportasi ke pelanggan, biaya kurir pihak ketiga, biaya pengemasan khusus untuk pengiriman, dan asuransi pengiriman.
- Administrasi Kredit dan Penagihan (*Credit & Collection*): Biaya pemrosesan aplikasi kredit pelanggan, biaya verifikasi dan *credit scoring*, biaya penagihan dan pengiriman faktur, serta biaya penanganan piutang tak tertagih.
- Layanan Purna Jual (*After-Sales Service*): Biaya *call center* atau pusat layanan pelanggan, biaya garansi dan klaim, biaya

teknis lapangan, dan biaya penanganan keluhan pelanggan.

c. Biaya Pendukung Pemasaran (*Marketing Support Costs*)

Selain dua kategori utama di atas, terdapat biaya-biaya pendukung yang tidak secara langsung termasuk dalam kategori mendapatkan atau memenuhi pesanan, tetapi esensial bagi berfungsinya departemen pemasaran secara keseluruhan:

- Riset Pasar (*Market Research*): Biaya survei konsumen, *focus group discussion*, studi segmentasi, analisis kompetitor, dan pembelian data pasar dari penyedia riset pihak ketiga.
- Pelatihan Tenaga Penjualan: Biaya program pelatihan produk, pelatihan teknik penjualan, dan sertifikasi tenaga penjualan yang bertujuan meningkatkan efektivitas *order-getting*.
- Sistem Informasi Pemasaran: Biaya lisensi dan pemeliharaan *Customer Relationship Management (CRM)*, *marketing automation platform*, dan *analytics dashboard* yang mendukung seluruh fungsi pemasaran.

Pemilahan biaya ke dalam ketiga kategori fungsional ini memungkinkan manajer pemasaran untuk mendiagnosis di mana sebagian besar sumber daya dikonsumsi. Sebagai contoh, jika rasio *order-filling costs* terhadap total biaya pemasaran terus meningkat, ini mungkin mengindikasikan inefisiensi dalam rantai distribusi atau kebijakan kredit yang terlalu longgar. Sebaliknya, jika *order-getting costs* membengkak tanpa

peningkatan volume pesanan yang proporsional, efektivitas kampanye promosi perlu dipertanyakan.

3.2.2 Perilaku Biaya dalam Pemasaran

Klasifikasi berdasarkan fungsi pemasaran harus dilengkapi dengan pemahaman tentang perilaku biaya (*cost behavior*) yaitu bagaimana total biaya berubah sebagai respons terhadap perubahan volume aktivitas pemasaran. Pemahaman ini sangat krusial untuk perencanaan laba, penyusunan anggaran fleksibel, dan analisis titik impas. Horngren *et al.*, (2021) menekankan bahwa tanpa pemahaman tentang perilaku biaya, manajer tidak dapat memprediksi bagaimana laba akan terpengaruh oleh perubahan volume penjualan.

a. Biaya Tetap (*Fixed Costs*)

Biaya tetap adalah biaya yang jumlah totalnya tidak berubah dalam rentang relevan (*relevant range*) meskipun volume aktivitas pemasaran meningkat atau menurun dalam jangka pendek. Karakteristik utama biaya tetap adalah stabilitas, yang memberikan kepastian dalam perencanaan, namun juga menciptakan risiko operasional ketika volume penjualan menurun tajam karena biaya ini tetap harus ditanggung. Contoh biaya tetap dalam konteks pemasaran:

Jenis Biaya Tetap	Contoh Spesifik
Gaji tetap staf pemasaran	Gaji pokok <i>brand manager</i> , tim kreatif internal
Sewa fasilitas pemasaran	Sewa kantor cabang pemasaran regional, sewa <i>display</i> permanen di mal

Jenis Biaya Tetap	Contoh Spesifik
Lisensi perangkat lunak	Biaya tahunan CRM (misal: Salesforce, HubSpot), <i>marketing automation platform</i>
Penyusutan aset tetap	Penyusutan kendaraan operasional wiraniaga, penyusutan peralatan kantor pemasaran

b. Biaya Variabel (*Variable Costs*)

Biaya variabel adalah biaya yang jumlah totalnya berubah secara proporsional searah dengan perubahan volume aktivitas pemasaran. Karakteristik utama biaya variabel adalah fleksibilitas: biaya ini meningkat ketika aktivitas pemasaran meningkat dan menurun ketika aktivitas melambat. Contoh biaya variabel dalam konteks pemasaran:

Jenis Biaya Variabel	Contoh Spesifik
Komisi penjualan	Komisi 5% dari nilai penjualan yang dibayarkan kepada wiraniaga
Biaya iklan berbasis performa	Biaya <i>pay-per-click</i> (PPC) di Google Ads, biaya <i>cost-per-impression</i> (CPM)
Biaya pengiriman	Biaya kurir per paket yang dikirim ke pelanggan
Biaya bahan cetak promosi	Biaya pencetakan brosur, katalog, atau <i>flyer</i> per eksemplar

c. Biaya Semi-Variabel (*Semi-Variable Costs*)

Biaya semi-variabel, juga disebut biaya campuran (*mixed costs*), adalah biaya yang mengandung komponen tetap dan komponen variabel sekaligus. Horngren *et al.*, (2021) menekankan bahwa biaya semi-variabel harus dipisahkan ke dalam komponen tetap dan variabelnya untuk keperluan analisis biaya-volume-laba (CVP). Contoh biaya semi-variabel dalam pemasaran:

Jenis Biaya Semi-Variabel	Komponen Tetap	Komponen Variabel
Biaya agensi iklan	<i>Retainer</i> bulanan tetap	Insentif berbasis kinerja kampanye (bonus jika KPI tercapai)
Biaya <i>event</i> pemasaran	Sewa tempat, biaya <i>sound system</i>	Biaya per peserta (konsumsi, materi, <i>goodie bag</i>)
Operasional armada penjualan	Penyusutan kendaraan, gaji tetap pengemudi	Biaya bahan bakar (tergantung jarak tempuh kunjungan)
Biaya <i>call center</i>	Gaji tetap staf, sewa infrastruktur	Biaya per panggilan (telekomunikasi)

3.2.3 Biaya Langsung vs. Biaya Tidak Langsung Pemasaran dan Masalah Alokasi *Overhead*

Klasifikasi ketiga yang esensial adalah berdasarkan ketertelusuran (*traceability*) biaya ke objek biaya (*cost object*) tertentu. Objek biaya dalam konteks pemasaran dapat berupa produk, merek, pelanggan, saluran distribusi, wilayah geografis, atau kampanye spesifik.

a. Biaya Langsung (*Direct Costs*)

Biaya langsung adalah biaya yang dapat ditelusuri secara spesifik, langsung, dan ekonomis ke suatu objek biaya tertentu. Biaya ini eksklusif untuk objek biaya tersebut; jika objek biaya dihilangkan, biaya ini juga akan hilang. Contoh biaya langsung dalam pemasaran:

- Anggaran iklan yang secara spesifik dialokasikan untuk satu merek tertentu dalam portofolio perusahaan.
- Biaya materi promosi untuk satu peluncuran produk spesifik.
- Biaya perjalanan satu wiraniaga yang secara eksklusif melayani satu pelanggan korporat tertentu.
- Biaya iklan untuk merek spesifik di satu wilayah geografis (misalnya, biaya iklan Produk A di Makassar dapat langsung dibebankan pada profitabilitas wilayah Makassar).

b. Biaya Tidak Langsung (*Indirect Costs/Marketing Overhead*)

Biaya tidak langsung adalah biaya yang tidak dapat ditelusuri secara spesifik atau ekonomis ke

satu objek biaya tertentu karena biaya tersebut dinikmati atau dimanfaatkan bersama oleh beberapa objek biaya. Biaya ini sering disebut sebagai biaya *overhead* pemasaran. Contoh biaya tidak langsung:

- Gaji *Chief Marketing Officer* (CMO) yang mengawasi seluruh merek dalam portofolio perusahaan.
- Biaya riset pasar nasional yang manfaatnya dinikmati oleh seluruh lini produk.
- Sewa kantor pusat departemen pemasaran yang digunakan oleh seluruh tim merek.
- Biaya langganan *platform* otomatisasi pemasaran yang digunakan oleh seluruh divisi.

c. Masalah Alokasi *Overhead* Pemasaran

Di sinilah letak salah satu tantangan terbesar dalam analisis biaya pemasaran: bagaimana mengalokasikan biaya tidak langsung (*overhead*) ke objek biaya secara adil dan akurat?. Metode tradisional yang mengalokasikan biaya *overhead* berdasarkan persentase penjualan misalnya, segmen dengan penjualan 40% menanggung 40% *overhead* sering kali mendistorsi realitas ekonomi. Farris *et al.*, (2021) memperingatkan bahwa alokasi *overhead* yang tidak tepat dapat menimbulkan dua jenis kesalahan serius:

1. Subsidi Silang (*Cross-Subsidization*): Segmen yang sebenarnya efisien dan menguntungkan tampak kurang menguntungkan karena menanggung beban *overhead* yang lebih besar dari yang seharusnya. Sebaliknya, segmen yang tidak efisien tampak lebih menguntungkan

karena menanggung beban *overhead* yang lebih kecil.

2. Keputusan Penghentian yang Salah (*Erroneous Drop Decisions*): Manajer mungkin memutuskan untuk menghentikan lini produk atau menutup wilayah pemasaran yang tampak merugi setelah alokasi *overhead*, padahal segmen tersebut sebenarnya memberikan kontribusi positif terhadap laba keseluruhan perusahaan. Brealey *et al.*, (2019) secara tegas memperingatkan bahaya mengalokasikan biaya *common* ke segmen individual dan kemudian menggunakan informasi yang terdistorsi tersebut untuk pengambilan keputusan strategis.

Solusi untuk mengatasi distorsi ini adalah pendekatan Activity-Based Costing (ABC). ABC membebankan biaya *overhead* ke objek biaya berdasarkan konsumsi aktual atas aktivitas oleh masing-masing segmen, bukan berdasarkan basis alokasi arbitrer seperti persentase penjualan. Untuk saat ini, dipahami bahwa membedakan biaya langsung dan tidak langsung adalah langkah pertama untuk menyadari bahwa tidak semua biaya dapat atau seharusnya dialokasikan ke segmen. Biaya *common* yang tidak dapat ditelusuri secara wajar sebaiknya tidak dialokasikan untuk menghindari distorsi profitabilitas segmen (Brealey, Myers and Allen, 2019).

3.3 Metode Alokasi Biaya dan Analisis *Cost-to-Serve*

Setelah memahami klasifikasi dan perilaku biaya pemasaran, pertanyaan krusial berikutnya adalah: bagaimana biaya-biaya tersebut dibebankan ke objek biaya yang tepat? Objek biaya (*cost object*) dalam konteks pemasaran dapat berupa produk, merek, pelanggan, saluran distribusi, wilayah geografis, atau kampanye spesifik. Ketepatan alokasi biaya sangat menentukan kualitas informasi profitabilitas yang dihasilkan, yang pada gilirannya menjadi dasar pengambilan keputusan strategis. Sub-bab ini membahas evolusi metode alokasi biaya dari pendekatan tradisional yang sederhana namun menyesatkan, menuju *Activity-Based Costing* (ABC) yang lebih presisi, dan berujung pada analisis *Cost-to-Serve* yang mengukur biaya total melayani setiap pelanggan dan saluran distribusi.

3.3.1 Metode Tradisional: Alokasi Berbasis Volume Penjualan dan Distorsinya

Metode tradisional dalam mengalokasikan biaya pemasaran tidak langsung (*overhead*) ke segmen baik produk, pelanggan, maupun saluran distribusi pada umumnya menggunakan volume penjualan sebagai basis alokasi tunggal. Logika sederhananya segmen yang menghasilkan pendapatan lebih besar dianggap mengonsumsi lebih banyak sumber daya pemasaran, sehingga harus menanggung beban *overhead* yang lebih besar.

a. Cara Kerja Metode Tradisional

Misalkan sebuah perusahaan memiliki total biaya *overhead* pemasaran sebesar Rp 1 miliar dan tiga lini produk dengan kontribusi penjualan sebagai berikut: Produk A 50%, Produk B 30%, dan Produk C 20%. Dengan metode tradisional, Produk

A akan menanggung Rp 500 juta *overhead*, Produk B Rp 300 juta, dan Produk C Rp 200 juta, semata-mata berdasarkan proporsi penjualan, tanpa mempertimbangkan seberapa banyak sumber daya pemasaran yang sebenarnya dikonsumsi oleh masing-masing produk.

b. Distorsi yang Ditimbulkan

Horngren *et al.*, (2021) secara tegas mengkritik pendekatan ini dan mengidentifikasi dua distorsi utama yang dihasilkannya:

1. *Overcosting* (Pembebanan Berlebih): Produk dengan volume penjualan tinggi yang sering kali diproduksi dan dijual dalam jumlah besar dengan sedikit variasi, cenderung menanggung beban *overhead* yang terlalu besar. Produk-produk ini biasanya lebih sederhana dalam hal dukungan pemasaran, namun justru "dihukum" oleh sistem alokasi berbasis volume.
2. *Undercosting* (Pembebanan Kurang): Sebaliknya, produk dengan volume penjualan rendah tetapi memerlukan upaya pemasaran khusus seperti produk *niche* yang membutuhkan promosi spesifik, layanan pelanggan intensif, atau distribusi khusus cenderung menanggung beban *overhead* yang terlalu kecil. Produk ini tampak lebih menguntungkan daripada yang sebenarnya.

3.3.2 *Activity-Based Costing* (ABC) dalam Pemasaran: Identifikasi Cost Drivers dan Pembebanan Biaya

Untuk mengatasi distorsi yang dihasilkan oleh metode tradisional, dikembangkanlah pendekatan *Activity-Based Costing* (ABC). ABC tidak mengalokasikan biaya *overhead* berdasarkan volume penjualan, melainkan berdasarkan aktivitas yang sesungguhnya dikonsumsi oleh masing-masing objek biaya. Horngren *et al.*, (2021) mendefinisikan ABC sebagai metode yang "memperbaiki sistem alokasi biaya dengan mengidentifikasi aktivitas individual sebagai objek biaya fundamental."

- a. Konsep Dasar ABC : ABC bertumpu pada premis fundamental bahwa aktivitaslah yang mengonsumsi sumber daya, dan produk/pelanggan/saluranlah yang mengonsumsi aktivitas. Dengan kata lain, biaya tidak langsung (*overhead*) tidak dialokasikan secara arbitrer ke objek biaya, melainkan terlebih dahulu ditelusuri ke aktivitas yang menyebabkannya, baru kemudian dibebankan ke objek biaya berdasarkan seberapa banyak aktivitas tersebut dikonsumsi.

Kerangka ABC terdiri dari empat komponen utama:

1. Aktivitas (*Activities*): Tugas atau pekerjaan yang dilakukan dalam proses pemasaran, seperti memproses pesanan, melakukan kunjungan pelanggan, menangani keluhan, menjalankan kampanye iklan, atau mengelola retur produk.
2. Kelompok Biaya Aktivitas (*Activity Cost Pools*): Akumulasi biaya yang terkait dengan satu aktivitas tertentu. Misalnya, seluruh biaya yang terkait dengan aktivitas "memproses pesanan" dikumpulkan dalam satu *cost pool*:

gaji staf pemrosesan pesanan, biaya sistem *order management*, biaya faktur, dan sebagainya.

3. *Cost Driver* (Pemicu Biaya): Faktor yang menyebabkan perubahan biaya dalam suatu aktivitas. *Cost driver* adalah metrik yang mengukur seberapa banyak suatu aktivitas dikonsumsi oleh objek biaya. Pemilihan *cost driver* yang tepat adalah kunci akurasi ABC.
 4. Tarif *Cost Driver* (*Cost Driver Rate*): Biaya per unit *cost driver*, dihitung dengan membagi total biaya aktivitas dengan total volume *cost driver*-nya.
- b. Penerapan ABC dalam Pemasaran: Penerapan ABC dalam konteks pemasaran memerlukan identifikasi aktivitas pemasaran kunci dan *cost driver* yang relevan. Tabel berikut menyajikan contoh penerapan ABC untuk membebaskan biaya *overhead* pemasaran kepada pelanggan:

Aktivitas Pemasaran	Total Biaya Aktivitas	<i>Cost Driver</i>	Total Volume Driver	Tarif per Driver
Memproses pesanan	Rp 200.000.000	Jumlah pesanan	2.000 pesanan	Rp 100.000/pesanan
Kunjungan wiraniaga	Rp 160.000.000	Jumlah kunjungan	400 kunjungan	Rp 400.000/kunjungan
Menangani keluhan	Rp 80.000.000	Jumlah keluhan	800 keluhan	Rp 100.000/keluhan
Kampanye promosi khusus	Rp 120.000.000	Jumlah kampanye	12 kampanye	Rp 10.000.000/kampanye

Dengan tarif *cost driver* ini, biaya *overhead* yang dibebankan ke setiap pelanggan dihitung berdasarkan konsumsi aktual masing-masing pelanggan atas aktivitas-aktivitas tersebut, bukan berdasarkan volume penjualannya. Jika kita kembali pada ilustrasi Pelanggan A dan Pelanggan B sebelumnya:

Aktivitas	Pelanggan A (Konsumsi × Tarif)	Pelanggan B (Konsumsi × Tarif)
Pemrosesan pesanan	10 × Rp 100.000 = Rp 1.000.000	100 × Rp 100.000 = Rp 10.000.000
Kunjungan wiraniaga	5 × Rp 400.000 = Rp 2.000.000	40 × Rp 400.000 = Rp 16.000.000
Penanganan keluhan	5 × Rp 100.000 = Rp 500.000	50 × Rp 100.000 = Rp 5.000.000
Total Biaya <i>Overhead</i>	Rp 3.500.000	Rp 31.000.000

Bandingkan dengan metode tradisional yang membebankan Rp 18,2 miliar ke Pelanggan A (91% × Rp 20 miliar *overhead*). ABC mengungkapkan realitas yang sangat berbeda: Pelanggan B mengonsumsi hampir sembilan kali lipat biaya *overhead* dibandingkan Pelanggan A, meskipun volume penjualannya hanya sepersepuluhnya. Informasi ini memungkinkan manajer untuk mengambil keputusan yang lebih tepat, seperti menaikkan harga untuk Pelanggan B, menetapkan biaya layanan minimum, atau bahkan menghentikan hubungan dengan pelanggan yang benar-benar tidak menguntungkan.

- c. Keunggulan dan Keterbatasan ABC dalam Pemasaran ; Farris *et al.*, (2021)menekankan

beberapa keunggulan ABC untuk analisis pemasaran:

- Memberikan gambaran profitabilitas yang jauh lebih akurat per pelanggan, produk, dan saluran.
- Memungkinkan manajer untuk mengidentifikasi aktivitas yang memberikan nilai tambah (*value-added activities*) dan aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah (*non-value-added activities*), sehingga membuka peluang efisiensi.
- Mendukung keputusan strategis yang lebih baik, seperti penetapan harga yang lebih presisi, negosiasi syarat kontrak dengan pelanggan, dan desain program loyalitas.

Namun, ABC juga memiliki keterbatasan yang perlu dipahami. Horngren *et al.*, (2021) mengingatkan bahwa ABC lebih mahal dan memakan waktu untuk diimplementasikan dibandingkan metode tradisional karena memerlukan identifikasi aktivitas, pemilihan *cost driver*, pengumpulan data, dan pembaruan berkala. Selain itu, tidak semua biaya dapat dialokasikan secara sempurna, beberapa biaya tetap bersifat *common* dan tetap tidak dapat ditelusuri secara wajar ke segmen tertentu.

3.3.3 Analisis *Cost-to-Serve*: Membandingkan Biaya Melayani Antar Saluran Distribusi dan Segmen Pelanggan

Analisis *Cost-to-Serve* (CTS) adalah pengembangan lebih lanjut dari ABC yang secara spesifik berfokus pada biaya total yang dikeluarkan perusahaan untuk

melayani pelanggan atau saluran distribusi tertentu. CTS memperluas cakupan analisis biaya melampaui biaya produksi, dengan memasukkan seluruh biaya yang timbul dalam rantai nilai pemasaran dan distribusi dari pemrosesan pesanan, pergudangan, pengiriman, penanganan retur, hingga layanan purna jual.

a. Konsep *Cost-to-Serve*

Cost-to-Serve tidak hanya sekadar menghitung biaya. Ia adalah kerangka strategis untuk memahami mengapa segmen tertentu lebih mahal untuk dilayani dan bagaimana perusahaan dapat meresponsnya. CTS menjawab pertanyaan fundamental: "Berapa biaya sesungguhnya yang kami keluarkan untuk melayani pelanggan ini, dan apakah pendapatan yang kami terima darinya sepadan dengan biaya tersebut?"

Analisis CTS sangat relevan dalam konteks pemasaran karena biaya melayani dapat sangat bervariasi antar pelanggan, bahkan untuk produk yang sama. Variasi ini disebabkan oleh perbedaan dalam:

- Perilaku pemesanan: Frekuensi pemesanan, ukuran pesanan, stabilitas pola pesanan, ketepatan waktu pembayaran.
- Kebutuhan layanan: Tingkat dukungan teknis, permintaan kustomisasi, frekuensi keluhan dan retur, permintaan kunjungan wiraniaga.
- Saluran distribusi yang digunakan: Pembelian melalui ritel, grosir, *e-commerce*, *direct-to-consumer*, atau *platform marketplace*.

b. Perbandingan Biaya Melayani Antar Saluran Distribusi

Setiap saluran distribusi memiliki profil biaya yang berbeda. Sebagai ilustrasi, perhatikan perbandingan *Cost-to-Serve* untuk produk yang sama yang dijual melalui tiga saluran berbeda:

Komponen Biaya Melayani	Ritel Tradisional	<i>E-commerce</i> (Marketplace)	<i>Direct-to-Consumer</i> (Situs Sendiri)
Biaya akuisisi pelanggan	Rendah (berjalan <i>foot traffic</i>)	Sedang (biaya platform)	Tinggi (biaya iklan digital, SEO)
Biaya pemrosesan pesanan	Sedang (pesanan besar, lebih sedikit transaksi)	Tinggi (banyak pesanan kecil)	Sedang
Biaya pengiriman	Rendah (pengiriman grosir)	Tinggi (pengiriman satuan ke konsumen)	Tinggi (pengiriman satuan ke konsumen)
Biaya retur	Rendah	Tinggi (tingkat retur lebih besar)	Tinggi
Biaya komisi <i>platform</i>	Tidak ada	Tinggi (15–25% per transaksi)	Tidak ada
Biaya promosi dalam saluran	Biaya <i>slotting fee, display</i>	Biaya iklan <i>in-platform</i>	Biaya akuisisi mandiri
Total <i>Cost-to-Serve</i>	Relatif rendah per unit	Sedang hingga tinggi	Tinggi, tetapi margin lebih besar

Analisis CTS memungkinkan perusahaan untuk melihat bahwa meskipun penjualan melalui *e-commerce* menghasilkan pendapatan yang tinggi, biaya melayaninya juga lebih tinggi karena komisi *platform*,

biaya pengiriman satuan, dan tingkat retur yang lebih besar. Sebaliknya, saluran ritel tradisional mungkin tampak kurang "modern," tetapi biaya melayaninya per unit justru lebih rendah.

Implikasi Strategis Analisis *Cost-to-Serve*

Informasi CTS memberikan dasar untuk berbagai keputusan strategis:

1. Penyesuaian Harga per Saluran: Perusahaan dapat menetapkan harga yang berbeda antar saluran untuk mencerminkan biaya melayani yang berbeda, bukan sekadar menyeragamkan harga.
2. Rekayasa Ulang Model Layanan: Untuk pelanggan dengan CTS tinggi, perusahaan dapat mengubah model layanan misalnya, mendorong mereka beralih ke pemesanan *online* mandiri, menetapkan minimum pesanan, atau mengenakan biaya tambahan untuk layanan tertentu.
3. Keputusan Menghentikan atau Mempertahankan: CTS mengungkapkan pelanggan atau saluran yang benar-benar merugikan. Keputusan untuk menghentikan hubungan dengan pelanggan tersebut dapat meningkatkan profitabilitas secara signifikan.
4. Negosiasi dengan Pelanggan Korporat: Informasi CTS memberikan posisi tawar yang lebih kuat dalam negosiasi kontrak dengan pelanggan besar, karena perusahaan dapat menunjukkan secara transparan biaya yang dikeluarkan untuk melayani mereka.

Analisis *cost-to-serve* yang tidak akurat dapat menimbulkan konsekuensi serius bagi profitabilitas perusahaan. Horngren *et al.*, (2021)memperingatkan

bahwa alokasi biaya yang salah dapat menyebabkan *overcosting* pada segmen dengan volume tinggi dan *undercosting* pada segmen dengan volume rendah namun memerlukan layanan intensif. Farris *et al.*, (2021) menambahkan bahwa distorsi ini, jika tidak dikoreksi, dapat mendorong manajer untuk mengambil keputusan yang merugikan seperti menghentikan segmen yang sebenarnya menguntungkan atau terus berinvestasi pada segmen yang sebenarnya merugikan.

3.4 Analisis Profitabilitas Segmen Pemasaran

Setelah biaya pemasaran diklasifikasikan dan dialokasikan menggunakan metode yang tepat, langkah berikutnya adalah menggunakan informasi biaya tersebut untuk menganalisis profitabilitas berbagai segmen pemasaran. Analisis profitabilitas segmen menjawab pertanyaan mendasar: "Di mana perusahaan benar-benar menghasilkan laba, dan di mana sumber daya pemasaran justru terkuras tanpa memberikan imbal hasil yang memadai?". Tanpa analisis profitabilitas segmen, perusahaan berisiko terjebak dalam ilusi bahwa pertumbuhan pendapatan selalu berarti pertumbuhan laba. Realitasnya, tidak semua produk, pelanggan, wilayah, atau saluran distribusi memberikan kontribusi laba yang sama. Sub-bab ini membahas empat dimensi analisis profitabilitas segmen yang saling melengkapi.

3.4.1 Analisis Profitabilitas Produk: Mengidentifikasi Produk

Analisis profitabilitas produk (*Product Profitability Analysis/PPA*) adalah proses mengukur laba sesungguhnya dari setiap produk atau lini produk setelah memperhitungkan seluruh pendapatan dan biaya yang relevan. Tujuan utama PPA bukan sekadar

memberi peringkat produk berdasarkan margin, melainkan menciptakan gambaran yang siap digunakan untuk pengambilan keputusan: produk mana yang layak dipromosikan lebih agresif, mana yang perlu penyesuaian harga, mana yang memerlukan efisiensi biaya, dan mana yang harus dihentikan.

a. Metode dan Komponen Analisis

PPA yang efektif memerlukan ketelitian dalam menghitung pendapatan dan biaya. Tidak cukup hanya mengandalkan laporan laba rugi agregat; analisis harus menelusuri pendapatan dan biaya hingga ke tingkat produk individual. Berdasarkan kerangka yang banyak digunakan dalam praktik, komponen utama PPA meliputi :

1. Margin Kotor per Unit (*Gross Margin per Unit*): Dihitung sebagai harga jual dikurangi Harga Pokok Penjualan (HPP). Ini adalah titik awal, namun tidak memadai sebagai satu-satunya metrik karena HPP hanya mencakup biaya produksi.
2. Margin Kontribusi per Unit (*Contribution Margin per Unit*): Dihitung sebagai harga jual dikurangi seluruh biaya variabel yang relevan termasuk biaya produksi, komisi penjualan, biaya pengiriman, biaya pemrosesan pembayaran, dan biaya *platform marketplace*. Margin kontribusi adalah metrik yang paling berguna untuk keputusan penetapan harga dan promosi karena menangkap seluruh biaya yang bergerak seiring volume penjualan.
3. Laba Bersih per Produk: Setelah margin kontribusi, biaya tetap yang dapat ditelusuri (*traceable fixed costs*) seperti biaya iklan khusus produk, gaji *brand manager*, atau biaya

sewa ruang pameran khusus dialokasikan untuk mendapatkan laba bersih per produk. Biaya *common* yang tidak dapat ditelusuri secara wajar sebaiknya tidak dialokasikan untuk menghindari distorsi.

3.4.2 Analisis Profitabilitas Pelanggan: *Konsep Whale Curve*, Mengapa Sebagian Pelanggan Justru Merugikan

Analisis profitabilitas pelanggan (*Customer Profitability Analysis/CPA*) adalah metode yang menggunakan kerangka *Activity-Based Costing* (ABC) untuk mengukur laba yang dihasilkan dari setiap pelanggan atau kelompok pelanggan, setelah memperhitungkan tidak hanya pendapatan dari pelanggan tersebut, tetapi juga seluruh biaya melayani mereka. CPA menantang asumsi tradisional bahwa pelanggan dengan volume pembelian terbesar otomatis adalah pelanggan yang paling menguntungkan.

Mengapa Tidak Semua Pelanggan Menguntungkan?

Pelanggan mengonsumsi sumber daya perusahaan dalam tingkat yang sangat bervariasi. Dua pelanggan yang membeli produk yang sama dengan harga yang sama dapat memiliki profitabilitas yang sangat berbeda karena perbedaan dalam:

- Perilaku pemesanan: Pelanggan yang memesan dalam jumlah kecil tetapi sering membutuhkan lebih banyak pemrosesan pesanan.
- Kebutuhan layanan: Pelanggan yang memerlukan kunjungan wiraniaga intensif, dukungan teknis, atau kustomisasi produk mengonsumsi lebih banyak sumber daya.

- Pola pembayaran: Pelanggan yang terlambat membayar menimbulkan biaya penagihan dan biaya modal tambahan.
- Tingkat keluhan dan retur: Pelanggan yang sering komplain atau mengembalikan produk menciptakan biaya tambahan yang signifikan.

Penelitian Abbas & Jawda (2025) dalam konteks industri kontemporer menegaskan bahwa pendekatan ABC secara signifikan lebih unggul dibandingkan *traditional costing* dalam mengidentifikasi profitabilitas pelanggan yang sesungguhnya. Studi mereka menemukan bahwa perusahaan yang menggunakan ABC untuk CPA mampu mengidentifikasi pelanggan yang sebenarnya merugikan, sesuatu yang tidak mungkin terdeteksi oleh metode tradisional dan mengalokasikan sumber daya pemasaran secara lebih tepat sasaran.

a. Konsep *Whale Curve* (Kurva Paus)

Salah satu temuan paling mengejutkan dalam literatur CPA adalah fenomena *Whale Curve* (Kurva Paus). Ketika pelanggan diurutkan dari yang paling menguntungkan hingga yang paling merugikan, grafik kumulatif laba membentuk kurva yang menyerupai punggung paus: naik tajam di awal, mencapai puncak yang melebihi total laba perusahaan, kemudian menurun drastis. Fenomena ini mengungkapkan realitas yang mengejutkan: seringkali 20% pelanggan teratas menghasilkan lebih dari 100% dari total laba perusahaan, sementara 20% pelanggan terbawah justru menggerus laba tersebut. Pelanggan di "ekor paus" inilah yang sebenarnya merugikan perusahaan, meskipun mereka tetap menghasilkan pendapatan.

Implikasi Strategis CPA

Informasi CPA memungkinkan manajer untuk mengambil tindakan yang berbeda untuk segmen pelanggan yang berbeda:

1. Pelanggan Sangat Menguntungkan (Puncak Kurva): Lindungi hubungan ini dengan layanan terbaik, tawarkan insentif loyalitas, dan pastikan mereka tidak berpindah ke kompetitor.
2. Pelanggan Cukup Menguntungkan: Tingkatkan profitabilitas mereka dengan mendorong pembelian dalam jumlah lebih besar, mengurangi frekuensi pesanan kecil, atau mengarahkan ke saluran *self-service* yang lebih murah.
3. Pelanggan Merugikan (Ekor Kurva): Ambil tindakan korektif, naikan harga khusus untuk mereka, terapkan biaya minimum untuk pesanan kecil, kurangi tingkat layanan, atau jika tidak memungkinkan, hentikan hubungan bisnis.

3.4.3 Analisis Profitabilitas Wilayah Geografis: Membandingkan Efisiensi Biaya Antar Wilayah

Analisis profitabilitas wilayah geografis mengevaluasi kinerja keuangan pemasaran di berbagai area operasi baik itu provinsi, kota, atau zona distribusi. Analisis ini memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi wilayah mana yang memberikan kontribusi laba terbesar, mana yang memerlukan perbaikan, dan mana yang sebaiknya ditinggalkan. Tidak semua wilayah geografis sama menguntungkannya. Perbedaan dalam biaya distribusi, biaya tenaga penjualan, biaya iklan lokal, persaingan, daya beli konsumen, dan infrastruktur menciptakan variasi profitabilitas yang signifikan. Dua wilayah dengan volume penjualan yang sama dapat memiliki

profitabilitas yang sangat berbeda. Penelitian Fitriana & Anindynta (2024) menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti ekuitas merek dan penetrasi pemasaran digital memiliki dampak yang berbeda antar wilayah, yang pada gilirannya memengaruhi profitabilitas masing-masing wilayah. Untuk menganalisis profitabilitas wilayah secara akurat, perusahaan harus:

1. Menelusuri pendapatan ke wilayah berdasarkan lokasi pelanggan atau titik penjualan.
2. Membebaskan biaya langsung wilayah seperti gaji manajer wilayah, biaya iklan lokal, biaya sewa kantor cabang, dan biaya distribusi spesifik wilayah.
3. Mengalokasikan biaya tidak langsung menggunakan *cost driver* yang relevan, bukan persentase penjualan.

3.4.4 Analisis Profitabilitas Saluran Distribusi (*Channel Profitability Analysis*)

Dengan berkembangnya strategi *omnichannel* di mana perusahaan menjual melalui berbagai saluran seperti toko fisik, *website* sendiri, *marketplace*, dan media sosial analisis profitabilitas per saluran menjadi semakin krusial. Setiap saluran memiliki struktur pendapatan dan biaya yang unik.

Analisis profitabilitas saluran distribusi membandingkan kinerja keuangan dari setiap saluran penjualan yang digunakan perusahaan. Tujuannya adalah untuk memahami saluran mana yang benar-benar memberikan kontribusi laba terbesar, bukan sekadar pendapatan tertinggi.

Mengapa Setiap Saluran Berbeda?

Setiap saluran distribusi memiliki komponen biaya yang berbeda:

- Toko fisik: Biaya sewa, gaji staf toko, utilitas, biaya penyusutan *display*.
- *E-commerce* (situs sendiri): Biaya pengembangan dan pemeliharaan *website*, biaya iklan digital, biaya pengiriman, biaya pemrosesan pembayaran.
- *Marketplace* (Tokopedia, Shopee, Amazon): Komisi *platform* (15–25% per transaksi), biaya iklan *in-platform*, biaya pengiriman ke konsumen.
- Grosir/Distributor: Margin yang diberikan kepada distributor, biaya *slotting fee* di toko ritel, biaya promosi dagang.

Komponen yang Harus Diperhitungkan

Untuk menghitung profitabilitas per saluran secara akurat, perusahaan harus memperhitungkan :

1. Pendapatan kotor per saluran: Penjualan yang dihasilkan, setelah dikurangi diskon dan retur.
2. Biaya produk yang terjual (HPP): Sama untuk semua saluran jika produknya sama.
3. Biaya variabel spesifik saluran: Komisi *platform*, biaya pengiriman, biaya pemrosesan pembayaran, biaya *pick/pack*.
4. Biaya tetap *traceable* per saluran: Biaya iklan khusus saluran, gaji tim khusus saluran, biaya *website*, sewa toko.
5. Biaya retur dan *refund*: Setiap saluran memiliki tingkat retur yang berbeda. *E-commerce* biasanya

memiliki tingkat retur yang lebih tinggi daripada toko fisik.

Implikasi Strategis

Analisis profitabilitas saluran memungkinkan manajer untuk:

1. Mengalokasikan anggaran pemasaran ke saluran dengan margin tertinggi, bukan sekadar volume tertinggi.
2. Menyesuaikan strategi harga per saluran untuk mencerminkan biaya melayani yang berbeda.
3. Mengevaluasi kelanjutan saluran yang terus-menerus merugi.
4. Mengidentifikasi peluang efisiensi, seperti mengurangi biaya pengiriman *marketplace* atau meningkatkan konversi situs sendiri.

Sebagaimana ditegaskan dalam praktik bisnis kontemporer, "Setiap saluran penjualan datang dengan biaya unik seperti pengiriman, pemasaran, akuisisi pelanggan dan aliran pendapatan yang hanya dapat dioptimalkan melalui pelacakan profitabilitas yang granular. Tanpa mengukur laba per saluran, bisnis berisiko mengeluarkan terlalu banyak pada area yang berkinerja buruk atau melewatkan peluang investasi dengan imbal hasil tinggi".

3.5 Kerangka Analisis Biaya untuk Pengambilan Keputusan Pemasaran

Setelah memahami bagaimana biaya pemasaran diklasifikasikan, dialokasikan, dan digunakan untuk menganalisis profitabilitas segmen, pertanyaan berikutnya

adalah: bagaimana informasi biaya tersebut digunakan untuk mengambil keputusan pemasaran yang konkret? Sub-bab ini menyajikan tiga kerangka analitis yang menjadi alat fundamental bagi manajer pemasaran dalam mengambil keputusan taktis maupun strategis: Analisis Biaya-Volume-Laba (CVP), Analisis Biaya Diferensial, dan Analisis Biaya Kualitas dan Retensi Pelanggan.

3.5.1 Analisis Biaya-Volume-Laba (*Cost-Volume-Profit/CVP*) dalam Konteks Pemasaran: Menghitung Titik Impas

Analisis Biaya-Volume-Laba (*Cost-Volume-Profit/CVP*) adalah alat analitis yang mempelajari hubungan antara biaya, volume penjualan, dan laba. CVP membantu manajer pemasaran menjawab pertanyaan-pertanyaan kritis seperti: "Berapa unit yang harus terjual agar kampanye ini tidak merugi?", "Berapa volume penjualan yang diperlukan untuk mencapai target laba tertentu?", dan "Bagaimana perubahan biaya tetap atau biaya variabel akan memengaruhi profitabilitas?" (Horngren, Datar and Rajan, 2021).

a. Konsep Dasar CVP

CVP bertumpu pada beberapa konsep kunci:

1. Margin Kontribusi (*Contribution Margin/CM*): Selisih antara harga jual per unit dan biaya variabel per unit. Margin kontribusi adalah jumlah yang tersedia untuk menutup biaya tetap dan menghasilkan laba.

$$CM \text{ per unit} = P - V$$

Di mana P adalah harga jual per unit dan V adalah biaya variabel per unit.

2. Rasio Margin Kontribusi (*CM Ratio*): Persentase dari setiap rupiah penjualan yang tersedia untuk menutup biaya tetap dan menghasilkan laba.

$$\text{CM Ratio} = \frac{\text{CM per unit}}{P}$$

3. Titik Impas (*Break-Even Point/BEP*): Tingkat volume penjualan di mana total pendapatan sama dengan total biaya, sehingga laba sama dengan nol. BEP dapat dihitung dalam unit maupun rupiah.

$$\text{BEP (unit)} = \frac{\text{Total Biaya Tetap}}{\text{CM per unit}}$$

$$\text{BEP (rupiah)} = \frac{\text{Total Biaya Tetap}}{\text{CM Ratio}}$$

4. Target Laba (*Target Profit*): Volume penjualan yang diperlukan untuk mencapai laba tertentu.

$$\begin{aligned} &\text{Volume Target (unit)} \\ &= \frac{\text{Total Biaya Tetap} + \text{Target Laba}}{\text{CM per unit}} \end{aligned}$$

b. Keterbatasan CVP

Horngren *et al.*, (2021) mengingatkan bahwa CVP memiliki beberapa asumsi yang perlu diperhatikan: (a) hubungan linear antara biaya dan volume, (b) biaya dapat dipisahkan secara jelas

menjadi tetap dan variabel, (c) harga jual konstan, dan (d) bauran produk konstan. Dalam realitas pemasaran, asumsi-asumsi ini sering kali tidak sepenuhnya terpenuhi. Meskipun demikian, CVP tetap menjadi alat awal yang sangat berguna untuk mendisiplinkan pengambilan keputusan dengan logika finansial.

3.5.2 Analisis Biaya Diferensial (*Differential Cost Analysis*) untuk Keputusan Taktis: Hanya Biaya Relevan yang Dipertimbangkan

Analisis biaya diferensial adalah pendekatan pengambilan keputusan yang hanya mempertimbangkan biaya dan pendapatan yang berbeda di antara alternatif-alternatif yang tersedia. Prinsip fundamentalnya sederhana: biaya yang sama di semua alternatif adalah biaya tidak relevan (*irrelevant costs*) dan harus diabaikan; hanya biaya dan pendapatan yang berbeda (*differential*) yang relevan untuk pengambilan keputusan (Horngren, Datar and Rajan, 2021).

a. Konsep Biaya Relevan (*Relevant Costs*)

Biaya relevan adalah biaya masa depan yang berbeda di antara alternatif. Dua kriteria harus dipenuhi agar suatu biaya dianggap relevan: (1) biaya tersebut terjadi di masa depan, dan (2) biaya tersebut berbeda di antara alternatif yang dipertimbangkan. Biaya yang telah terjadi di masa lalu (*sunk costs*) tidak pernah relevan karena tidak dapat diubah oleh keputusan apa pun. Dalam konteks pemasaran, konsep biaya relevan sangat berguna untuk keputusan-keputusan taktis seperti menerima pesanan khusus, memilih di antara

saluran promosi, atau menambah/menghentikan segmen.

1. Keputusan Menerima Pesanan Khusus : Sebuah perusahaan menjual produk dengan harga normal Rp 200.000 per unit. Biaya variabel per unit adalah Rp 120.000. Saat ini perusahaan beroperasi di bawah kapasitas penuh. Seorang pelanggan potensial menawarkan pesanan khusus 1.000 unit dengan harga Rp 150.000 per unit jauh di bawah harga normal. Biaya tetap tidak dimasukkan dalam analisis karena biaya tetap tidak akan berubah akibat pesanan khusus ini (diasumsikan ada kapasitas menganggur). Karena margin kontribusi positif (Rp 30 juta), pesanan ini seharusnya diterima meskipun harganya di bawah harga normal. Menolak pesanan ini akan mengorbankan tambahan laba sebesar Rp 30 juta. Prinsip ini sejalan dengan kerangka yang diajarkan dalam akuntansi manajemen kontemporer: selama margin kontribusi positif dan kapasitas tersedia, pesanan khusus menguntungkan .
2. Keputusan Memilih Saluran Promosi : Total biaya Kampanye Digital: $\text{Rp } 50.000.000 + (3.000 \times \text{Rp } 20.000) = \text{Rp } 110.000.000$. Total biaya Kampanye Konvensional: $\text{Rp } 30.000.000 + (1.500 \times \text{Rp } 40.000) = \text{Rp } 90.000.000$, Biaya per prospek: Digital = Rp 36.667; Konvensional = Rp 60.000. Meskipun Kampanye Digital memiliki biaya total lebih tinggi, biaya per prospeknya lebih rendah dan menghasilkan prospek dua kali lebih banyak. Analisis diferensial menunjukkan bahwa tambahan biaya Rp 20 juta untuk Kampanye Digital menghasilkan tambahan 1.500 prospek biaya

per prospek tambahan hanya Rp 13.333, jauh lebih efisien.

3. Keputusan Menambah atau Menghentikan Segmen : Menggunakan data dari analisis profitabilitas segmen, manajer dapat menerapkan analisis diferensial untuk memutuskan apakah suatu segmen seperti produk, pelanggan, wilayah, atau saluran harus dipertahankan atau dihentikan. Kuncinya adalah hanya mempertimbangkan biaya yang akan hilang jika segmen dihentikan (biaya *traceable*). Biaya *common* yang akan tetap ada terlepas dari keputusan harus diabaikan.

3.5.3 Analisis Biaya Kualitas dan Retensi Pelanggan: Biaya Akuisisi vs. Biaya Retensi, dan Biaya Kehilangan Pelanggan

Salah satu keputusan paling fundamental dalam pemasaran adalah di mana mengalokasikan sumber daya yang terbatas untuk mendapatkan pelanggan baru atau mempertahankan pelanggan yang sudah ada? Analisis biaya kualitas dan retensi pelanggan menyediakan kerangka kuantitatif untuk menjawab pertanyaan ini.

a. Biaya Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition Cost/CAC*)

CAC adalah total biaya pemasaran dan penjualan yang dikeluarkan untuk mendapatkan satu pelanggan baru. Secara matematis:

$$CAC = \frac{\text{Total Biaya Pemasaran dan Penjualan}}{\text{Jumlah Pelanggan Baru yang Diperoleh}}$$

Biaya pemasaran dan penjualan mencakup seluruh pengeluaran untuk iklan, promosi, gaji tim penjualan, biaya *platform*, biaya konten, dan biaya lain yang terkait langsung dengan akuisisi pelanggan. Farris *et al.*, (2021) menekankan bahwa CAC harus dihitung secara spesifik per saluran akuisisi misalnya, CAC dari iklan digital, CAC dari referensi, CAC dari pameran dagang karena setiap saluran memiliki efektivitas yang berbeda.

b. Biaya Retensi Pelanggan (*Customer Retention Cost/CRC*)

CRC adalah total biaya yang dikeluarkan untuk mempertahankan hubungan dengan pelanggan yang sudah ada, termasuk biaya program loyalitas, biaya layanan pelanggan, biaya komunikasi berkelanjutan, dan biaya insentif retensi. CRC sering kali lebih sulit diukur dibandingkan CAC karena biaya retensi sering kali tersebar di berbagai departemen layanan pelanggan, operasional, dan pemasaran sehingga memerlukan sistem alokasi biaya yang cermat. Namun, pengukuran CRC sangat krusial karena investasi pada retensi pelanggan berdampak langsung pada *Customer Lifetime Value* (CLV), profitabilitas jangka panjang, dan reputasi merek.

Mengapa Retensi Lebih Murah daripada Akuisisi

Literatur pemasaran secara konsisten menunjukkan bahwa biaya mempertahankan pelanggan yang sudah ada jauh lebih rendah daripada biaya mendapatkan pelanggan **baru**. Pelanggan yang sudah ada tidak memerlukan biaya akuisisi, sudah mengenal produk, cenderung membeli lebih banyak seiring waktu, dan sering kali menjadi sumber referensi yang efektif.

Penelitian Abbas & Jawda (2025) mendemonstrasikan bahwa analisis profitabilitas pelanggan yang akurat yang membedakan biaya melayani pelanggan baru dan pelanggan lama memungkinkan perusahaan untuk mengalokasikan sumber daya secara lebih tepat antara strategi akuisisi dan strategi retensi. Studi mereka menegaskan bahwa "tidak semua pelanggan menguntungkan, dan pelanggan yang paling mahal untuk diakuisisi tidak selalu menjadi yang paling menguntungkan untuk dipertahankan".

c. **Biaya Kehilangan Pelanggan (*Customer Churn Cost*)**

Biaya kehilangan pelanggan adalah **nilai masa depan yang hilang** ketika seorang pelanggan berhenti berhubungan dengan perusahaan. Biaya ini mencakup:

1. Pendapatan yang Hilang: Seluruh pendapatan masa depan yang akan dihasilkan pelanggan jika tetap bertahan.
2. Biaya Penggantian: Biaya yang harus dikeluarkan untuk mendapatkan pelanggan baru sebagai pengganti.
3. Hilangnya Referensi: Pelanggan yang puas sering merekomendasikan produk; kehilangan mereka berarti kehilangan potensi pelanggan baru dari referensi.

3.6 Keputusan Strategis Berbasis Informasi Biaya Pemasaran

Setelah menguasai kerangka analisis biaya, mulai dari klasifikasi, alokasi, analisis profitabilitas segmen, hingga CVP dan analisis diferensial. Manajer pemasaran kini memiliki fondasi yang kokoh untuk mengambil keputusan strategis yang berdampak langsung pada profitabilitas perusahaan. Sub-bab ini membahas tiga keputusan strategis kunci yang secara langsung menggunakan informasi biaya sebagai input utama: keputusan penetapan harga berbasis biaya, keputusan bauran produk dengan kendala sumber daya, dan keputusan *make-or-buy* dalam aktivitas pemasaran.

3.6.1 Keputusan Penetapan Harga Berbasis Biaya (*Cost-Plus Pricing*): Menentukan *Floor Price*

Penetapan harga adalah salah satu keputusan paling kritis dalam pemasaran karena secara langsung memengaruhi pendapatan, volume penjualan, dan profitabilitas. Di antara berbagai pendekatan penetapan harga, *Cost-Plus Pricing* adalah metode yang paling mendasar dan paling terkait langsung dengan informasi biaya.

a. Konsep *Cost-Plus Pricing*

Cost-Plus Pricing adalah metode penetapan harga di mana perusahaan menghitung total biaya per unit produk baik biaya produksi maupun biaya pemasaran kemudian menambahkan *markup* tertentu untuk menentukan harga jual akhir. Rumus dasarnya adalah:

$$\begin{aligned} \text{Harga Jual} &= \text{Biaya Per Unit} \\ &+ (\text{Biaya Per Unit} \\ &\times \text{Persentase Markup}) \end{aligned}$$

Atau secara lebih ringkas:

$$\text{Harga Jual} = \text{Biaya Per Unit} \times (1 + \text{Persentase Markup})$$

Nagle & Müller (2017) menjelaskan bahwa *cost-plus pricing* memiliki satu keunggulan fundamental: kesederhanaan. Metode ini mudah dihitung, mudah dikomunikasikan, dan memberikan jaminan bahwa setiap unit yang terjual memberikan kontribusi margin positif terhadap laba, asalkan perhitungan biayanya akurat.

b. Komponen Biaya dalam *Cost-Plus Pricing*

Untuk menerapkan *cost-plus pricing* secara akurat, perusahaan harus memperhitungkan seluruh biaya yang relevan, tidak hanya biaya produksi. Komponen biaya yang harus diperhitungkan meliputi : Biaya produksi langsung, Biaya produksi tidak langsung, Biaya pemasaran mendapatkan pesanan, Biaya pemasaran memenuhi pesanan, Biaya tetap *traceable*.

c. Menentukan *Floor Price*

Salah satu kontribusi terpenting dari *cost-plus pricing* adalah kemampuannya untuk menentukan *floor price* yaitu harga minimum yang dapat ditetapkan perusahaan tanpa mengalami kerugian. Dalam jangka pendek, *floor price* adalah biaya variabel per unit, karena biaya tetap akan tetap dikeluarkan terlepas dari keputusan harga. Dalam jangka panjang, *floor price* adalah total biaya per unit, karena seluruh biaya termasuk biaya tetap harus ditutup agar perusahaan tetap *viable*.

Konsep *floor price* sangat berguna dalam situasi negosiasi dengan pelanggan besar, keputusan memberikan diskon, atau merespons perang harga. Manajer pemasaran yang mengetahui *floor price* tidak akan pernah menyetujui harga di bawahnya tanpa memahami konsekuensi finansialnya.

d. Keterbatasan *Cost-Plus Pricing*

Nagle & Müller (2017) mengingatkan bahwa *cost-plus pricing* memiliki keterbatasan serius: metode ini mengabaikan nilai pelanggan (*customer value*) dan dinamika persaingan. Harga yang ditetapkan bisa terlalu rendah (meninggalkan uang di atas meja) atau terlalu tinggi (kehilangan pelanggan ke kompetitor). Oleh karena itu, *cost-plus pricing* sebaiknya digunakan sebagai fondasi untuk menentukan *floor price* sementara strategi penetapan harga yang lebih canggih seperti *value-based pricing*, *price skimming*, dan *penetration pricing*.

3.6.2 Keputusan Bauran Produk dengan Kendala Sumber Daya (*Product Mix Decision*)

Dalam realitas bisnis, perusahaan hampir selalu menghadapi keterbatasan sumber daya pemasaran. Anggaran promosi terbatas, tenaga penjualan terbatas, ruang rak di toko terbatas, atau kapasitas produksi terbatas. Dalam situasi seperti ini, perusahaan tidak dapat mempromosikan atau menjual semua produk secara maksimal harus ada prioritas. Keputusan bauran produk dengan kendala sumber daya adalah kerangka analitis untuk menentukan produk mana yang harus diprioritaskan ketika sumber daya terbatas. Ketika sumber daya terbatas, produk yang paling

menguntungkan bukanlah produk dengan margin kontribusi per unit tertinggi, melainkan produk dengan margin kontribusi per unit sumber daya langka tertinggi. Horngren *et al.*, (2021) menekankan bahwa kegagalan untuk memperhitungkan konsumsi sumber daya langka dapat menyebabkan keputusan bauran produk yang suboptimal, perusahaan mungkin memprioritaskan produk yang "terlihat" menguntungkan tetapi sebenarnya mengonsumsi sumber daya secara tidak proporsional.

Rumus margin kontribusi per unit kendala:

$$\text{CM per Unit Kendala} = \frac{\text{Margin Kontribusi per Unit}}{\text{Jumlah Unit Sumber Daya Langka yang Dikonsumsi per Unit}}$$

3.6.3 Keputusan *Make-or-Buy* dalam Aktivitas Pemasaran (*Internal vs. Outsourcing*)

Keputusan *make-or-buy* adalah keputusan strategis apakah suatu aktivitas pemasaran akan dilakukan secara internal oleh perusahaan atau dialihdayakan (*outsourcing*) ke pihak eksternal. Keputusan ini semakin relevan di era spesialisasi dan *gig economy*, di mana perusahaan memiliki banyak pilihan untuk mengalihdayakan fungsi pemasaran mulai dari agensi iklan, konsultan riset pasar, *influencer marketing*, hingga penyedia layanan distribusi pihak ketiga.

Kerangka Analisis *Make-or-Buy*

Analisis *make-or-buy* untuk aktivitas pemasaran menggunakan prinsip biaya relevan. Hanya biaya yang berbeda di antara alternatif yang dipertimbangkan. Biaya yang sama di kedua alternatif diabaikan.

Langkah-langkah analisisnya:

1. Identifikasi aktivitas pemasaran yang menjadi objek keputusan (misalnya: produksi konten iklan, manajemen media sosial, pengiriman produk, riset pasar).
2. Hitung total biaya relevan jika aktivitas dilakukan internal.
3. Hitung total biaya jika aktivitas dialihdayakan ke pihak eksternal.
4. Bandingkan kedua alternatif. Pilih yang memiliki total biaya relevan lebih rendah.
5. Pertimbangkan faktor kualitatif di luar biaya: kualitas, kontrol, kecepatan, kerahasiaan, dan fleksibilitas.

3.7 Metrik Keuangan Dasar untuk Evaluasi Efisiensi Pemasaran

Setelah memahami bagaimana biaya pemasaran diklasifikasikan, dialokasikan, dianalisis, dan digunakan untuk pengambilan keputusan strategis, pertanyaan berikutnya adalah: bagaimana mengukur efisiensi penggunaan biaya pemasaran tersebut? Metrik keuangan dasar berfungsi sebagai alat diagnosis yang memungkinkan manajer pemasaran untuk menilai apakah sumber daya yang diinvestasikan dalam aktivitas pemasaran telah digunakan secara produktif. Sub-bab ini membahas tiga metrik

fundamental: Rasio Biaya Pemasaran terhadap Penjualan, Biaya per *Lead* (CPL) dan Biaya per Akuisisi, serta pengenalan konsep *Return on Marketing Investment* (ROMI) sebagai metrik puncak yang menghubungkan biaya dengan pengembalian.

3.7.1 Rasio Biaya Pemasaran terhadap Penjualan (*Marketing Expense-to-Sales Ratio*)

Rasio Biaya Pemasaran terhadap Penjualan sering disebut *Marketing Expense-to-Sales Ratio* atau *Marketing-to-Sales Ratio* adalah metrik paling fundamental untuk mengukur efisiensi operasional pemasaran secara keseluruhan. Metrik ini menjawab pertanyaan sederhana namun kritis: "Berapa rupiah biaya pemasaran yang dikeluarkan untuk menghasilkan setiap rupiah pendapatan?"

Definisi dan Rumus

Farris *et al.*, (2021) mendefinisikan rasio ini sebagai perbandingan antara total biaya pemasaran dengan total pendapatan penjualan dalam periode tertentu:

$$\begin{aligned} \text{Marketing Expense-to-Sales Ratio} \\ &= \frac{\text{Total Biaya Pemasaran}}{\text{Total Pendapatan Penjualan}} \times 100\% \end{aligned}$$

Total biaya pemasaran mencakup seluruh pengeluaran yang terkait dengan fungsi pemasaran: iklan, promosi, gaji dan komisi tenaga penjualan, biaya distribusi, biaya riset pasar, biaya pengemasan promosi, biaya *event* pemasaran, dan biaya *overhead* departemen pemasaran. Total pendapatan penjualan adalah pendapatan kotor sebelum dikurangi diskon dan retur.

Interpretasi Rasio

Secara umum, semakin rendah rasio ini, semakin efisien fungsi pemasaran perusahaan, karena semakin sedikit biaya yang diperlukan untuk menghasilkan setiap rupiah pendapatan. Namun, interpretasi rasio ini tidak bisa bersifat absolut; ia harus dibandingkan secara kontekstual:

1. Perbandingan antar periode: Tren rasio dari waktu ke waktu menunjukkan apakah efisiensi pemasaran membaik atau memburuk. Rasio yang meningkat dari tahun ke tahun tanpa peningkatan pendapatan yang proporsional adalah sinyal bahaya.
2. Perbandingan antar produk atau divisi: Produk dengan rasio lebih rendah lebih efisien secara pemasaran dibandingkan produk dengan rasio lebih tinggi dengan asumsi strategi dan tahap siklus hidup produk sebanding.
3. Perbandingan dengan rata-rata industri: Rasio ini sangat bervariasi antar industri. Perusahaan barang konsumen (*consumer packaged goods*) biasanya memiliki rasio pemasaran terhadap penjualan yang tinggi (15–30%) karena persaingan merek yang ketat. Perusahaan *business-to-business* (B2B) dengan basis pelanggan yang lebih terkonsentrasi cenderung memiliki rasio yang lebih rendah (5–10%). Perusahaan ritel biasanya berada di kisaran 3–8% (Farris *et al.*, 2021). Membandingkan rasio perusahaan dengan rata-rata industri memberikan indikasi posisi kompetitifnya.

Keterbatasan Rasio

Farris *et al.*, (2021) memperingatkan bahwa rasio ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, rasio ini bersifat agregat, tidak menunjukkan efisiensi masing-masing saluran atau kampanye. Kedua, rasio ini tidak membedakan antara biaya pemasaran yang produktif (menghasilkan pendapatan) dan biaya yang tidak produktif. Ketiga, rasio ini bisa menyesatkan jika digunakan untuk membandingkan perusahaan dengan strategi pemasaran yang berbeda misalnya, perusahaan yang berinvestasi besar untuk pertumbuhan jangka panjang vs. perusahaan yang memanen merek yang sudah matang. Oleh karena itu, rasio ini harus digunakan bersama metrik lain, bukan sebagai satu-satunya indikator efisiensi.

3.7.2 Biaya per Lead (*Cost per Lead/CPL*) dan Biaya per Akuisisi

Jika *Marketing Expense-to-Sales Ratio* mengukur efisiensi pemasaran secara agregat, maka Biaya per Lead (CPL) dan Biaya per Akuisisi mengukur efisiensi pada tingkat yang lebih granular yaitu pada tingkat aktivitas akuisisi pelanggan. Kedua metrik ini sangat penting dalam konteks pemasaran digital dan *direct response marketing*, di mana setiap interaksi dan konversi dapat dilacak secara individual.

Cost per Lead (CPL)

CPL mengukur biaya rata-rata yang dikeluarkan untuk menghasilkan satu *lead* yaitu satu prospek yang menunjukkan minat terhadap produk atau jasa perusahaan. *Lead* dapat berupa pengisian formulir kontak, pendaftaran *newsletter*, unduhan *e-book*, permintaan demo produk, atau tindakan lain yang menunjukkan minat awal.

$$\text{CPL} = \frac{\text{Total Biaya Kampanye}}{\text{Jumlah Lead yang Dihasilkan}}$$

Biaya kampanye mencakup seluruh pengeluaran untuk kampanye spesifik: biaya iklan, biaya konten, biaya *landing page*, biaya *platform*, dan biaya terkait lainnya. Jumlah *lead* adalah total prospek unik yang dihasilkan oleh kampanye tersebut (Farris *et al.*, 2021).

Biaya per Akuisisi (*Cost per Acquisition/CPA*)

CPA juga dikenal sebagai *Cost per Customer* adalah metrik yang mengukur biaya rata-rata untuk mendapatkan satu pelanggan yang benar-benar melakukan pembelian, bukan sekadar *lead*. CPA adalah pengembangan langsung dari CPL, dengan memperhitungkan tingkat konversi (Farris *et al.*, 2021).

$$\text{CPA} = \frac{\text{Total Biaya Akuisisi}}{\text{Jumlah Pelanggan Baru yang Diperoleh}}$$

$$\text{CPA} = \frac{\text{CPL}}{\text{Tingkat Konversi Lead ke Pelanggan}}$$

Faktor-Faktor yang Memengaruhi CPL dan CPA

Berbagai faktor dapat memengaruhi CPL dan CPA, antara lain kualitas materi iklan dan *targeting*, relevansi *landing page* dan pengalaman pengguna, kekuatan proposisi nilai dan penawaran, persaingan dalam saluran akuisisi, musim dan momen pasar, serta harga produk (produk dengan harga lebih tinggi biasanya memiliki CPA lebih tinggi).

Keterkaitan dengan CLV

Metrik CPA tidak boleh berdiri sendiri. Ia harus dibandingkan dengan *Customer Lifetime Value* (CLV) total nilai yang diharapkan dari pelanggan sepanjang umur relasinya dengan perusahaan. Kaidah fundamentalnya sederhana: CPA harus lebih rendah dari CLV. Jika $CPA > CLV$, perusahaan kehilangan uang pada setiap pelanggan baru yang diakuisisi. Rasio CLV:CPA yang sehat umumnya 3:1 atau lebih tinggi.

3.7.3 Pengenalan Konsep *Return on Marketing Investment* (ROMI) sebagai Motivasi Analisis Biaya

Jika *Marketing Ratio* mengukur efisiensi dan *Expense-to-Sales CPL/CPA* mengukur efektivitas biaya akuisisi, maka *Return on Marketing Investment* (ROMI) adalah metrik puncak yang mengukur produktivitas investasi pemasaran secara keseluruhan. ROMI secara eksplisit menghubungkan biaya pemasaran dengan pengembalian yang dihasilkannya, sehingga menjadi jembatan sempurna antara bahasa pemasaran dan bahasa keuangan.

Definisi ROMI

ROMI adalah rasio antara laba yang diatribusikan pada aktivitas pemasaran terhadap total investasi pemasaran yang dikeluarkan. Lenskold dalam buku klasiknya *Marketing ROI* mendefinisikan ROMI sebagai metrik yang "memungkinkan manajer pemasaran untuk berbicara dalam keuangan yang dipahami oleh direksi dan pemegang saham." (Farris *et al.*, 2021) merumuskan ROMI sebagai:

ROMI

$$= \frac{(\text{Pendapatan Inkremental} \times \% \text{ Margin Kontribusi}) - \text{Investasi Pemasaran}}{\text{Investasi Pemasaran}} \times 100\%$$

ROMI sebesar 100% berarti setiap Rp 1 yang diinvestasikan dalam pemasaran menghasilkan pengembalian bersih Rp 1 sehingga total kembali menjadi Rp 2. ROMI sebesar 0% berarti investasi pemasaran mencapai titik impas. ROMI negatif berarti investasi pemasaran menghasilkan kerugian. Definisi dan penerapan ROMI terus berkembang dalam literatur kontemporer. Stewart (2019) dalam artikelnya menekankan bahwa ROMI adalah inti dari akuntabilitas pemasaran, yakni kemampuan untuk menghubungkan setiap pengeluaran pemasaran dengan hasil finansial yang terukur. Sementara itu, Hanssens & Pauwels (2016) menegaskan bahwa mendemonstrasikan ROMI yang positif dan berkelanjutan adalah keharusan profesional bagi setiap *Chief Marketing Officer* (CMO) yang ingin mempertahankan kredibilitas di hadapan dewan direksi dan pemegang saham. Dalam konteks yang lebih terkini, (Tripuraneni, 2025) mendemonstrasikan aplikasi ROMI dalam *banking analytics* yang didukung oleh model prediktif dan dasbor terintegrasi, menunjukkan bahwa ROMI bukan sekadar metrik evaluasi, melainkan juga alat untuk memproyeksikan profitabilitas pelanggan di masa depan dan mengoptimalkan alokasi anggaran pemasaran secara *real-time*

Mengapa ROMI Menjadi Motivasi Analisis Biaya

ROMI tidak hanya berfungsi sebagai metrik evaluasi, tetapi juga sebagai motivasi fundamental mengapa analisis biaya pemasaran menjadi sangat penting. Tanpa pemahaman yang akurat tentang biaya pemasaran yang menjadi penyebut dalam rumus

ROMI. Perhitungan ROMI tidak mungkin dilakukan. Setiap rupiah biaya pemasaran yang tidak tercatat, dialokasikan secara salah, atau diabaikan akan mendistorsi ROMI dan, pada gilirannya, mendistorsi keputusan alokasi sumber daya.

3.8 Pengendalian Biaya Pemasaran dan Transisi ke Bab 4

Setelah biaya pemasaran diklasifikasikan, dialokasikan, dianalisis profitabilitasnya, digunakan untuk pengambilan keputusan strategis, dan diukur efisiensinya melalui berbagai metrik, langkah terakhir dalam siklus analisis biaya adalah pengendalian. Pengendalian biaya pemasaran memastikan bahwa seluruh kerangka analitis yang telah dibangun tidak hanya menjadi latihan intelektual, tetapi benar-benar diterjemahkan ke dalam praktik manajerial yang disiplin dan berkelanjutan. Pengendalian biaya pemasaran memiliki dua dimensi yang saling melengkapi: analisis varians yang membandingkan kinerja aktual dengan standar atau anggaran, dan sistem peringatan dini yang mendeteksi potensi masalah sebelum dampaknya membesar.

3.8.1 Analisis Varians Biaya Pemasaran: Varians Harga Input vs. Varians Efisiensi

Analisis varians adalah teknik akuntansi manajerial yang membandingkan biaya aktual dengan biaya yang dianggarkan atau distandarkan, mengidentifikasi selisihnya, dan mendiagnosis penyebabnya. Dalam konteks pemasaran, analisis varians memungkinkan manajer untuk menjawab pertanyaan: "Apakah kita membayar terlalu mahal?" dan "Apakah kita menggunakan sumber daya secara berlebihan?". Horngren *et al.*, (2021) menekankan bahwa analisis varians adalah alat yang memungkinkan manajemen

untuk membedakan antara penyimpangan yang disebabkan oleh faktor harga (membayar lebih mahal dari seharusnya) dan penyimpangan yang disebabkan oleh faktor efisiensi (menggunakan lebih banyak sumber daya dari yang diperlukan untuk menghasilkan *output* tertentu).

Varians Harga Input (*Input Price Variance*)

Varians harga input mengukur selisih antara harga aktual yang dibayarkan untuk input pemasaran dengan harga standar atau yang dianggarkan. Varians ini menjawab pertanyaan: "Apakah perusahaan membayar lebih mahal dari yang direncanakan?"

Rumus varians harga input:

$$\begin{aligned} \text{Varians Harga Input} \\ &= (\text{Harga Aktual} \\ &\quad - \text{Harga Standar}) \times \text{Kuantitas Aktual} \end{aligned}$$

Jika aktual lebih tinggi dari standar, varians bersifat tidak menguntungkan (*unfavorable/U*). Jika aktual lebih rendah dari standar, varians bersifat menguntungkan (*favorable/F*). Dalam konteks pemasaran, input yang relevan meliputi: tarif iklan per tayang atau per klik, biaya agensi per kampanye, biaya *influencer* per unggahan, biaya sewa *booth* pameran, biaya pengiriman per paket, dan tarif konsultan riset.

Varians Efisiensi (*Efficiency Variance*)

Varians efisiensi mengukur selisih antara kuantitas input aktual yang digunakan dengan kuantitas standar yang seharusnya digunakan untuk mencapai *output* tertentu, dinilai pada harga standar. Varians ini menjawab pertanyaan: "Apakah perusahaan

menggunakan lebih banyak sumber daya dari yang diperlukan?"

Rumus varians efisiensi:

Varians Efisiensi

$$= (\text{Kuantitas Aktual} - \text{Kuantitas Standar}) \times \text{Harga Standar}$$

Manajer yang mendapati varians tidak menguntungkan harus segera melakukan investigasi. Rane *et al.*, (2024) dalam risetnya mendemonstrasikan bahwa analisis varians yang digerakkan oleh kecerdasan buatan (*AI-driven variance analysis*) mampu mendeteksi pola penyimpangan secara *real-time* dan memberikan rekomendasi korektif sebelum akhir periode anggaran. Meskipun demikian, fondasi konseptual analisis varians tetap sama: membedah penyimpangan ke dalam komponen-komponen yang dapat diatribusikan pada faktor spesifik, lalu mengambil tindakan korektif yang tepat sasaran. Tindakan korektif yang dapat diambil meliputi: menegosiasikan ulang tarif dengan vendor atau *platform*, mengoptimalkan kualitas iklan untuk menurunkan CPC, mengevaluasi efektivitas saluran pemasaran yang berkinerja buruk, dan merealokasi anggaran ke saluran dengan varians yang lebih menguntungkan.

3.8.2 *Early Warning System* Berbasis Biaya: Tren Rasio dan Protokol Korektif

Jika analisis varians bekerja secara retrospektif, melihat ke belakang untuk mendiagnosis penyimpangan yang telah terjadi maka *Early Warning System* (EWS) berbasis biaya bekerja secara prospektif: mendeteksi

sinyal bahaya sejak dini sebelum penyimpangan kecil berkembang menjadi krisis besar. EWS adalah sistem alarm yang memicu perhatian manajemen ketika indikator biaya tertentu menunjukkan tren yang mengkhawatirkan. Stewart (2019) menekankan bahwa akuntabilitas pemasaran tidak hanya tentang mengukur hasil setelah fakta, tetapi juga tentang membangun sistem yang memungkinkan manajemen untuk "mengoreksi arah sebelum kapal menabrak karang." EWS berbasis biaya adalah perwujudan operasional dari prinsip ini.

Indikator Utama EWS Berbasis Biaya

EWS berbasis biaya memantau beberapa indikator kunci secara berkelanjutan. Ketika indikator-indikator ini menunjukkan tren yang melampaui ambang batas yang ditetapkan, sistem memicu protokol korektif.

Indikator EWS	Rumus / Definisi	Ambang Batas Contoh	Interpretasi Bahaya
<i>Tren Marketing Expense-to-Sales Ratio</i>	$(\text{Biaya Pemasaran} / \text{Pendapatan}) \times 100\%$	Meningkat 3 bulan berturut-turut	Inefisiensi pemasaran sistemik; biaya tumbuh lebih cepat dari pendapatan
<i>Tren Cost per Lead (CPL)</i>	Total Biaya Kampanye / Jumlah <i>Lead</i>	Meningkat >20% dalam 2 bulan	Efektivitas kampanye menurun; <i>platform</i> makin mahal
<i>Tren Cost per Acquisition (CPA)</i>	Total Biaya Akuisisi / Pelanggan Baru	Meningkat >15% dalam 2 bulan	Konversi menurun atau biaya melonjak;

Indikator EWS	Rumus / Definisi	Ambang Batas Contoh	Interpretasi Bahaya
			akuisisi tidak efisien
Tren Biaya Melayani (<i>Cost-to-Serve</i>)	Total Biaya Melayani / Jumlah Pelanggan	Meningkat >10% dalam 3 bulan	Pelanggan mengonsumsi lebih banyak sumber daya; profitabilitas terancam
Varians Biaya Kumulatif	Realisasi vs. Anggaran (kumulatif)	Varians >10% dari anggaran tahun-ke-tanggal	Risiko <i>over-budget</i> signifikan; memerlukan revisi anggaran

Protokol Korektif EWS

EWS tidak hanya mendeteksi masalah, tetapi juga menetapkan protokol eskalasi dan tindakan korektif yang terstruktur. Tanpa protokol yang jelas, EWS hanya akan menjadi dasbor yang indah dipandang namun tidak menghasilkan perubahan perilaku organisasi (Farris *et al.*, 2021). Protokol korektif EWS yang direkomendasikan memiliki tiga tingkat eskalasi:

Tingkat 1: Perhatian (Kuning)

Dipicu ketika satu indikator melampaui ambang batas selama satu periode. Tindakan: manajer pemasaran terkait melakukan investigasi mandiri dan melaporkan temuan dalam laporan bulanan. Tidak diperlukan eskalasi ke manajemen senior.

Tingkat 2: Waspada (Oranye)

Dipicu ketika satu indikator melampaui ambang batas selama dua periode berturut-turut, atau dua indikator melampaui ambang batas secara simultan. Tindakan: manajer pemasaran menyusun rencana korektif dalam 14 hari, dipresentasikan kepada *Chief Marketing Officer* (CMO) dan *Chief Financial Officer* (CFO).

Tingkat 3: Bahaya (Merah)

Dipicu ketika satu indikator melampaui ambang batas selama tiga periode berturut-turut, atau tiga indikator melampaui ambang batas secara simultan. Tindakan: CMO dan CFO melakukan *joint review*, otorisasi belanja pemasaran baru dibekukan sementara, dan alokasi anggaran direvisi dalam 30 hari.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, M.W. and Jawda, A.M. (2025) 'Analysis of customer profitability and its role in managing the relationship with the customer to improve sustainable competitive advantage', *Iraqi Journal for Administrative Sciences*, 11(46), pp. 88–115.
- Bhimani, A. *et al.* (2023) *Management and cost accounting*. 8th edn. Harlow: Pearson Education.
- Blocher, E.J. *et al.* (2024) *Cost management: A strategic emphasis*. 9th edn. New York: McGraw-Hill Education.
- Brealey, R.A., Myers, S.C. and Allen, F. (2019) *Principles of corporate finance*. 13th edn. McGraw-Hill Education.
- Drury, C. and Tayles, M. (2021) *Management and cost accounting*. 11th edn. Andover: Cengage Learning.
- Edeling, A. and Fischer, M. (2016) 'Marketing's impact on firm value: Generalizations from a meta-analysis', *Journal of Marketing Research*, 53(4), pp. 515–534. Available at: <https://doi.org/10.1509/jmr.14.0046>.
- Eldenburg, L.G. *et al.* (2023) *Management accounting*. 5th edn. Milton, QLD: John Wiley & Sons Australia.
- Farris, P.W. *et al.* (2021) *Marketing metrics: The manager's guide to measuring marketing performance*. 4th edn. Pearson Education.
- Fitriana, R. and Anindyntha, F.A. (2024) 'Pengaruh brand equity, digital marketing, dan price elasticity terhadap peningkatan repeat order', *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 8(3), pp. 1640–1658. Available at: <https://doi.org/10.31955/mea.v8i3.4628>.

- Garrison, R.H., Noreen, E.W. and Brewer, P.C. (2024) *Managerial accounting*. 18th edn. New York: McGraw-Hill Education.
- Hanssens, D.M. and Pauwels, K.H. (2016) 'Demonstrating the value of marketing', *Journal of Marketing*, 80(6), pp. 173–190. Available at: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0417>.
- Hilton, R.W. and Platt, D.E. (2023) *Managerial accounting: Creating value in a dynamic business environment*. 13th edn. New York: McGraw-Hill Education.
- Horngren, C.T., Datar, S.M. and Rajan, M. V (2021) *Cost accounting: A managerial emphasis*. 18th edn. Pearson Education.
- Lanen, W.N., Anderson, S.W. and Maher, M.W. (2023) *Fundamentals of cost accounting*. 7th edn. New York: McGraw-Hill Education.
- Merchant, K.A. and Van der Stede, W.A. (2023) *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives*. 5th edn. Harlow: Pearson Education.
- Mowen, M.M., Hansen, D.R. and Heitger, D.L. (2024) *Managerial accounting: The cornerstone of business decision making*. 9th edn. Boston: Cengage Learning.
- Nagle, T.T. and Müller, G. (2017) *The strategy and tactics of pricing: A guide to growing more profitably*. 6th edn. Routledge. Available at: <https://doi.org/10.4324/9781315185309>.
- Needles, B.E., Powers, M. and Crosson, S. V (2023) *Principles of accounting*. 13th edn. Boston: Cengage Learning.
- Noreen, E.W., Brewer, P.C. and Garrison, R.H. (2023) *Managerial accounting for managers*. 6th edn. New York: McGraw-Hill Education.

- Rane, N. *et al.* (2024) 'Artificial intelligence-driven variance analysis for real-time project monitoring', *SSRN Electronic Pre-Print* :
<https://doi.org/10.2139/ssrn.4975739>.
- Seal, W. *et al.* (2022) *Management accounting*. 6th edn. London: McGraw-Hill Education.
- Stewart, D.W. (2019) 'Marketing accountability: Defining expectations and measuring performance', *Journal of Marketing*, 83(2), pp. 1–19.
<https://doi.org/10.1177/0022242919829467>.
- Tripuraneni, S. (2025) 'Data-driven marketing: Leveraging analytics for customer lifetime value modeling and churn prediction', *International Journal of Financial Research and Management Science*, 1(1), pp. 1–10. Available at:
<https://www.multieducationjournal.org/index.php/finance/article/view/13>.
- Warren, C.S., Reeve, J.M. and Duchac, J. (2024) *Managerial accounting*. 16th edn. Boston: Cengage Learning.
- Zimmerman, J.L. (2020) *Accounting for decision making and control*. 10th edn. New York: McGraw-Hill Education.

BAB 4

EVALUASI KINERJA PEMASARAN DAN PENGUKURAN PROFITABILITAS

Oleh Kevin Tanjung

Dalam dunia bisnis yang kian ketat persaingannya, kapasitas untuk mengukur, menilai, dan mengoptimalkan kinerja pemasaran telah menjadi salah satu kompetensi inti yang wajib dikuasai oleh setiap manajer pemasaran masa kini. Perusahaan yang berhasil mengintegrasikan analisis kinerja ke dalam proses pengambilan keputusan hariannya terbukti mampu mempertahankan posisi kompetitif yang lebih kuat dibandingkan dengan pesaing yang masih mengandalkan intuisi dan pengalaman semata. Di era akuntabilitas modern, tidak lagi memadai bagi perusahaan untuk sekadar menyelenggarakan program pemasaran tanpa mampu mengukur dampak finansialnya secara kuantitatif, mengingat tekanan dari pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya yang terus meningkat dari tahun ke tahun.

Kotler dan Keller (2022) menegaskan bahwa tuntutan akuntabilitas pemasaran telah berkembang menjadi isu sentral dalam manajemen bisnis kontemporer, di mana para eksekutif pemasaran kini diharuskan mampu mendemonstrasikan kontribusi nyata anggaran pemasaran terhadap pertumbuhan pendapatan serta peningkatan

profitabilitas korporat. Tekanan semacam ini semakin menguat seiring meningkatnya ekspektasi dewan direksi dan investor institusional terhadap transparansi dan justifikasi pengeluaran pemasaran yang nilainya terus membesar. Kondisi inilah yang pada akhirnya mendorong kelahiran pendekatan pemasaran berbasis data (*data-driven marketing*), yakni suatu paradigma yang mengintegrasikan metrik keuangan dengan indikator kinerja pemasaran secara sistematis, sehingga setiap keputusan pemasaran dapat dipertanggungjawabkan secara terukur kepada seluruh pemangku kepentingan.

Pada hakikatnya, evaluasi kinerja pemasaran merupakan proses yang terstruktur dan berkesinambungan untuk membandingkan hasil nyata dari program pemasaran dengan sasaran yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Proses evaluasi ini tidak bersifat sekali jadi, melainkan harus dijalankan secara berkala agar manajemen dapat melakukan koreksi dan penyesuaian strategi secara responsif. Ruang lingkupnya pun tidak terbatas pada pengukuran *output* seperti volume penjualan dan pangsa pasar saja, tetapi juga mencakup analisis mendalam mengenai efisiensi dan efektivitas pemanfaatan sumber daya pemasaran dalam menciptakan nilai bagi pelanggan maupun pemegang saham—termasuk pula kajian terhadap proses internal yang menjadi pendorong utama ketercapaian hasil yang diharapkan.

Bab ini menyajikan pembahasan menyeluruh mengenai berbagai dimensi evaluasi kinerja pemasaran: mulai dari kerangka konseptual sebagai landasan teori, metrik-metrik utama yang lazim digunakan, metodologi pengukuran profitabilitas pemasaran, hingga pengembangan sistem *dashboard* sebagai instrumen pengendalian strategis. Pembahasan turut mencakup mekanisme audit pemasaran sebagai tinjauan komprehensif, serta tantangan dan praktik terbaik yang relevan dengan realitas bisnis masa kini.

Penguasaan menyeluruh atas materi-materi ini akan membekali para praktisi dan akademisi dengan kemampuan untuk mengambil keputusan pemasaran yang lebih terukur, berbasis bukti, dan bertanggung jawab secara finansial—yang pada akhirnya mendukung penciptaan nilai berkelanjutan bagi perusahaan.

4.1 Kerangka Konseptual Evaluasi Kinerja Pemasaran

4.1.1 Definisi dan Ruang Lingkup

Evaluasi kinerja pemasaran (*marketing performance evaluation*) dapat dirumuskan sebagai suatu proses yang terstruktur dan berkesinambungan yang bertujuan menilai sejauh mana aktivitas pemasaran perusahaan berhasil merealisasikan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, baik dari sudut pandang pasar maupun perspektif keuangan. Definisi ini mengandung implikasi penting bahwa evaluasi bukanlah kegiatan yang bersifat sporadis atau reaktif, melainkan sebuah sistem yang dibangun secara sadar dan dilaksanakan secara konsisten sepanjang waktu. Farris *et al.* (2015) menguraikan bahwa evaluasi kinerja pemasaran mencakup tiga dimensi pokok yang saling melengkapi: (1) efektivitas pemasaran, yakni sejauh mana tujuan pemasaran tercapai sesuai target yang telah ditetapkan; (2) efisiensi pemasaran, yaitu rasio antara *output* yang dihasilkan terhadap *input* yang digunakan sehingga mencerminkan produktivitas sumber daya; dan (3) adaptabilitas pemasaran, yakni kapasitas perusahaan untuk menyesuaikan strategi pemasarannya dengan dinamika perubahan lingkungan bisnis yang berlangsung terus-menerus.

Ruang lingkup evaluasi kinerja pemasaran bersifat multidimensional, mencakup berbagai aspek yang saling berinteraksi satu sama lain: dari kinerja produk dan merek, kinerja saluran distribusi, kinerja komunikasi pemasaran, kinerja pengelolaan hubungan pelanggan, hingga kinerja finansial dari keseluruhan program pemasaran. Perlu dipahami bahwa masing-masing dimensi ini tidak dapat dibaca secara terpisah karena saling memengaruhi dan secara bersama-sama membentuk gambaran kinerja pemasaran yang utuh. Setiap dimensi tersebut membutuhkan metrik pengukuran yang spesifik, terstandarisasi, serta relevan dengan tujuan bisnis perusahaan agar hasil evaluasinya benar-benar dapat dijadikan landasan keputusan yang efektif.

4.1.2 Pentingnya Evaluasi Kinerja Pemasaran

Relevansi evaluasi kinerja pemasaran dapat dipahami dari sejumlah perspektif yang saling memperkuat. Pertama, dari sisi akuntabilitas keuangan, evaluasi semacam ini memberi perusahaan kemampuan untuk menjustifikasi pengeluaran pemasaran yang sering kali bernilai sangat besar. Menurut data yang dikutip Statista (2023), belanja iklan global telah melampaui angka 1,3 triliun dolar AS, dan para pemangku kepentingan—dari dewan komisaris hingga investor institusional—semakin menuntut bukti konkret atas imbal hasil dari investasi tersebut sebagai bagian dari tata kelola korporat yang baik.

Kedua, dari perspektif pembelajaran organisasional, evaluasi kinerja pemasaran yang sistematis membantu perusahaan dalam mengenali program-program yang berhasil maupun yang perlu disempurnakan atau dihentikan, sehingga memacu siklus perbaikan yang berkelanjutan dalam praktik

pemasaran. Pengetahuan yang terakumulasi dari proses evaluasi ini menjadi aset organisasional yang berharga dalam menghadapi dinamika pasar yang terus berubah. Morgan *et al.* (2019) menemukan bahwa perusahaan dengan sistem pengukuran kinerja pemasaran yang kuat dan terstruktur cenderung memiliki kapabilitas pemasaran yang lebih tinggi, responsivitas pasar yang lebih baik, dan pada akhirnya mampu membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Ketiga, dari perspektif pengambilan keputusan strategis, ketersediaan data kinerja pemasaran yang akurat, lengkap, dan tepat waktu memungkinkan manajemen untuk melakukan alokasi sumber daya secara lebih efektif dan efisien. Data yang andal juga membuka peluang bagi perusahaan untuk mendeteksi segmen pasar baru yang belum terjangkau, sekaligus merespons ancaman kompetitif lebih cepat sebelum dampaknya meluas ke lini bisnis yang lebih luas. Dengan demikian, evaluasi kinerja pemasaran tidak hanya berperan sebagai mekanisme kontrol, tetapi juga sebagai kompas strategis yang menentukan arah pengembangan bisnis jangka panjang.

4.1.3 Kerangka *Balanced Scorecard* dalam Pemasaran

Salah satu pendekatan yang paling diakui dan banyak diterapkan dalam evaluasi kinerja pemasaran adalah adaptasi *Balanced Scorecard* (BSC) yang dicetuskan oleh Kaplan dan Norton (1996). Kerangka ini semula dirancang sebagai sistem pengukuran kinerja korporat yang jauh lebih komprehensif daripada sekadar indikator keuangan konvensional. Dalam konteks pemasaran, BSC dapat dimodifikasi untuk mencakup empat perspektif yang saling berkaitan dan membentuk sistem pengukuran yang holistik:

- Perspektif Keuangan: mengukur dampak finansial dari seluruh aktivitas pemasaran, mencakup indikator seperti pertumbuhan pendapatan, margin keuntungan, dan imbal hasil atas investasi pemasaran. Perspektif ini menjawab pertanyaan mendasar: sejauh mana aktivitas pemasaran berkontribusi nyata pada penciptaan nilai finansial bagi perusahaan?
- Perspektif Pelanggan: mengukur nilai yang diciptakan bagi pelanggan sebagai pemangku kepentingan utama, mencakup indikator kepuasan, loyalitas, dan nilai seumur hidup pelanggan (*customer lifetime value*). Perspektif ini mencerminkan keyakinan bahwa kepuasan pelanggan yang tinggi merupakan syarat mutlak bagi keberhasilan finansial jangka panjang.
- Perspektif Proses Internal: mengukur efisiensi dan efektivitas proses pemasaran internal sebagai fondasi operasional tim, meliputi kecepatan *time-to-market*, tingkat konversi *leads*, dan produktivitas kampanye. Perspektif ini membantu mengidentifikasi proses mana yang perlu diperkuat agar *output* pemasaran dapat dioptimalkan.
- Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: mengukur kualitas sumber daya manusia, sistem informasi pemasaran, dan budaya inovasi dalam mendukung pencapaian tujuan pemasaran jangka panjang. Perspektif ini menegaskan pentingnya investasi pada modal manusia dan infrastruktur teknologi sebagai fondasi pertumbuhan yang berkelanjutan.

Integrasi keempat perspektif tersebut memberikan gambaran yang menyeluruh dan berimbang tentang kinerja pemasaran. Dengan cara ini, pengambil keputusan tidak hanya terfokus pada hasil keuangan

jangka pendek yang bersifat reaktif, tetapi juga pada pendorong non-finansial seperti kekuatan merek, loyalitas pelanggan, dan kapabilitas tim yang sesungguhnya menentukan daya saing pemasaran dalam jangka panjang. Keseimbangan antara orientasi jangka pendek dan jangka panjang inilah yang menjadikan BSC tetap relevan sebagai kerangka evaluasi kinerja pemasaran yang komprehensif.

4.2 Metrik Kinerja Pemasaran

4.2.1 Klasifikasi Metrik Pemasaran

Metrik pemasaran dapat dikategorikan ke dalam beberapa kelompok berdasarkan berbagai kriteria, tergantung pada konteks penggunaan dan sasaran evaluasi yang hendak dicapai. Pemilihan metrik yang tepat merupakan langkah kritis yang harus diselaraskan dengan strategi bisnis dan model operasional perusahaan secara spesifik. Farris *et al.* (2015) dalam karyanya yang komprehensif mengklasifikasikan lebih dari 50 metrik pemasaran ke dalam delapan kategori utama: metrik pangsa dan penetrasi pasar, metrik merek dan kesadaran merek, metrik kepuasan dan loyalitas pelanggan, metrik distribusi dan ketersediaan produk, metrik harga dan promosi, metrik media dan komunikasi pemasaran, metrik profitabilitas produk dan portofolio, serta metrik pengelolaan keuangan pemasaran. Tiap-tiap kategori memiliki perannya sendiri dalam menyusun gambaran yang komprehensif tentang posisi pemasaran perusahaan di pasar.

Dalam konteks manajemen keuangan pemasaran, klasifikasi yang lebih operasional dan relevan adalah membedakan antara: (1) metrik *lead* atau *antecedent*, yang mengukur masukan dan aktivitas pemasaran

sebagai prediktor kinerja masa depan; (2) metrik *lag* atau *outcome*, yang mengukur hasil aktual dari aktivitas pemasaran yang telah dilaksanakan; dan (3) metrik keuangan, yang mengukur dampak finansial langsung dari program pemasaran terhadap profitabilitas perusahaan. Pemahaman atas ketiga jenis metrik ini memungkinkan manajemen untuk tidak hanya menilai apa yang telah terjadi, melainkan juga mengantisipasi arah kinerja pemasaran ke depan.

4.2.2 Metrik Penjualan dan Pangsa Pasar

Metrik penjualan merupakan salah satu kelompok paling fundamental dan paling sering dipakai dalam mengevaluasi kinerja pemasaran, karena penjualan secara langsung mencerminkan sejauh mana strategi pemasaran berhasil menggerakkan permintaan pasar. Meski demikian, metrik penjualan sebaiknya tidak dibaca secara terisolasi, melainkan selalu dikontekstualisasikan dengan kondisi pasar, tren industri, dan kinerja para pesaing yang relevan. Metrik-metrik utama dalam kelompok ini disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4. 1 Metrik Penjualan dan Pangsa Pasar

Metrik	Formula / Definisi	Keterangan
Pertumbuhan Penjualan	$\frac{((\text{Penjualan } t - \text{Penjualan } t-1) / \text{Penjualan } t-1) \times 100\%}{}$	Laju pertumbuhan penjualan antar periode
Pangsa Pasar (Unit)	$(\text{Unit Terjual Perusahaan} / \text{Total Pasar}) \times 100\%$	Posisi relatif berdasarkan volume
Pangsa Pasar (Nilai)	$(\text{Penjualan Perusahaan} / \text{Total Penjualan Pasar}) \times 100\%$	Posisi relatif berdasarkan nilai rupiah

Metrik	Formula / Definisi	Keterangan
Tingkat Penetrasi Pasar	$(\text{Jumlah Pelanggan} / \text{Total Potential Market}) \times 100\%$	Proporsi pasar potensial yang telah terjangkau
Nilai Rata-rata Transaksi	Total Penjualan / Jumlah Transaksi	Rata-rata nilai setiap transaksi penjualan

Pertumbuhan penjualan merupakan indikator paling langsung dalam menilai keberhasilan strategi pemasaran, namun angkanya dapat memberikan kesan yang menyesatkan apabila dibaca tanpa konteks yang memadai. Seorang manajer pemasaran yang berpengalaman selalu mengevaluasi pertumbuhan penjualan secara relatif, bukan hanya dalam nilai absolut. Pertumbuhan penjualan perusahaan harus selalu dibandingkan dengan pertumbuhan pasar secara keseluruhan sebagai tolok ukur yang lebih adil dan bermakna. Sebuah perusahaan yang membukukan pertumbuhan penjualan 10% padahal pasar tumbuh 20% sesungguhnya tengah mengalami penurunan pangsa pasar yang signifikan—yang berarti perusahaan tersebut secara relatif tertinggal dari dinamika pertumbuhan industrinya (Kotler & Keller, 2022).

4.2.3 Metrik Pelanggan

Metrik pelanggan memberikan wawasan yang sangat berharga mengenai kualitas dan kedalaman relasi antara perusahaan dengan para pelanggannya—relasi yang oleh banyak pakar pemasaran dipandang sebagai aset terpenting dan paling berkelanjutan dalam bisnis modern. Berbeda dengan aset fisik yang mengalami penyusutan nilai, relasi pelanggan yang dikelola dengan baik justru cenderung bertumbuh nilainya seiring berjalannya waktu. Beberapa metrik pelanggan yang

paling krusial dan berkorelasi kuat dengan kinerja keuangan jangka panjang meliputi:

- Tingkat Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition Rate*): menggambarkan kapasitas perusahaan dalam menarik pelanggan baru selama periode tertentu.
- Tingkat Retensi Pelanggan (*Customer Retention Rate*): menggambarkan proporsi pelanggan yang tetap setia dari satu periode ke periode berikutnya. Reichheld (2003) menunjukkan bahwa kenaikan retensi pelanggan sebesar 5 persen saja berpotensi meningkatkan profitabilitas perusahaan antara 25 hingga 95 persen.
- *Net Promoter Score* (NPS): mengukur kecenderungan pelanggan untuk merekomendasikan produk atau layanan perusahaan kepada orang lain, dengan skala dari -100 hingga +100.
- *Customer Satisfaction Index* (CSI): mengukur tingkat kepuasan pelanggan secara keseluruhan terhadap produk dan layanan yang diterima.
- Tingkat *Churn* Pelanggan (*Customer Churn Rate*): menggambarkan proporsi pelanggan yang berhenti menggunakan produk atau layanan perusahaan dalam periode tertentu.

Keterkaitan antara metrik pelanggan dan kinerja keuangan perusahaan telah terdokumentasi dengan sangat baik dalam literatur pemasaran selama beberapa dekade terakhir, dan terus diperkuat oleh berbagai studi empiris lintas industri. Rust *et al.* (2000) mengembangkan konsep *Customer Equity* sebagai ukuran agregat dari nilai seluruh basis pelanggan yang dapat dikuantifikasi secara finansial, sekaligus menyediakan jembatan konseptual yang kokoh antara manajemen hubungan pelanggan dan penciptaan nilai

bagi pemegang saham. *Customer Equity* tersusun dari tiga komponen yang saling berinteraksi: *Value Equity* (nilai yang dipersepsikan pelanggan dari produk atau layanan perusahaan), *Brand Equity* (kekuatan dan daya tarik merek di benak pelanggan), serta *Retention Equity* (kekuatan hubungan dan ikatan emosional antara pelanggan dengan perusahaan). Ketiganya secara bersama-sama menentukan besarnya potensi pendapatan yang dapat diraih dari basis pelanggan yang ada.

4.2.4 Metrik Merek

Metrik merek mengukur kekuatan dan nilai merek perusahaan di pasar. Aaker (2014) mengidentifikasi lima dimensi utama ekuitas merek yang dapat diukur: (1) *brand awareness* atau kesadaran merek, yang mencerminkan seberapa luas merek dikenal di kalangan konsumen; (2) *brand associations* atau asosiasi merek, yang menggambarkan persepsi dan atribut yang dikaitkan pelanggan dengan merek tersebut; (3) *perceived quality* atau kualitas yang dipersepsikan oleh pelanggan dari produk atau layanan bermerek; (4) *brand loyalty* atau loyalitas merek sebagai ukuran kesetiaan pelanggan terhadap pilihan merek dari waktu ke waktu; serta (5) *other proprietary brand assets* atau aset-aset merek eksklusif lainnya—seperti hak paten, merek dagang, dan hubungan distribusi—yang memberikan keunggulan kompetitif tambahan.

Pengukuran ekuitas merek dapat dilakukan melalui berbagai pendekatan, antara lain survei pelanggan, analisis data penjualan, dan pemodelan ekonometrik. Keller (2013) menawarkan kerangka *Customer-Based Brand Equity* (CBBE) yang mengukur kekuatan merek dari sudut pandang pelanggan secara bertahap: mulai dari tingkat kesadaran merek (*brand salience*), asosiasi

merek (*brand imagery* dan *brand performance*), evaluasi merek (*brand judgments* dan *brand feelings*), hingga resonansi merek (*brand resonance*) sebagai puncak dari hubungan pelanggan dengan merek.

4.3 Pengukuran Profitabilitas Pemasaran

4.3.1 Konsep Profitabilitas dalam Konteks Pemasaran

Profitabilitas pemasaran merujuk pada kapasitas serangkaian aktivitas dan program pemasaran dalam menghasilkan laba bagi perusahaan secara terukur dan dapat dipertanggungjawabkan. Konsep ini lahir dari kebutuhan untuk memahami bukan hanya apakah kegiatan pemasaran menghasilkan pendapatan, tetapi juga apakah pendapatan yang diraih memang sepadan dengan sumber daya yang diinvestasikan untuk mencapainya. Berbeda dengan profitabilitas akuntansi konvensional yang berfokus pada laba bersih perusahaan secara agregat, profitabilitas pemasaran berusaha mengalokasikan pendapatan dan biaya secara lebih spesifik dan *granular* kepada unit analisis yang relevan seperti produk tertentu, segmen pelanggan, saluran distribusi, atau wilayah geografis tertentu.

Doyle (2008) berpendapat bahwa orientasi nilai (*value orientation*) dalam pemasaran menuntut para manajer untuk tidak sekadar mengejar pertumbuhan penjualan dan pangsa pasar, melainkan juga mempertimbangkan kemampuan aktivitas pemasaran dalam menciptakan nilai ekonomi nyata bagi pemegang saham. Perspektif inilah yang menempatkan profitabilitas sebagai kriteria utama dalam menilai keberhasilan suatu strategi pemasaran.

4.3.2 Analisis Margin Kontribusi

Analisis margin kontribusi merupakan salah satu instrumen paling fundamental, fleksibel, dan banyak digunakan dalam mengukur profitabilitas pemasaran di berbagai tingkatan analisis. Kesederhanaan konseptualnya yang hanya mensyaratkan pemisahan antara biaya tetap dan biaya variabel tidak mengurangi kekayaan informasi yang dihasilkan bagi pengambil keputusan. Margin kontribusi diperoleh dengan mengurangi biaya variabel dari pendapatan yang dihasilkan, sehingga mencerminkan seberapa besar pendapatan yang tersedia untuk menutup biaya tetap dan pada akhirnya menghasilkan laba setelah seluruh biaya tetap tertutup.

$$\text{Margin Kontribusi} = \text{Pendapatan} - \text{Biaya Variabel}$$

$$\text{Rasio Margin Kontribusi} = \text{Margin Kontribusi} / \text{Pendapatan} \times 100\%$$

Dalam konteks pemasaran, analisis margin kontribusi dapat diterapkan pada berbagai jenjang analisis yang masing-masing memberikan perspektif berbeda namun saling melengkapi. Pada jenjang produk, analisis ini membantu manajemen mengidentifikasi produk-produk yang paling menguntungkan dari sisi kontribusi terhadap laba, sehingga alokasi anggaran pemasaran dapat diarahkan secara lebih tepat ke produk-produk berpotensi tinggi. Pada jenjang segmen pelanggan, analisis ini memungkinkan perusahaan mengenali segmen yang memberikan nilai terbesar dan berkontribusi paling signifikan pada profitabilitas, sehingga upaya pemasaran dapat diprioritaskan dan strategi layanan disesuaikan dengan karakteristik masing-masing segmen. Pada jenjang saluran distribusi, analisis serupa membantu menentukan saluran mana

yang paling efisien dalam mengonversi investasi pemasaran menjadi kontribusi laba yang nyata.

Tabel 4. 2 Contoh Analisis Margin Kontribusi per Segmen Pelanggan

Komponen	Segmen A (Premium)	Segmen B (Menengah)	Segmen C (Ekonomi)	Total
Pendapatan (Rp juta)	5.000	8.000	3.000	16.000
Biaya Variabel (Rp juta)	2.000	5.600	2.400	10.000
Margin Kontribusi (Rp juta)	3.000	2.400	600	6.000
Rasio MC (%)	60%	30%	20%	37,5%
Biaya Pemasaran (Rp juta)	800	1.200	500	2.500
Laba Pemasaran Bersih (Rp juta)	2.200	1.200	100	3.500

Dari tabel di atas tampak jelas bahwa walaupun Segmen B (Menengah) membukukan pendapatan absolut tertinggi sebesar Rp 8.000 juta, Segmen A (Premium) justru unggul secara profitabilitas dengan rasio margin kontribusi mencapai 60%—hampir dua kali lipat segmen menengah. Lebih jauh, laba pemasaran bersih Segmen A juga lebih tinggi meski pendapatannya lebih rendah. Temuan ini memiliki implikasi strategis yang tidak boleh diabaikan: tanpa analisis profitabilitas semacam ini, manajemen berpotensi mengalokasikan anggaran pemasaran yang lebih besar ke Segmen B hanya karena pendapatannya yang besar, padahal secara

marginal Segmen A jauh lebih efisien. Analisis ini dengan demikian menyediakan informasi yang sangat krusial bagi manajemen dalam mengambil keputusan alokasi anggaran yang tepat sasaran.

4.3.3 *Return on Marketing Investment (ROMI)*

Return on Marketing Investment (ROMI) merupakan salah satu metrik profitabilitas pemasaran yang paling banyak digunakan dan dikembangkan secara intensif selama dua dekade terakhir. ROMI menilai efisiensi investasi pemasaran dengan cara membandingkan pendapatan—atau laba—yang dihasilkan dari aktivitas pemasaran terhadap besarnya biaya investasi yang dikeluarkan.

$$\text{ROMI} = (\text{Pendapatan dari Pemasaran} - \text{Biaya Pemasaran}) / \text{Biaya Pemasaran} \times 100\%$$

Namun, perhitungan ROMI yang lebih akurat menggunakan laba bersih atau margin kontribusi sebagai pengganti pendapatan bruto, karena pendapatan bruto belum memperhitungkan biaya produksi dan operasional yang melekat:

$$\text{ROMI} = (\text{Margin Kontribusi Inkremental} - \text{Biaya Pemasaran}) / \text{Biaya Pemasaran} \times 100\%$$

Powell (2002) menekankan bahwa salah satu tantangan terbesar dalam menghitung ROMI adalah persoalan isolasi kausalitas: bagaimana memisahkan dampak murni aktivitas pemasaran dari pengaruh faktor eksternal seperti kondisi pasar umum, efek musiman, promosi kompetitor, atau perubahan preferensi konsumen yang tidak berkaitan dengan program pemasaran yang sedang dievaluasi. Untuk mengatasi tantangan metodologis ini, berbagai teknik statistik canggih seperti *Marketing Mix Modeling (MMM)* dan *attribution modeling* secara luas dimanfaatkan oleh

perusahaan-perusahaan terkemuka, meski kedua pendekatan ini pun masih memiliki keterbatasan yang perlu dipahami oleh penggunaanya.

Lenskold (2003) mengembangkan kerangka ROMI yang lebih komprehensif, yang mempertimbangkan tidak hanya dampak jangka pendek yang langsung terukur dari program pemasaran tertentu, tetapi juga dampak kumulatif jangka panjang terhadap ekuitas merek dan nilai seumur hidup pelanggan. Kerangka ini secara eksplisit membedakan dua level ROMI: ROMI taktis yang mengukur efisiensi program pemasaran spesifik dalam periode tertentu, dan ROMI strategis yang mengukur dampak kumulatif dari keseluruhan portofolio investasi pemasaran terhadap nilai intrinsik perusahaan dalam jangka panjang. Pemahaman atas kedua dimensi ROMI ini penting agar keputusan alokasi anggaran pemasaran tidak terjebak dalam perspektif jangka pendek yang berpotensi melemahkan posisi kompetitif perusahaan di masa depan.

4.3.4 *Customer Lifetime Value (CLV)*

Customer Lifetime Value (CLV) atau nilai seumur hidup pelanggan merupakan salah satu konsep terpenting dalam pemasaran modern yang secara langsung menghubungkan manajemen hubungan pelanggan dengan penciptaan nilai keuangan yang dapat dikuantifikasi. CLV didefinisikan sebagai nilai kini (*present value*) dari seluruh arus kas bersih yang dihasilkan dari relasi antara perusahaan dengan seorang pelanggan sepanjang durasi hubungan tersebut berlangsung.

Rust *et al.* (2000) merumuskan CLV sebagai berikut:

$$CLV = \Sigma [(mt \times rt) / (1+i)^t] - AC$$

Di mana: mt = margin kontribusi dari pelanggan pada periode t ; rt = tingkat retensi pelanggan pada periode t ; i = tingkat diskonto (*discount rate*); t = periode waktu; AC = biaya akuisisi pelanggan.

Pemahaman yang mendalam tentang CLV membawa implikasi strategis yang signifikan pada berbagai aspek keputusan pemasaran. Pertama, CLV memberikan batas atas yang rasional bagi investasi akuisisi pelanggan: perusahaan dapat menetapkan secara lebih presisi berapa besar investasi yang wajar dikeluarkan untuk mendapatkan satu pelanggan baru. Biaya akuisisi pelanggan (*Customer Acquisition Cost/CAC*) pada prinsipnya tidak boleh melampaui CLV yang diproyeksikan, karena apabila sebaliknya yang terjadi, setiap penambahan pelanggan baru justru akan menggerus nilai perusahaan alih-alih menciptakannya. Kedua, CLV memungkinkan perusahaan mensegmentasi basis pelanggannya berdasarkan nilai finansial yang diharapkan, sehingga dapat mengidentifikasi pelanggan paling berharga dan memprioritaskan upaya retensi serta layanan premium bagi segmen tersebut.

Blattberg *et al.* (2001) mengusulkan konsep *Customer Equity Management* sebagai pendekatan strategis yang secara terpadu mengintegrasikan keputusan akuisisi pelanggan baru, retensi pelanggan yang ada, serta pengembangan nilai pelanggan melalui *cross-selling* dan *up-selling*, dengan satu tujuan utama: memaksimalkan total CLV dari keseluruhan basis pelanggan perusahaan. Pendekatan terintegrasi ini menyediakan kerangka yang kohesif untuk mengevaluasi berbagai *trade-off* antara program-program pemasaran dari perspektif nilai pelanggan jangka panjang, sehingga alokasi anggaran pemasaran dapat dilakukan secara lebih strategis dan terukur.

4.3.5 Analisis Profitabilitas Pelanggan

Analisis Profitabilitas Pelanggan (*Customer Profitability Analysis/CPA*) merupakan instrumen analitis yang digunakan untuk mengidentifikasi secara sistematis pelanggan atau segmen pelanggan mana yang memberikan kontribusi positif terhadap laba perusahaan, dan mana yang justru menimbulkan kerugian tersembunyi yang mungkin selama ini luput dari perhatian manajemen. Tidak sedikit perusahaan yang terkejut mendapati bahwa sejumlah pelanggan dengan volume transaksi tinggi ternyata tidak menguntungkan ketika seluruh biaya pelayanan diperhitungkan. Berbeda dengan CLV yang bersifat *forward-looking* dalam memproyeksikan nilai masa depan, CPA bersifat historis (*backward-looking*) dan menganalisis profitabilitas aktual yang telah terealisasi berdasarkan data masa lalu.

Salah satu alat visualisasi yang paling efektif dalam CPA adalah *Whale Curve Analysis* atau Analisis Kurva Paus yang dikembangkan oleh Kaplan dan Cooper (1998). Dinamakan demikian karena bentuk kurva yang dihasilkan menyerupai punggung paus yang melengkung. Analisis ini memvisualisasikan distribusi kumulatif profitabilitas pelanggan secara grafis dan kerap mengungkap pola yang mengejutkan: sejumlah kecil pelanggan—umumnya sekitar 20 persen saja—menghasilkan lebih dari 100 persen total laba bersih perusahaan, sementara sebagian besar pelanggan lainnya memberikan kontribusi yang netral atau bahkan negatif sehingga menggerus profitabilitas yang dihasilkan oleh pelanggan premium.

Implikasi strategis dari temuan ini menuntut respons yang terdiferensiasi. Perusahaan perlu mengembangkan strategi yang berbeda untuk tiga

kelompok pelanggan yang secara fundamental memiliki profil profitabilitas berbeda: (1) pelanggan yang sangat menguntungkan, yang harus dijaga, dihargai, dan dilayani dengan standar tertinggi; (2) pelanggan yang cukup menguntungkan namun berpotensi ditingkatkan melalui program *cross-selling*, *up-selling*, atau efisiensi biaya pelayanan; dan (3) pelanggan yang secara konsisten tidak menguntungkan, yang perlu dikelola secara lebih efisien atau bahkan dipertimbangkan untuk dilepas melalui strategi *customer divestment* yang dilakukan secara etis dan terencana.

4.4 Pengukuran Efektivitas dan Efisiensi Program Pemasaran

4.4.1 Efektivitas Program Periklanan

Pengukuran efektivitas program periklanan merupakan salah satu tantangan paling rumit dalam evaluasi kinerja pemasaran. Secara konseptual, efektivitas periklanan dapat ditinjau pada tiga jenjang: (1) efektivitas komunikasi, yang menilai sejauh mana iklan berhasil menyampaikan pesan yang diinginkan kepada audiens target; (2) efektivitas perilaku, yang menilai sejauh mana iklan berhasil mendorong tindakan yang diharapkan, seperti kunjungan ke gerai atau pembelian produk; dan (3) efektivitas keuangan, yang mengukur kontribusi iklan terhadap penjualan dan laba perusahaan.

Beberapa metrik yang umum digunakan dalam mengukur efektivitas periklanan meliputi: GRP (*Gross Rating Points*), *reach* dan *frequency* untuk mengukur jangkauan media, CPM (*Cost Per Mille*) sebagai ukuran efisiensi biaya per seribu tayangan, CPC (*Cost Per Click*) khusus untuk iklan digital berbasis klik, *conversion rate*

yang menggambarkan proporsi audiens yang mengambil tindakan yang diharapkan, serta *incremental sales lift* yang mengukur pertumbuhan penjualan yang secara spesifik dapat diatribusikan pada kampanye iklan tertentu. Dalam era pemasaran digital yang semakin mendominasi, penggunaan analitik data canggih dan teknik *attribution modeling* yang terus berkembang memungkinkan pengukuran efektivitas periklanan dengan tingkat presisi dan granularitas yang jauh melampaui metode konvensional.

4.4.2 Efektivitas Manajemen Saluran Distribusi

Kinerja saluran distribusi merupakan komponen yang sangat penting namun seringkali kurang mendapat porsi perhatian yang semestinya dalam evaluasi kinerja pemasaran secara keseluruhan. Produk yang unggul dan iklan yang efektif pun tidak akan menghasilkan dampak optimal apabila produk tersebut tidak tersedia di tempat dan waktu yang tepat sesuai kebutuhan pelanggan. Metrik-metrik utama dalam menilai efektivitas distribusi meliputi: distribusi numerik (persentase *outlet* yang menjual produk perusahaan dari total *outlet* yang potensial), distribusi tertimbang (persentase penjualan kategori di *outlet* yang menjual produk perusahaan), *out-of-stock rate* yang menunjukkan frekuensi kehabisan stok di tingkat pengecer, *inventory turnover* yang mengukur kecepatan perputaran persediaan di sepanjang rantai distribusi, serta biaya distribusi sebagai persentase penjualan yang mencerminkan efisiensi logistik.

Coughlan *et al.* (2006) menegaskan prinsip penting yang kerap diabaikan: penilaian kinerja saluran distribusi tidak boleh semata-mata didasarkan pada efisiensi biaya, melainkan harus secara setara mempertimbangkan nilai yang benar-benar diciptakan

oleh saluran tersebut bagi pelanggan akhir. Saluran distribusi yang benar-benar efektif bukan yang berbiaya paling rendah, melainkan yang mampu memberikan nilai optimal kepada pelanggan—dalam bentuk ketersediaan produk, kemudahan akses, kecepatan pengiriman, dan layanan purna jual—dengan struktur biaya yang dapat dipertanggungjawabkan secara ekonomis.

4.5.3 Pengukuran Kinerja Pemasaran Digital

Pesatnya perkembangan pemasaran digital dalam satu dekade terakhir telah secara fundamental mengubah lanskap pengukuran kinerja pemasaran, melahirkan ekosistem metrik baru yang memungkinkan pengukuran dengan tingkat granularitas, presisi, dan kecepatan yang belum pernah ada sebelumnya. Kemampuan untuk melacak perilaku pelanggan secara individual, menilai hasil kampanye secara hampir *real-time*, dan mengoptimalkan pengeluaran iklan secara dinamis merupakan keunggulan yang ditawarkan oleh pemasaran digital. Metrik-metrik terpenting dalam pemasaran digital meliputi:

- *Traffic Metrics*: jumlah pengunjung *website*, *session duration*, *bounce rate*, dan *pages per session* yang secara kolektif mengukur kualitas dan kuantitas kunjungan ke platform digital, sekaligus mencerminkan relevansi dan daya tarik konten yang disajikan.
- *Engagement Metrics*: *likes*, *shares*, *comments*, dan *engagement rate* di media sosial yang mengukur kedalaman interaksi antara merek dan audiensnya, serta mencerminkan relevansi konten dan kekuatan komunitas digital yang telah dibangun.
- *Conversion Metrics*: *conversion rate*, *cost per lead* (CPL), *cost per acquisition* (CPA), dan *funnel completion rate* yang mengukur efektivitas platform

digital dalam mengonversi pengunjung menjadi prospek dan akhirnya menjadi pelanggan yang melakukan pembelian.

- *SEO Metrics: organic search rankings, organic traffic, dan domain authority* yang mengukur visibilitas dan otoritas merek di mesin pencari, yang menentukan seberapa mudah calon pelanggan menemukan perusahaan melalui pencarian organik tanpa biaya iklan tambahan.
- *Email Marketing Metrics: open rate, click-through rate (CTR), unsubscribe rate, dan email ROI* yang secara komprehensif mengukur efektivitas kampanye *email* dari sisi kemampuannya menarik perhatian, mendorong keterlibatan aktif, dan mempertahankan basis pelanggan.

Chaffey dan Ellis-Chadwick (2019) mengusulkan kerangka RACE (*Reach, Act, Convert, Engage*) sebagai *framework* komprehensif untuk mengukur kinerja pemasaran digital di seluruh perjalanan pelanggan (*customer journey*), mulai dari tahap kesadaran awal hingga loyalitas jangka panjang.

4.5 Sistem Pengukuran Kinerja dan Dashboard Pemasaran

4.5.1 Desain Sistem Pengukuran Kinerja Pemasaran

Sistem pengukuran kinerja pemasaran yang efektif harus dirancang secara cermat, melibatkan berbagai pemangku kepentingan, untuk memastikan metrik yang dipilih benar-benar relevan dengan tujuan strategis perusahaan, dapat diimplementasikan secara konsisten, dan mampu mendorong perilaku produktif dari tim pemasaran. Perancangan sistem yang tidak tepat—misalnya terlalu banyak metrik, metrik yang mudah

dimanipulasi, atau metrik yang tak terhubung dengan insentif karyawan—justru dapat berdampak kontraproduktif. Ambler (2003) mengidentifikasi sejumlah prinsip utama yang harus diperhatikan dalam merancang sistem pengukuran kinerja pemasaran yang andal:

- **Relevansi Strategis:** setiap metrik yang dipilih harus terhubung langsung dan dapat ditelusuri kaitannya dengan tujuan strategis perusahaan, serta mampu menghasilkan informasi yang *actionable* dan relevan bagi pengambil keputusan di semua jenjang manajemen.
- **Keseimbangan:** sistem pengukuran harus mencakup bauran yang seimbang antara metrik finansial dan non-finansial, serta antara metrik jangka pendek yang mencerminkan hasil taktis dan metrik jangka panjang yang mencerminkan pembangunan nilai strategis secara berkelanjutan.
- **Ketepatan Waktu:** data kinerja harus tersedia pada frekuensi yang tepat sesuai ritme pengambilan keputusan, sehingga manajemen dapat merespons perubahan kondisi pasar secara cepat dan tidak terlambat.
- **Keandalan:** setiap metrik harus dapat diukur secara konsisten, akurat, dan dapat direproduksi oleh berbagai pihak, serta bebas dari bias metodologis atau insentif yang dapat mendistorsi gambaran kinerja sesungguhnya.
- **Kesederhanaan:** di tengah melimpahnya ketersediaan data, sistem pengukuran harus tetap cukup sederhana dan intuitif untuk dipahami dan digunakan secara efektif oleh seluruh pemangku kepentingan yang relevan.

4.5.2 Key Performance Indicators (KPI) Pemasaran

Key Performance Indicators (KPI) adalah sekumpulan metrik prioritas yang dipilih secara selektif untuk mencerminkan kinerja kritis dari strategi pemasaran perusahaan. Berbeda dengan metrik umum yang bisa mencakup ratusan indikator dari berbagai aspek, KPI berkonsentrasi pada sejumlah kecil indikator yang benar-benar paling strategis, paling dapat dipengaruhi oleh tindakan tim, dan memiliki dampak terbesar terhadap pencapaian tujuan bisnis yang ditetapkan.

Pemilihan KPI yang tepat merupakan proses yang tidak sederhana dan memerlukan pemahaman mendalam tentang model bisnis, dinamika pasar, dan strategi pemasaran perusahaan. Tidak ada satu set KPI universal yang berlaku untuk semua perusahaan dan industri, karena faktor-faktor penentu keberhasilan berbeda-beda bergantung pada konteks bisnis masing-masing. Sebagai panduan umum, setiap level manajemen pemasaran sebaiknya tidak memiliki lebih dari 5 hingga 7 KPI utama demi menjaga fokus yang tajam dan menghindari kelumpuhan analisis. Parmenter (2015) mengusulkan proses empat tahap dalam menetapkan KPI yang tepat: (1) mengidentifikasi faktor-faktor keberhasilan kritis (*critical success factors*) yang benar-benar menentukan keberhasilan strategi; (2) memilih KPI yang paling langsung dan sensitif mencerminkan status faktor-faktor kritis tersebut; (3) menetapkan target yang menantang namun realistis beserta batas toleransi kinerja; dan (4) membangun mekanisme pelaporan dan sesi *review* yang teratur, berorientasi pada tindakan perbaikan yang konkret.

Tabel 4. 3 Contoh KPI Pemasaran Berdasarkan Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif	KPI	Target	Frekuensi Review
Keuangan	ROMI, Pertumbuhan Pendapatan, Margin Pemasaran Bersih	ROMI > 150%	Bulanan
Pelanggan	NPS, Tingkat Retensi, CLV, Customer Acquisition Cost	NPS > 50, Retensi > 85%	Bulanan/Kuartal
Proses Internal	Conversion Rate, Time-to-Market, Lead Response Time	Conversion > 3%	Mingguan
Pertumbuhan	Pangsa Pasar, Brand Awareness, Share of Voice	Awareness > 70%	Kuartal/Tahunan

4.5.3 Marketing Dashboard

Marketing dashboard adalah representasi visual terintegrasi dari berbagai metrik dan KPI pemasaran yang memungkinkan manajer memantau kinerja secara *real-time* dan mengidentifikasi area yang memerlukan perhatian segera. Pauwels *et al.* (2009) mendefinisikan *marketing dashboard* sebagai sistem informasi yang menyajikan metrik-metrik pemasaran kritis dalam format yang mudah dipahami dan dapat ditindaklanjuti (*actionable*), guna mendukung pengambilan keputusan yang lebih cepat dan akurat.

Perancangan *marketing dashboard* yang efektif mensyaratkan perhatian pada beberapa prinsip utama: (1) hierarki informasi yang jelas, menampilkan KPI utama secara menonjol sembari menyediakan kemampuan *drill-down* ke metrik yang lebih rinci; (2)

visualisasi data yang tepat, menggunakan jenis grafik yang paling sesuai dengan tipe data yang ditampilkan; (3) kontekstualisasi data, dengan menyertakan pembandingan seperti target, tren historis, dan *benchmark* industri; serta (4) pembaruan data secara *real-time* atau *near-real-time* untuk mendukung respons keputusan yang cepat.

Dalam era *big data* dan kecerdasan buatan, *marketing dashboard* terus berkembang melampaui fungsi pelaporan historis semata, kini mengintegrasikan kemampuan analitik prediktif dan *prescriptive* yang mampu memberikan rekomendasi tindakan secara otomatis berdasarkan pola data yang terdeteksi oleh algoritma.

4.6 Audit Pemasaran

4.6.1 Konsep dan Tujuan Audit Pemasaran

Audit pemasaran merupakan pemeriksaan menyeluruh, sistematis, independen, dan berkala terhadap lingkungan pemasaran perusahaan mencakup tujuan, strategi, program, dan aktivitas pemasarannya dengan tujuan utama mengidentifikasi area yang bermasalah maupun peluang yang belum dimanfaatkan, serta merumuskan rekomendasi tindakan konkret untuk meningkatkan kinerja pemasaran secara keseluruhan. Berbeda dari evaluasi kinerja rutin yang bersifat inkremental, audit pemasaran menyajikan tinjauan yang lebih fundamental dan menyeluruh terhadap keseluruhan strategi dan operasional pemasaran. Kotler *et al.* (2019) menekankan bahwa audit pemasaran yang efektif harus memenuhi tiga karakteristik esensial: komprehensif dalam arti mencakup semua area pemasaran; sistematis dalam arti mengikuti langkah-

langkah yang terstruktur dan metodologis; serta independen, idealnya dilaksanakan oleh pihak dari luar fungsi pemasaran atau bahkan dari luar perusahaan yang tidak memiliki konflik kepentingan.

Tujuan utama audit pemasaran mencakup empat dimensi yang saling melengkapi: (1) menilai relevansi dan efektivitas strategi pemasaran yang berjalan dalam menghadapi kondisi kompetitif dan pasar terkini; (2) mengidentifikasi ketidakselarasan antara strategi pemasaran yang ditetapkan dengan perkembangan aktual pasar, perubahan preferensi pelanggan, dan langkah kompetitor; (3) mendeteksi kesenjangan pada sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi pemasaran yang perlu dikembangkan agar strategi dapat dieksekusi secara optimal; serta (4) menghasilkan rekomendasi yang konkret, terukur, dan dapat diimplementasikan untuk meningkatkan kinerja pemasaran secara sistematis ke depan.

4.6.2 Komponen Audit Pemasaran

Audit pemasaran yang komprehensif mencakup enam komponen utama: (1) Audit Lingkungan Pemasaran, yang secara sistematis menganalisis faktor-faktor makro melalui kerangka PESTEL (politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum) serta faktor-faktor mikro seperti pelanggan, pesaing, pemasok, dan distributor; (2) Audit Strategi Pemasaran, yang mengevaluasi kesesuaian dan konsistensi internal antara misi, tujuan, dan strategi pemasaran dengan arah strategis perusahaan; (3) Audit Organisasi Pemasaran, yang menilai efektivitas struktur organisasi, kejelasan peran dan tanggung jawab, serta kualitas koordinasi antar fungsi; (4) Audit Sistem Pemasaran, yang memeriksa kualitas dan relevansi sistem informasi, perencanaan, dan pengendalian pemasaran; (5) Audit

Produktivitas Pemasaran, yang menganalisis profitabilitas aktual dan efisiensi penggunaan anggaran di berbagai program pemasaran; serta (6) Audit Fungsi Pemasaran, yang secara mendalam mengevaluasi setiap elemen bauran pemasaran produk, harga, distribusi, dan promosi untuk mengidentifikasi kekuatan dan area yang perlu diperbaiki.

4.7 Tantangan dan Best Practices dalam Evaluasi Kinerja Pemasaran

4.7.1 Tantangan dalam Pengukuran Kinerja Pemasaran

Meskipun konsep dan metodologi evaluasi kinerja pemasaran telah berkembang pesat, implementasinya dalam konteks bisnis nyata masih dihadapkan pada berbagai tantangan yang signifikan tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga organisasional dan kultural. Stewart (2009) mengidentifikasi beberapa tantangan utama yang paling sering dijumpai oleh para praktisi:

Masalah Atribusi (*Attribution Problem*): kesulitan fundamental dalam mengaitkan hasil pemasaran secara kausal dengan aktivitas atau program pemasaran tertentu, terutama dalam lingkungan *multi-channel* yang semakin kompleks di mana pelanggan berinteraksi dengan merek melalui berbagai titik sentuh sebelum akhirnya melakukan pembelian.

- Efek Keterlambatan (*Lag Effect*): dampak dari banyak program pemasaran—khususnya yang berkaitan dengan pembangunan merek dan edukasi pasar baru terasa secara signifikan dalam jangka panjang, sehingga sulit dievaluasi secara adil dalam siklus pelaporan yang pendek.

- Standarisasi Metrik: minimnya standarisasi yang disepakati luas dalam definisi dan metodologi perhitungan metrik pemasaran menyulitkan perbandingan yang bermakna antara perusahaan berbeda, antara divisi dalam satu perusahaan, atau antar periode waktu.
- Fragmentasi Data (*Data Silos*): penyebaran data pemasaran di berbagai sistem yang tidak terintegrasi CRM, platform iklan digital, analitik *website*, data penjualan *offline* menghambat terbentuknya pandangan yang holistik tentang kinerja pemasaran.
- Resistensi Organisasional: keengganan sebagian anggota atau tim pemasaran untuk dievaluasi kinerjanya secara ketat dan transparan, terutama jika sistem pengukuran dianggap tidak adil atau tidak mampu menangkap kontribusi sesungguhnya dari pekerjaan kreatif yang kompleks.

4.7.2 *Best Practices* dalam Evaluasi Kinerja Pemasaran

Berdasarkan kajian literatur yang komprehensif dan pengamatan terhadap praktik terbaik industri di berbagai sektor, berikut disajikan sejumlah rekomendasi yang terbukti efektif dalam implementasi evaluasi kinerja pemasaran:

- Kembangkan Sistem Pengukuran yang Terintegrasi: bangun sistem yang secara eksplisit menghubungkan metrik pemasaran dengan KPI bisnis secara keseluruhan, dari jenjang operasional hingga strategis, agar setiap anggota tim memahami bagaimana pekerjaannya berkontribusi pada pencapaian tujuan bisnis yang lebih besar.
- Gunakan Kombinasi Metrik *Leading* dan *Lagging*: jangan hanya mengandalkan metrik *lagging* seperti penjualan dan laba yang mencerminkan hasil masa

lalu, tetapi juga sertakan metrik *leading* seperti *brand awareness*, *engagement*, dan kepuasan pelanggan yang memiliki daya prediktif terhadap kinerja finansial ke depan.

- Investasikan dalam Infrastruktur Data yang Kuat: kualitas pengukuran kinerja pemasaran pada akhirnya bergantung pada kualitas dan kelengkapan data yang tersedia. Investasi memadai dalam sistem *Customer Relationship Management* (CRM), platform *marketing automation*, dan kapabilitas *data analytics* merupakan prasyarat fundamental, bukan sekadar pilihan.
- Lakukan *Review* Kinerja yang Reguler dan Terstruktur: tetapkan ritme *review* yang hierarkis sesuai level keputusan mingguan untuk metrik operasional, bulanan untuk KPI taktis, dan kuartalan untuk KPI strategis dengan agenda yang jelas dan komitmen nyata terhadap tindakan perbaikan.
- Bangun Budaya Berbasis Data (*Data-Driven Culture*): dorong seluruh anggota tim untuk mengintegrasikan data ke dalam setiap keputusan yang mereka buat. Rayakan keberhasilan yang terbukti secara data sebagai bagian dari penguatan budaya yang menghargai akuntabilitas dan perbaikan berkelanjutan berbasis bukti empiris.

4.8 Studi Kasus: Implementasi Sistem Evaluasi Kinerja Pemasaran

4.8.1 Latar Belakang Kasus

PT Nusantara Konsumer (nama fiktif), sebuah perusahaan *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG) nasional dengan portofolio produk yang beragam di kategori makanan dan minuman, tengah menghadapi

tekanan yang semakin besar dari manajemen puncak dan dewan komisaris untuk membuktikan efektivitas anggaran pemasaran yang mencapai sekitar 15 persen dari total pendapatan tahunan. Tekanan ini diperparah oleh konteks industri yang kian kompetitif, di mana pertumbuhan yang melambat menuntut efisiensi yang lebih tinggi dari setiap rupiah yang diinvestasikan. Sebelum proyek transformasi ini dimulai, departemen pemasaran tidak memiliki sistem pengukuran kinerja yang terstandarisasi; evaluasi efektivitas program dilakukan secara *ad hoc* dan tidak konsisten antara satu tim dengan tim lainnya.

4.8.2 Implementasi dan Hasil

Perusahaan mengimplementasikan sistem evaluasi kinerja pemasaran yang komprehensif melalui pendekatan tiga fase yang dirancang untuk meminimalkan gangguan terhadap operasional yang sedang berjalan. Fase pertama (bulan 1 hingga 3) berfokus pada pembangunan fondasi kerangka pengukuran: penetapan KPI yang relevan melalui sesi fasilitasi lintas fungsi, penyusunan definisi metrik yang terstandarisasi dan disepakati bersama, serta perancangan *dashboard* yang intuitif dan dapat diakses oleh berbagai jenjang manajemen. Fase kedua (bulan 4 hingga 6) berfokus pada pengumpulan data *baseline* yang representatif serta kalibrasi sistem untuk memastikan akurasi dan konsistensi pengukuran. Fase ketiga (bulan 7 dan seterusnya) merupakan operasionalisasi penuh sistem pengukuran, mencakup penyelenggaraan sesi *review* kinerja bulanan yang terstruktur serta penyesuaian program pemasaran secara berkelanjutan berdasarkan temuan data.

Setelah 12 bulan implementasi penuh, hasilnya melampaui ekspektasi awal. Perusahaan berhasil

meningkatkan ROMI secara signifikan dari 120 persen menjadi 185 persen. Di samping itu, tim berhasil mengidentifikasi dan secara bertahap menghapus program pemasaran yang tidak efisien senilai total Rp 3,2 miliar, yang kemudian dialihkan ke program-program dengan imbal hasil lebih tinggi. Indikator kepuasan pelanggan pun membaik secara nyata, tercermin dari peningkatan NPS dari 32 menjadi 47 dalam rentang waktu yang sama. Yang mungkin paling bernilai jangka panjang adalah transformasi budaya yang menyertainya: tim pemasaran kini berbicara dalam bahasa dan kerangka konseptual yang sama dengan tim keuangan dalam mendiskusikan, menjustifikasi, dan mengevaluasi efektivitas investasi pemasaran memperkuat posisi strategis fungsi pemasaran dalam pengambilan keputusan korporat.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, D. A. (2014). *Aaker on branding: 20 principles that drive success*. Morgan James Publishing.
- Alimudin, A., Falani, A. Z., Mudjanarko, S. W., & Limantara, A. D. (2019). *Analisis pengaruh penerapan perspektif balanced scorecard terhadap peningkatan kinerja UMKM*. *EkoNiKa: Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, 4(1), 1–17.
<https://doi.org/10.30737/ekonika.v4i1.337>
- Damayanti, R. M., Utami, E. Y., Pramesti, D., Yuninata, D., Pratama, R. A., & Pratama, V. Y. (2023). *The implementation of a balanced scorecard perspective to SMEs performance*. *Sebelas Maret Business Review*, 8(2), 115–130.
<https://doi.org/10.20961/snbr.v8i2.72981>
- Farris, P. W., Bendle, N., Pfeifer, P. E., & Reibstein, D. J. (2015). *Marketing metrics: The manager's guide to measuring marketing performance (3rd ed.)*. Pearson FT Press.
- Ferdinand, A. T. (2002). *Kualitas strategi pemasaran: Sebuah studi pendahuluan*. *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, 1(1), 107–119.
<https://doi.org/10.14710/jspi.v1i1.107-119>
- Hendrawan, A., Suchyowati, H., & Cahyadi, K. (2019). *Pengaruh marketing digital terhadap kinerja penjualan produk UMKM Asti Gauri di Kecamatan Bantarsari Cilacap*. *Jurnal Administrasi dan Kesekretariatan*, 4(1), 50–61. Diakses dari <http://jurnal.stiks-tarakanita.ac.id/index.php/JAK/article/view/189>
- Kaplan, R. S., & Cooper, R. (1998). *Cost and effect: Using integrated cost systems to drive profitability and performance*. Harvard Business School Press.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity (4th ed.)*. Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing management (16th ed.)*. Pearson Education.
- Lenskold, J. D. (2003). *Marketing ROI: The path to campaign, customer, and corporate profitability*. McGraw-Hill.
- Morgan, N. A., Whitler, K. A., Feng, H., & Chari, S. (2019). *Research in marketing strategy*. Journal of the Academy of Marketing Science, 47(1), 4–29. <https://doi.org/10.1007/s11747-018-0598-1>
- Octavini, N. A., Puspitasari, A. D., & Yana, N. (2023). *Bagaimana meningkatkan kinerja pemasaran melalui model entrepreneurial marketing pada ecopreneurship?*. Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis, 24(2), 115–134. <https://doi.org/10.30596/jimb.v24i2.15082>
- Pauwels, K., Ambler, T., Clark, B. H., LaPointe, P., Reibstein, D., Skiera, B., Wierenga, B., & Wiesel, T. (2009). *Dashboards as a service: Why, what, how, and what research is needed?* Journal of Service Research, 12(2), 175–189. <https://doi.org/10.1177/1094670509344213>
- Prasetyo, B. D., Febriani, N. S., Asmara, W. W., Tamitiadini, D. D., Destrity, N. A., Avina, D. A. A., & Illahi, A. K. (2018). *Komunikasi pemasaran terpadu: Pendekatan tradisional hingga era media baru*. UB Press.
- Rusdi, R., Amiani, A., & Murjana, I. M. (2022). *Pengaruh media sosial, e-commerce, dan website terhadap kinerja*

- UMKM pada UMKM tenun di Lombok Tengah*. Jurnal Econetica, 4(2), 81–92. <https://doi.org/10.69503/econetica.v4i2.31>
- Sambodo, R. S. (2021). *Faktor-faktor kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan: Literature review manajemen pemasaran*. Jurnal Ilmu Manajemen Terapan, 3(1), 104–114. <https://doi.org/10.31933/jimt.v3i1.707>
- Susanto, P., Hoque, M. E., Shah, N. U., Candra, A. H., Hashim, N. M. H. N., & Abdullah, N. L. (2023). *Entrepreneurial orientation and performance of SMEs: The roles of marketing capabilities and social media usage*. Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies, 15(2), 379–403. <https://doi.org/10.1108/JEEE-03-2021-0090>
- Theodora, N. (2021). *Relationship between integrated marketing communication and brand equity*. International Journal of Social Science and Business, 5(2), 278–283. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v5i2.33782>
- Reichheld, F. F. (2003). *The one number you need to grow*. Harvard Business Review, 81(12), 46–54.
- Rust, R. T., Zeithaml, V. A., & Lemon, K. N. (2000). *Driving customer equity: How customer lifetime value is reshaping corporate strategy*. The Free Press.
- Sadli, M. D., & Supriyanto. (2020). *Analisis hasil pengukuran customer life-time value untuk menguatkan customer relationship management dan memaksimalkan profitabilitas pelanggan (studi kasus di CV. Gunawita Mandiri)*. ABIS: Accounting and Business Information Systems Journal, 8(2), 1–20. <https://doi.org/10.22146/abis.v8i2.59276>
- Wicaksana, T. A., Suharyono, S., & Hidayat, K. (2018). *Pengaruh ekuitas merek terhadap kepuasan dan*

loyalitas pelanggan (survei pada pengguna sepeda motor Honda Beat di Malang). Jurnal Administrasi Bisnis, 63(1), 74–81.
<https://doi.org/10.31843/jmbi.v4i2.119>

Widiastomo, H. E. H., & Achsa, A. (2021). *Strategi pemasaran terhadap tingkat penjualan*. Kinerja: Jurnal Ekonomi dan Manajemen, 18(1), 15–23.
<https://doi.org/10.30872/jkin.v18i1.7523>

Wijaya, O. Y. A. (2020). *Strategi manajemen hubungan pelanggan dan orientasi pasar: Upaya meningkatkan kinerja pemasaran industri furniture di Jawa Timur*. Penerbit Lakeisha.

BAB 5

MANAJEMEN KEUANGAN DALAM PENGEMBANGAN DAN IMPLEMENTASI STRATEGI PEMASARAN

Oleh Baharuddin

5.1 Peran Strategis Manajemen Keuangan dalam Perencanaan Pemasaran

Tradisi organisasi lama sering kali menempatkan manajemen keuangan dan manajemen pemasaran dalam dua kutub yang berseberangan. Pemasaran dianggap sebagai unit "penguras kas" yang berfokus pada kreativitas dan pangsa pasar, sementara keuangan dianggap sebagai "penjaga gerbang" yang kaku dan hanya peduli pada efisiensi biaya. Namun, dalam lanskap bisnis modern yang kompetitif, dikotomi ini tidak lagi relevan. Keberhasilan strategis kini bergantung pada sejauh mana organisasi mampu mengintegrasikan logika finansial ke dalam setiap keputusan pemasaran. Sebagaimana ditegaskan oleh Moorman & Day, (2016), fungsi pemasaran yang unggul tidak hanya mengeksekusi taktik promosi, melainkan juga bertanggung jawab atas penciptaan nilai perusahaan secara keseluruhan (*firm-wide value creation*).

5.1.1 Integrasi Visi Finansial dan Pemasaran

Integrasi visi antara keuangan dan pemasaran merupakan fondasi utama dalam menciptakan nilai bagi pemegang saham (*shareholder value*). Visi pemasaran yang berfokus pada kepuasan dan loyalitas pelanggan harus diterjemahkan ke dalam metrik keuangan yang terukur, seperti arus kas masa depan dan pengurangan risiko. Dalam penelitian monumental mereka di *Journal of Marketing*, dimana Srivastava *et al.*, (1998) memperkenalkan kerangka kerja yang menunjukkan bahwa aset berbasis pasar (*market-based assets*), seperti hubungan pelanggan dan ekuitas merek, harus dikelola sedemikian rupa sehingga mampu meningkatkan *cash flow* dan nilai perusahaan secara keseluruhan. Kerangka ini kemudian dikonfirmasi oleh meta-analisis kontemporer yang dilakukan oleh Edeling & Fischer, (2016), yang menemukan bukti empiris kuat bahwa investasi pada aset pemasaran berdampak positif dan signifikan terhadap nilai perusahaan (*firm value*).

Dalam perencanaan strategis, departemen keuangan berperan sebagai mitra strategis yang menyediakan kerangka kerja analitis. Integrasi ini memastikan bahwa target pemasaran seperti ekspansi pasar atau peluncuran produk didukung oleh struktur permodalan yang tepat dan proyeksi tingkat pengembalian yang realistis. Sebagaimana ditegaskan oleh Brealey *et al.*, (2019), setiap keputusan alokasi sumber daya di dalam perusahaan pada dasarnya adalah keputusan investasi yang harus diuji menggunakan logika keuangan yang ketat: "hanya jika nilai sekarang dari arus kas masa depan melebihi pengeluaran awal." Hanssens & Pauwels (2016) menambahkan bahwa mendemonstrasikan nilai pemasaran kepada pemegang

saham dan dewan direksi kini bukan lagi pilihan, melainkan keharusan profesional bagi setiap *Chief Marketing Officer* (CMO).

5.1.2 *Marketing as an Asset: Dari Expense ke Capital Expenditure*

Salah satu pergeseran paradigma paling kritikal dalam manajemen modern adalah cara pandang terhadap biaya pemasaran. Dalam akuntansi tradisional, biaya pemasaran biasanya diperlakukan sebagai beban periodik (*operating expense*) yang langsung memotong laba tahun berjalan berdasarkan Prinsip Akuntansi yang Berlaku Umum (*Generally Accepted Accounting Principles/GAAP*). Namun, secara strategis, pemasaran lebih tepat dilihat sebagai belanja modal (*capital expenditure*) atau investasi pada aset tidak berwujud. Argumen ini didasarkan pada konsep bahwa pengeluaran pemasaran hari ini, misalnya untuk pembangunan merek atau akuisisi pelanggan menciptakan manfaat ekonomi yang akan diterima di masa depan. Ambler (2003) dalam bukunya *Marketing and the Bottom Line* secara tegas menyatakan bahwa mengabaikan nilai aset pemasaran dalam laporan keuangan adalah sebuah kegagalan manajerial yang serius. McAlister *et al.*, (2016) memperkuat argumen ini dengan menunjukkan bahwa efektivitas belanja iklan sangat bergantung pada strategi perusahaan, sehingga harus dievaluasi sebagaimana investasi strategis lainnya. Ketika pemasaran dipandang sebagai aset, maka:

- a. **Ekuitas Merek (*Brand Equity*)** dikelola sebagai aset jangka panjang yang meningkatkan daya tawar harga dan loyalitas pelanggan (Keller, 2012). Merek yang kuat memungkinkan perusahaan menetapkan

harga premium dan mengurangi sensitivitas pelanggan terhadap fluktuasi harga.

- b. **Ekuitas Pelanggan (*Customer Equity*)** dilihat sebagai total nilai seumur hidup yang didiskontokan dari basis pelanggan perusahaan (Rust, Zeithaml and Lemon, 2000). Setiap pelanggan yang diakuisisi hari ini memiliki potensi menghasilkan arus kas selama bertahun-tahun ke depan.

Dengan mengadopsi perspektif *Capital Expenditure*, manajer pemasaran dituntut untuk bertanggung jawab atas tingkat pengembalian modal yang diinvestasikan (*Return on Invested Capital*), sementara manajer keuangan memberikan fleksibilitas anggaran berdasarkan potensi pertumbuhan nilai jangka panjang, bukan sekadar batasan kas tahunan. Meskipun demikian, pengakuan pemasaran sebagai aset dalam laporan keuangan formal masih menghadapi kendala signifikan. Standar akuntansi internasional seperti IAS 38 (*International Accounting Standard 38: Intangible Assets*) dan PSAK 19 (*Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan No. 19: Aset Tak Berwujud*) yang berlaku di Indonesia mensyaratkan bahwa pengeluaran untuk aset tidak berwujud hanya dapat dikapitalisasi jika memenuhi tiga kriteria ketat: keteridentifikasian (*identifiability*), pengendalian (*control*), dan manfaat ekonomi masa depan yang dapat diukur secara andal (*reliable measurement*) (Ikatan Akuntansi Indonesia, 2023). Pengeluaran untuk merek yang dibangun secara internal, misalnya, seringkali gagal memenuhi kriteria ini sehingga tetap diperlakukan sebagai beban pada laporan laba rugi. Perspektif Manajemen Keuangan Pemasaran menjembatani kesenjangan ini dengan mengadvokasi valuasi internal berbasis *Discounted Cash Flow* (DCF) atas aset pemasaran, meskipun ia tidak diakui dalam neraca keuangan formal yang diaudit.

5.1.3 Menuju Pengukuran Nilai: Mengapa *Return on Marketing Investment (ROMI)* Menjadi Keniscayaan

Integrasi visi keuangan dan pemasaran serta pengakuan pemasaran sebagai aset strategis membutuhkan satu alat ukur yang mampu menyatukan kedua disiplin. *Return on Marketing Investment (ROMI)*. ROMI, yang didefinisikan sebagai rasio antara keuntungan yang diatribusikan pada aktivitas pemasaran terhadap total investasi pemasaran (Lenskold, 2003), muncul sebagai metrik yang menjembatani bahasa pemasaran (kreativitas, kesadaran merek) dengan bahasa keuangan (arus kas, tingkat pengembalian). Tanpa ROMI, integrasi yang dibahas dalam bab ini akan tetap menjadi retorika tanpa bukti. Dengan ROMI, setiap rupiah yang diinvestasikan dalam pemasaran dapat dipertanggungjawabkan dengan presisi finansial. Lebih dari sekadar metrik pengukuran, ROMI berfungsi sebagai kerangka pengambilan keputusan yang memungkinkan manajer untuk membandingkan produktivitas berbagai inisiatif pemasaran, apakah berinvestasi pada iklan digital, promosi penjualan, atau pengembangan merek menggunakan bahasa universal yang dipahami oleh seluruh pemangku kepentingan.

Kerangka integrasi ini, yang termanifestasi dalam konsep *Return on Marketing Investment*, akan menjadi benang merah yang menyatukan seluruh pembahasan dalam penganggaran strategis, valuasi proyek pemasaran, hingga pengendalian implementasi. Kini, setelah fondasi filosofis ini dibangun, kita akan melangkah ke pembahasan mengenai bagaimana manajemen keuangan diterjemahkan secara operasional dalam proses penganggaran strategis.

5.2 Penganggaran Strategis untuk Pemasaran

Penganggaran pemasaran bukan sekadar proses administratif tahunan untuk menetapkan batasan pengeluaran, melainkan mekanisme strategis untuk mengalokasikan sumber daya langka perusahaan guna menghasilkan pengembalian yang optimal. Penganggaran yang efektif menjembatani aspirasi strategis *Chief Marketing Officer* (CMO) dengan disiplin fiskal *Chief Financial Officer* (CFO). Tantangan utama dalam penganggaran pemasaran terletak pada ketegangan inheren antara kepastian jangka pendek dan pertumbuhan jangka panjang sebuah ketegangan yang hanya dapat diurai melalui kerangka analitis yang mengintegrasikan logika pemasaran dan keuangan secara simultan.

5.2.1 Metode Alokasi Anggaran Klasik

Dalam praktik industri, terdapat tiga metode tradisional yang sering digunakan karena kemudahannya, meskipun masing-masing memiliki keterbatasan konseptual yang signifikan. Memahami kelemahan metode-metode ini merupakan langkah awal yang esensial sebelum beralih ke pendekatan kontemporer yang lebih berbasis data.

a. Metode Persentase Penjualan (*Percentage-of-Sales Method*)

Metode ini menetapkan anggaran pemasaran berdasarkan persentase tertentu dari penjualan saat ini atau yang diperkirakan. Kotler *et al.*, (2021) mencatat bahwa metode ini populer karena memberikan stabilitas finansial ketika kompetitor memiliki pengeluaran yang serupa dan dianggap aman oleh dewan direksi. Namun, secara

konseptual, metode ini memiliki kelemahan mendasar : Dimana memandang penjualan sebagai *penyebab* pemasaran, padahal pemasaran seharusnya menjadi *pendorong* penjualan. Dalam situasi penurunan penjualan, metode ini justru merekomendasikan pemotongan anggaran pemasaran, tindakan yang dapat memperparah krisis. Sebagaimana ditegaskan oleh Stewart (2019) dalam *Journal of Marketing*, metode berbasis persentase penjualan mengabaikan dinamika pasar dan peluang pertumbuhan yang sesungguhnya.

b. Metode Paritas Kompetitif (*Competitive Parity Method*)

Perusahaan menetapkan anggaran untuk menyamai atau sedikit melampaui pengeluaran pemasaran kompetitor. Asumsi dasarnya adalah bahwa "kebijaksanaan kolektif" industri akan mencegah pengeluaran yang tidak perlu atau perang promosi yang merugikan. Namun, setiap perusahaan memiliki kebutuhan strategis, ekuitas merek, struktur biaya, dan peluang pasar yang berbeda. Mengikuti langkah kompetitor secara mekanis berarti menyerahkan strategi perusahaan kepada pihak eksternal. Lebih jauh, tidak ada jaminan bahwa kompetitor mengalokasikan anggaran mereka secara optimal. Kolsarici *et al.*, (2020) dalam *Journal of Marketing Research* juga menegaskan bahwa penggunaan metode heuristik seperti paritas kompetitif merupakan cerminan dari "rasionalitas terbatas" (*bounded rationality*) dalam pengambilan keputusan anggaran, di mana manajer sering kali menyimpang dari alokasi optimal.

c. Metode Tujuan dan Tugas (*Objective-and-Task Method*)

Metode ini dipandang sebagai metode klasik yang paling logis dan berorientasi pada hasil. Manajer pemasaran terlebih dahulu menentukan tujuan spesifik dan terukur (misalnya, meningkatkan kesadaran merek sebesar 20% di segmen usia 25-34 tahun), kemudian mengidentifikasi tugas-tugas yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut, dan selanjutnya memperkirakan biaya pelaksanaannya. Lenskold (2003) menekankan bahwa metode ini sejalan dengan prinsip *Return on Marketing Investment* (ROMI) karena memaksa setiap pengeluaran pemasaran terhubung langsung dengan hasil yang diharapkan. Metode ini menuntut akuntabilitas dan pemikiran strategis yang mendalam, menjadikannya fondasi transisi menuju pendekatan penganggaran kontemporer.

5.2.2 Pendekatan Kontemporer: *Zero-Based Budgeting* (ZBB) dan *Activity-Based Costing* (ABC)

Untuk mengatasi inefisiensi dan kelemahan konseptual metode klasik, organisasi modern beralih ke pendekatan yang lebih transparan, berbasis data, dan berorientasi pada nilai.

a. *Zero-Based Budgeting* (ZBB) dalam Pemasaran

Berbeda dengan penganggaran inkremental yang hanya menambahkan atau mengurangi persentase tertentu dari anggaran tahun sebelumnya, ZBB menuntut setiap program pemasaran dibenarkan dari "titik nol" (*zero base*) pada setiap periode anggaran. Tidak ada pengeluaran yang dianggap otomatis berlanjut.

Jacobs *et al.*, (2018) dalam artikelnya mendokumentasikan bahwa perusahaan yang menerapkan ZBB pada fungsi pemasaran berhasil menghemat 10 hingga 25 persen belanja pemasaran pada kategori tertentu, dengan lebih dari 50 persen penghematan tersebut dapat dicapai dalam 12 bulan pertama. Yang lebih penting dari sekadar penghematan, ZBB memungkinkan realokasi dana dari aktivitas "non-kerja" (*non-working media*) seperti biaya agensi dan produksi konten yang tidak efektif ke aktivitas yang langsung menyentuh dan menciptakan nilai bagi konsumen. Jacobs *et al.*, (2018) melaporkan kasus sebuah perusahaan barang kemasan konsumen Eropa yang mencapai peningkatan efisiensi belanja sebesar 15 persen, di mana 70 persen peluang penghematan berasal dari *non-working media levers*, dan dana tersebut direalokasikan ke inisiatif pertumbuhan baru. ZBB menciptakan disiplin keuangan yang memaksa manajer pemasaran untuk secara ketat memprioritaskan saluran dan program dengan *Return on Investment* (ROI) tertinggi. Kemudian Matthews (2025) mengonfirmasi bahwa CEO dan CFO secara umum kurang yakin terhadap kompetensi finansial CMO dibandingkan eksekutif C-suite lainnya. Dalam konteks ini, adopsi ZBB oleh fungsi pemasaran menjadi sinyal penting bahwa CMO mampu mengelola sumber daya dengan akuntabilitas setara fungsi keuangan.

b. *Activity-Based Costing* (ABC) untuk Pemasaran

Sementara ZBB berfokus pada *apa* yang didanai, ABC berfokus pada *ke mana* biaya sesungguhnya mengalir. ABC membantu mengidentifikasi biaya sebenarnya dari melayani berbagai segmen pelanggan, saluran distribusi, atau

program pemasaran spesifik. Dalam akuntansi tradisional, banyak biaya pemasaran seperti operasional pusat layanan pelanggan, pergudangan, atau pengembangan kreatif diperlakukan sebagai biaya umum (*overhead*) yang dialokasikan secara arbitrer. Horngren *et al.*, (2021) menjelaskan bahwa ABC melacak biaya ke aktivitas spesifik, kemudian mengalokasikan biaya aktivitas tersebut ke produk, pelanggan, atau saluran berdasarkan konsumsi aktual mereka. Dalam konteks pemasaran, ABC memberikan visibilitas terhadap profitabilitas pelanggan (*customer profitability*) yang sebenarnya. Seorang pelanggan yang menghasilkan pendapatan tinggi mungkin sebenarnya tidak menguntungkan jika ia memerlukan layanan purna jual yang intensif, sering mengembalikan produk, atau selalu membeli melalui saluran diskon. Temuan ini memungkinkan strategi pemasaran difokuskan pada segmen yang benar-benar memberikan kontribusi positif terhadap laba. Penelitian Abbas & Jawda (2025) dalam konteks industri kontemporer menegaskan bahwa pendekatan ABC secara signifikan lebih unggul dibandingkan *traditional costing* dalam mengidentifikasi profitabilitas pelanggan dan mendukung keunggulan kompetitif berkelanjutan.

5.2.3 Analisis *Trade-off* dalam Marketing Mix: Membangun Model Finansial Sederhana

Setiap keputusan alokasi anggaran pemasaran melibatkan *trade-off* finansial yang harus dievaluasi secara kuantitatif. Pertanyaan strategis yang sering muncul di ruang rapat adalah: "Jika kita memiliki tambahan dana sebesar Rp 1 miliar, apakah lebih baik digunakan untuk menurunkan harga (memberikan diskon) atau untuk meningkatkan belanja iklan?"

Untuk menjawab pertanyaan ini, manajer pemasaran dan keuangan perlu membangun model finansial sederhana berbasis Margin Kontribusi (*Contribution Margin*). Secara fundamental, profitabilitas pemasaran (π) dari suatu lini produk atau kampanye dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\pi = (P - V) \times Q - M$$

Di mana:

P = Harga jual per unit

V = Biaya variabel per unit

Q = Kuantitas unit yang terjual (yang merupakan fungsi dari bauran pemasaran yang dipilih)

M = Total anggaran pemasaran tetap (*fixed marketing spending*)

Volume Impas Pemasaran (*Marketing Break-Even Volume*)

Dalam analisis *trade-off*, manajer harus menghitung Volume Impas Pemasaran, yaitu jumlah unit tambahan yang harus terjual untuk menutupi kenaikan anggaran pemasaran. Jika perusahaan merencanakan peningkatan anggaran iklan (ΔM) sebesar Rp200 juta, maka volume impas dapat dihitung dengan rumus:

$$\Delta Q = \Delta M \div (P - V)$$

Di mana (P - V) adalah margin kontribusi per unit.

Ilustrasi Numerik :

Sebuah perusahaan smartphone memiliki data : Harga jual per unit (P) = Rp4.000.000, Biaya variabel per unit (V) = Rp2.500.000, Margin kontribusi per unit (P – V) = Rp1.500.000, Usulan tambahan anggaran iklan (ΔM) = Rp300.000.000. Maka, volume impas yang harus dicapai adalah:

$\Delta Q = \text{Rp}300.000.000 \div \text{Rp}1.500.000 = 200 \text{ unit}$. Artinya, kampanye iklan tersebut harus mampu menghasilkan sedikitnya 200 unit penjualan tambahan agar investasi ini mencapai titik impas secara finansial. Jika tim pemasaran meyakini bahwa kampanye tersebut dapat menghasilkan 350 unit tambahan, maka investasi ini layak secara finansial. Namun, jika estimasi terbaik hanya 120 unit tambahan, maka alternatif penggunaan dana seperti diskon selektif, program loyalitas, atau investasi pada saluran digital harus dipertimbangkan.

Stewart (2019) mengingatkan bahwa model sederhana ini memiliki keterbatasan yang harus dipahami oleh pengambil keputusan. Pertama, model ini mengasumsikan hubungan linear antara belanja pemasaran dan penjualan, padahal dalam realitasnya sering terjadi *diminishing returns*. Kedua, model ini tidak menangkap efek jangka panjang seperti pembangunan ekuitas merek yang mungkin tidak menghasilkan penjualan langsung namun menciptakan nilai di masa depan. Ketiga, model ini bersifat statis dan tidak memperhitungkan respons kompetitor. Meskipun demikian, model ini menyediakan titik awal yang esensial untuk mendisiplinkan diskusi alokasi anggaran dengan logika finansial, bukan sekadar intuisi pemasaran semata.

5.3 Valuasi Finansial dan Manajemen Risiko dalam Pengembangan Produk Baru

Pengembangan Produk Baru (*New Product Development/NPD*) merupakan aktivitas strategis yang secara inheren bersifat *high-risk, high-reward*. Di satu sisi, NPD adalah mesin pertumbuhan jangka panjang perusahaan; di sisi lain, tingkat kegagalan produk baru berkisar antara 40% hingga 75% (Cooper, 2017). Tanpa evaluasi finansial yang ketat, proyek NPD dapat menjadi jebakan arus kas yang menguras sumber daya tanpa memberikan nilai tambah bagi pemegang saham. Oleh karena itu, pendekatan *Capital Budgeting* dan analisis risiko menjadi komponen yang tidak terpisahkan dalam Manajemen Keuangan Pemasaran.

5.3.1 *Capital Budgeting* untuk Proyek Pemasaran: NPV, IRR, dan *Payback Period*

Setiap inisiatif peluncuran produk baru harus diperlakukan sebagai proyek investasi yang dievaluasi dengan kerangka *Capital Budgeting*. Brealey *et al.*, (2019) menekankan bahwa penggunaan metode Arus Kas Terdiskonto (*Discounted Cash Flow/DCF*) merupakan standar emas dalam mengevaluasi proyek jangka panjang, termasuk proyek pemasaran. Tiga metrik utama yang digunakan adalah:

Net Present Value (NPV)

NPV mengukur selisih antara nilai sekarang dari arus kas masuk yang dihasilkan proyek dengan nilai sekarang dari arus kas keluar (investasi awal dan biaya operasional) sepanjang umur ekonomis produk. Secara matematis, NPV dirumuskan sebagai berikut:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0$$

Di mana:

CF_t = Arus kas bersih pada periode t

r = Tingkat diskonto (*cost of capital* atau WACC)

I_0 = Investasi awal

n = Umur ekonomis proyek

Kaidah keputusan investasi berbasis NPV bersifat jelas dan konsisten dengan tujuan memaksimalkan nilai pemegang saham: proyek pemasaran layak dijalankan jika $NPV > 0$. Nilai positif mengindikasikan bahwa proyek menghasilkan pengembalian di atas biaya modal perusahaan.

- a. **Internal Rate of Return (IRR)** : IRR adalah tingkat diskonto yang membuat NPV proyek sama dengan nol. Dalam konteks pemasaran, IRR menunjukkan efisiensi penggunaan modal dalam kampanye atau peluncuran produk. Kaidah keputusannya: proyek diterima jika $IRR > Hurdle Rate$ (biasanya *Weighted Average Cost of Capital/WACC*). Semakin tinggi IRR relatif terhadap biaya modal, semakin besar margin keamanan proyek.
- b. **Payback Period (PP)** : *Payback Period* mengukur waktu yang dibutuhkan agar arus kas kumulatif proyek dapat menutupi investasi awal. Meskipun memiliki kelemahan teoretis karena mengabaikan nilai waktu uang dan arus kas setelah periode pengembalian, PP tetap populer di kalangan praktisi sebagai indikator risiko likuiditas. Dalam industri

yang bergerak cepat (*fast-paced*), manajer sering menuntut agar investasi pemasaran kembali modal dalam waktu 12 hingga 24 bulan (Cooper, 2017).

Ilustrasi Numerik: Evaluasi Peluncuran Produk Baru

Sebuah perusahaan *consumer goods* sedang mengevaluasi peluncuran produk minuman herbal premium. Data proyek adalah sebagai berikut:

Komponen	Nilai
Investasi awal (R&D + pemasaran awal)	Rp 5.000
Estimasi arus kas tahunan (tahun 1–5)	Rp 1.500 per tahun
Tingkat diskonto (WACC)	10%
<i>Hurdle rate</i> IRR	12%

Perhitungan NPV:

$$\begin{aligned} \text{NPV} = & \frac{1.500}{(1, 10)^1} + \frac{1.500}{(1, 10)^2} + \frac{1.500}{(1, 10)^3} + \frac{1.500}{(1, 10)^4} \\ & + \frac{1.500}{(1, 10)^5} - 5.000 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{NPV} = & (1.364 + 1.240 + 1.127 + 1.024 + 0.931) \\ & - 5.000 \end{aligned}$$

$$NPV = 5.686 - 5.000 = \text{Rp } 0.686$$

Kesimpulan: $NPV > 0$, maka proyek ini layak secara finansial. IRR dapat dihitung menggunakan fungsi IRR pada spreadsheet; jika $IRR = 15,2\%$ (di atas *hurdle rate* 12%), maka proyek semakin meyakinkan. *Payback period* = $\text{Rp } 5.000 / \text{Rp } 1.500 = 3,33$ tahun (atau 3 tahun 4 bulan). Penelitian oleh Attaya & Murtaqi (2025) dalam konteks industri Indonesia mengonfirmasi bahwa penerapan NPV, IRR, dan PP secara simultan dikombinasikan dengan analisis sensitivitas memberikan kerangka evaluasi yang komprehensif untuk keputusan investasi produk baru.

5.3.2 Valuasi Proyek Branding Jangka Panjang: Pengantar *Real Options Analysis* (ROA)

Metode NPV tradisional, meskipun fundamental, memiliki keterbatasan serius ketika diterapkan pada proyek pemasaran jangka panjang seperti pembangunan merek (*branding*). NPV mengasumsikan bahwa keputusan investasi bersifat *now-or-never* dan manajemen akan pasif menunggu arus kas terealisasi. Dalam realitasnya, investasi pemasaran sering kali membuka peluang-peluang strategis di masa depan yang tidak tertangkap dalam perhitungan NPV statis.

Di sinilah *Real Options Analysis* (ROA) menjadi relevan. Trigeorgis (1996) dalam karyanya meletakkan fondasi bahwa keputusan investasi korporat dapat dianalogikan dengan opsi keuangan (*financial options*): perusahaan memiliki hak, namun bukan kewajiban, untuk mengambil tindakan tertentu di masa depan. Dalam konteks pemasaran, Damodaran (2022) pada edisi terbarunya menjelaskan bahwa investasi pada

produk atau merek baru pada dasarnya adalah membeli "Opsi untuk Ekspansi" (*Option to Expand*).

Aplikasi ROA dalam Pemasaran:

- a. **Opsi untuk Ekspansi (*Option to Expand*):** Peluncuran produk dasar (*base product*) yang sukses membuka jalan bagi peluncuran varian produk (*line extensions*) di masa depan. Jika respon pasar positif, perusahaan mengeksekusi opsi; jika negatif, perusahaan dapat menahan diri tanpa kewajiban lebih lanjut.
- b. **Opsi untuk Meninggalkan (*Option to Abandon*):** Jika setelah peluncuran awal, metrik kinerja (seperti *trial rate* atau *repeat purchase*) menunjukkan tren negatif, perusahaan dapat menghentikan proyek untuk membatasi kerugian. Nilai opsi ini terletak pada kemampuan membatasi *downside risk*.
- c. **Opsi untuk Menunda (*Option to Defer*):** Dalam kondisi ketidakpastian pasar yang tinggi, perusahaan dapat menunda peluncuran produk untuk menunggu informasi lebih lanjut, alih-alih langsung berkomitmen penuh.

Penelitian terkini oleh Hsu *et al.* (2025) dalam *Journal of Banking and Finance* menemukan bahwa perusahaan yang memiliki fleksibilitas manajerial lebih tinggi (didorong oleh mekanisme pasar opsi) cenderung mengejar strategi merek yang lebih berani dan inovatif, menciptakan lebih banyak merek baru dibandingkan ekstensi merek. Temuan ini memperkuat argumen bahwa kerangka *real options* bukan sekadar alat valuasi, melainkan juga lensa strategis untuk memahami keputusan investasi pemasaran. Secara formal, nilai strategis proyek pemasaran dengan ROA dapat dinyatakan sebagai:

Nilai Strategis = NPV Statis + Nilai Opsi (Option Premium)

Ketika *Option Premium* signifikan misalnya karena volatilitas pasar yang tinggi atau keunikan aset merek proyek dengan NPV negatif sekalipun mungkin tetap layak dijalankan karena nilai opsinya melebihi defisit NPV statis. Inilah keunggulan fundamental ROA atas NPV tradisional dalam konteks pemasaran strategis.

5.3.3 Manajemen Risiko Pemasaran: Analisis Sensitivitas dan Skenario

Ketidakpastian adalah satu-satunya kepastian dalam pemasaran. Preferensi konsumen berubah, kompetitor meluncurkan produk tandingan, dan kondisi makroekonomi berfluktuasi. Untuk memitigasi risiko kegagalan produk, manajer pemasaran dan keuangan harus melengkapi valuasi DCF dengan dua teknik analisis risiko yang saling melengkapi.

a. Analisis Sensitivitas (*Sensitivity Analysis*)

Analisis sensitivitas menguji sejauh mana perubahan pada satu variabel kunci memengaruhi NPV proyek, dengan asumsi variabel lain tetap konstan (*ceteris paribus*). Variabel-variabel yang umum diuji dalam konteks pemasaran meliputi: Volume penjualan (asumsi penetrasi pasar), Harga jual rata-rata, Biaya variabel (bahan baku, kemasan), Biaya akuisisi pelanggan (*Customer Acquisition Cost/CAC*). Dengan mengidentifikasi variabel yang paling elastis terhadap NPV, manajer dapat memfokuskan perhatian pada pengelolaan variabel-variabel kritis tersebut. Attaya & Murtaqi (2025) dalam riset mereka pada perusahaan manufaktur Indonesia mendemonstrasikan bahwa analisis sensitivitas yang dikombinasikan dengan

simulasi Monte Carlo dapat mengidentifikasi bahwa volume penjualan merupakan variabel paling sensitif terhadap kelayakan finansial produk baru .

b. Analisis Skenario (*Scenario Analysis*)

Berbeda dengan analisis sensitivitas yang mengubah satu variabel, analisis skenario membangun beberapa kondisi dunia nyata yang koheren dengan mengubah beberapa variabel secara simultan. Tiga skenario standar yang digunakan adalah:

Skenario	Asumsi	Implikasi untuk NPV
Optimis	Pertumbuhan pasar tinggi, respon positif terhadap produk, biaya akuisisi rendah	NPV tinggi, proyek sangat layak
Kasus Dasar (<i>Base Case</i>)	Kondisi sesuai proyeksi awal	NPV sesuai perhitungan awal
Pesimis	Terjadi resesi, muncul kompetitor kuat, harga harus didiskon	NPV bisa negatif, proyek terancam

Analisis skenario memungkinkan manajer pemasaran menyiapkan rencana darurat (*contingency plan*) secara finansial sebelum masalah muncul di lapangan. Jika bahkan dalam skenario pesimis NPV tetap positif, maka proyek memiliki ketahanan risiko yang tinggi. Namun, jika dalam skenario pesimis NPV negatif signifikan, manajemen harus menyusun mitigasi spesifik. Penelitian (Lampel, Ronen and Banerjee, 2025) dalam *Journal of Business Research* menunjukkan bahwa perusahaan dengan reputasi tinggi sekalipun menghadapi risiko reputasi ketika meluncurkan produk yang tidak konform dengan ekspektasi kategori. Hal ini menegaskan bahwa risiko pemasaran bersifat multidimensional mencakup risiko finansial, risiko reputasi, dan risiko kompetitif dan membutuhkan pendekatan analitis yang holistik.

5.4 Strategi Penetapan Harga: Dampak terhadap Profitabilitas dan Arus Kas

Harga adalah satu-satunya elemen dalam bauran pemasaran (*marketing mix*) yang menghasilkan pendapatan, sementara elemen lainnya seperti : produk, distribusi, dan promosi mewakili biaya. Dalam perspektif Manajemen Keuangan Pemasaran, penetapan harga bukan sekadar angka pada label, melainkan keputusan strategis yang secara simultan menentukan struktur margin kontribusi dan kecepatan perputaran modal kerja. Sebagaimana ditegaskan oleh Nagle & Müller (2017), harga adalah "tuas laba yang paling kuat, perbaikan kecil pada harga dapat menghasilkan peningkatan laba yang jauh lebih besar dibandingkan perbaikan serupa pada biaya variabel atau volume penjualan.

5.4.1 *Financial Pricing Models* dan Margin Kontribusi

Pemilihan model harga harus didasarkan pada tujuan keuangan perusahaan dan struktur biaya yang ada. Nagle & Müller (2017) menekankan bahwa penetapan harga yang efektif harus bergeser dari *cost-plus pricing*, yang hanya menambahkan markup standar di atas biaya produksi menuju model yang lebih strategis dan berbasis nilai. Tiga model strategis yang dominan adalah:

a. *Price Skimming* (Peluncuran Harga Premium)

Strategi ini menetapkan harga tinggi di awal peluncuran produk untuk menyasar segmen konsumen yang tidak sensitif terhadap harga (*price-insensitive segment*). Secara finansial, *skimming* bertujuan memaksimalkan *Net Present Value* (NPV) proyek dengan mempercepat pengembalian investasi awal (*payback period*) melalui margin kontribusi per unit yang tinggi. Strategi ini sangat sesuai untuk produk inovatif dengan hambatan masuk yang tinggi bagi kompetitor, seperti produk teknologi atau farmasi yang dilindungi paten (Ross *et al.*, 2022).

b. *Penetration Pricing* (Penetrasi Harga Rendah)

Strategi ini menetapkan harga rendah sejak awal untuk meraih pangsa pasar secara cepat dan membangun skala ekonomi. Dampak finansialnya adalah margin kontribusi per unit yang tipis, namun bertujuan meningkatkan total laba absolut melalui volume penjualan yang besar (Ross *et al.*, 2022). Dalam konteks keuangan, keberhasilan strategi ini sangat bergantung pada kemampuan perusahaan mencapai volume penjualan di atas titik impas (*break-even volume*) dan menekan biaya variabel rata-rata seiring bertambahnya skala produksi.

c. Value-Based Pricing (Penetapan Harga Berbasis Nilai)

Model ini menetapkan harga berdasarkan persepsi nilai konsumen (*customer perceived value*), bukan berdasarkan biaya produksi. Nagle & Müller (2017) menjelaskan bahwa *value-based pricing* mengoptimalkan profitabilitas dengan menangkap surplus konsumen semaksimal mungkin, yaitu selisih antara nilai yang dirasakan konsumen dan harga yang mereka bayarkan. Implementasi model ini memerlukan riset pasar yang mendalam untuk mengkuantifikasi *willingness to pay* pada setiap segmen pelanggan.

Analisis Margin Kontribusi sebagai Alat Evaluasi

Dalam setiap model penetapan harga di atas, manajer keuangan dan pemasaran harus menghitung Margin Kontribusi per Unit (CM):

$$CM = P - V$$

Di mana P adalah harga jual per unit dan V adalah biaya variabel per unit. Total margin kontribusi inilah yang akan digunakan untuk menutup biaya tetap (*fixed costs*) dan menghasilkan laba operasi. Model harga yang menghasilkan CM tinggi per unit (seperti *skimming*) memberikan ruang yang lebih besar untuk menutup biaya tetap, sementara model dengan CM tipis (seperti *penetration*) memerlukan volume penjualan yang jauh lebih besar untuk mencapai titik impas.

5.4.2 Analisis Elastisitas Harga dan Titik Impas (*Break-Even Point*)

Keputusan untuk menaikkan atau menurunkan harga sangat bergantung pada elastisitas harga permintaan (*Price Elasticity of Demand*/PED), yang mengukur persentase perubahan kuantitas permintaan akibat persentase perubahan harga. Secara matematis:

$$PED = \frac{\% \Delta Q}{\% \Delta P}$$

Konsep elastisitas ini sangat fundamental karena menjadi dasar untuk mengukur responsivitas konsumen terhadap perubahan harga. Dalam studi empirisnya, Andreyeva, Long, dan Brownell (2010) menemukan bahwa elastisitas harga untuk makanan yang dikonsumsi jauh dari rumah (seperti di restoran) bersifat elastis, yaitu sebesar -0,81, yang artinya kenaikan harga 10% akan menurunkan permintaan sekitar 8,1%. Namun, penelitian Fitriana & Anindynta (2024) memberikan perspektif yang lebih kritis. Dalam penelitiannya menemukan bahwa pada produk-produk yang sudah memiliki ekuitas merek kuat, elastisitas harga justru tidak berpengaruh signifikan terhadap keputusan pembelian ulang. Konsumen cenderung tetap loyal meskipun harga berfluktuasi, yang menunjukkan bahwa kekuatan merek dapat meredam sensitivitas harga.

Dampak Elastisitas pada Pendapatan dan Laba

Ketika permintaan bersifat elastis ($PED > 1$), penurunan harga akan meningkatkan pendapatan total karena persentase peningkatan volume melebihi persentase penurunan harga. Sebaliknya, jika permintaan inelastis ($PED < 1$), kenaikan harga akan meningkatkan pendapatan total. Namun, dari perspektif keuangan, manajer tidak boleh berhenti pada analisis pendapatan. Pertanyaan kritisnya adalah: apakah peningkatan volume penjualan cukup untuk menutupi penurunan margin kontribusi per unit sehingga laba bersih tidak tergerus?

Analisis Volume Impas untuk Perubahan Harga (*Break-Even Sales Change*)

Ketika harga diubah, perusahaan harus menghitung perubahan volume penjualan minimum yang diperlukan agar laba tetap sama (*indifferent point*). Formula volume impas untuk perubahan harga adalah (Nagle and Müller, 2017):

$$\% \Delta Q_{B/E} = \frac{-\% \Delta P}{\% CM + \% \Delta P}$$

Di mana $\% \Delta P$ adalah persentase perubahan harga, dan $\% CM$ adalah persentase margin kontribusi awal (CM dibagi harga).

Ilustrasi Numerik:

Sebuah perusahaan memiliki produk dengan data sebagai berikut: Harga jual awal = Rp 200.000 per unit, Biaya variabel = Rp 120.000 per unit, Margin kontribusi = Rp 80.000 per unit (40% dari harga), Volume penjualan saat ini = 10.000 unit, Total margin kontribusi saat ini = Rp 800.000.000

Usulan: Manajer pemasaran mengusulkan penurunan harga sebesar 10% menjadi Rp 180.000.

Menggunakan formula di atas:

$$\% \Delta Q_{B/E} = \frac{-(-10\%)}{40\% + (-10\%)} = \frac{10\%}{30\%} = 33,3\%$$

Ini berarti volume penjualan harus meningkat minimal 33,3% dari 10.000 unit menjadi 13.333 unit, hanya untuk mempertahankan laba yang sama. Jika tim pemasaran hanya mampu menghasilkan peningkatan volume sebesar 20%, maka penurunan harga justru akan menggerus laba. Analisis ini menunjukkan bahwa keputusan harga tidak boleh didasarkan pada intuisi atau sekadar mengejar pangsa pasar, melainkan harus diuji dengan logika finansial yang ketat (Nagle and Müller, 2017). Penelitian Batool *et al.*, (2025) pada industri makanan di Pakistan mendemonstrasikan aplikasi analisis elastisitas harga yang canggih menggunakan regresi linear berganda. Studi ini menemukan bahwa elastisitas harga pada kategori mi instan sangat sensitif terhadap faktor-faktor seperti cakupan distribusi, musim, dan kondisi makroekonomi. Temuan ini menegaskan bahwa analisis elastisitas dan titik impas harus dilakukan secara

dinamis, mempertimbangkan konteks pasar yang terus berubah .

5.4.3 Dampak Strategi Harga terhadap Siklus Konversi Kas (CCC) dan Modal Kerja

Ini adalah area di mana integrasi keuangan dan pemasaran menjadi sangat krusial dan sering kali terabaikan. Strategi harga tidak pernah berdiri sendiri, sering disertai dengan kebijakan termin pembayaran (*credit terms*) yang berdampak langsung pada modal kerja perusahaan.

a. Strategi Penetrasi dan Jebakan Piutang

Strategi penetrasi harga rendah sering dibarengi dengan pelanggaran persyaratan kredit untuk menarik distributor dan pengecer. Misalnya, perusahaan menawarkan syarat pembayaran *net 60 hari* (pembeli boleh membayar 60 hari setelah barang diterima) untuk mendorong penempatan produk di saluran distribusi. Kebijakan ini menyebabkan lonjakan pada *Days Sales Outstanding* (DSO) dimana rata-rata jumlah hari yang dibutuhkan untuk menagih piutang dari pelanggan (Brealey, Myers and Allen, 2019).

b. Siklus Konversi Kas (*Cash Conversion Cycle/CCC*)

CCC mengukur berapa lama kas perusahaan "terikat" dalam proses operasional, mulai dari pembayaran bahan baku hingga penerimaan kas dari pelanggan. Secara matematis:

$$CCC = DIO + DSO - DPO$$

Di mana:

- $DIO = \text{Days Inventory Outstanding}$ (rata-rata hari persediaan tersimpan)
- $DSO = \text{Days Sales Outstanding}$ (rata-rata hari piutang tertagih)
- $DPO = \text{Days Payables Outstanding}$ (rata-rata hari utang dagang dibayar)

Jika strategi harga agresif (diskon besar, syarat kredit longgar) meningkatkan DSO secara signifikan tanpa perubahan pada DIO dan DPO, maka CCC akan memanjang. Pemanjangan CCC berarti perusahaan membutuhkan lebih banyak modal kerja untuk mendanai operasionalnya, karena kas tertahan lebih lama dalam bentuk piutang.

c. Paradoks Likuiditas (*Liquidity Paradox*)

Brealey *et al.*, (2019) memperingatkan adanya fenomena *liquidity paradox* dalam strategi pemasaran agresif. Sebuah perusahaan dapat terlihat sangat *profitable* di Laporan Laba Rugi karena volume penjualan tinggi (akibat harga murah dan kredit longgar). Namun, pada saat yang sama, perusahaan mengalami krisis likuiditas di Laporan Arus Kas karena uang tunai tertahan dalam piutang dagang. Pertumbuhan penjualan yang cepat justru dapat "mencekik" perusahaan secara finansial jika tidak dikelola dengan baik.

Ilustrasi Paradoks Likuiditas:

Komponen	Sebelum Ekspansi	Setelah Ekspansi (Strategi Penetrasi)
Penjualan (kredit)	Rp 10 miliar/tahun	Rp 20 miliar/tahun (naik 100%)
Laba bersih (margin 10%)	Rp 1 miliar	Rp 2 miliar
DSO	30 hari	60 hari (karena syarat kredit dilonggarkan)
Rata-rata Piutang	$(30/365) \times \text{Rp } 10 \text{ M} =$ Rp 0,82 M	$(60/365) \times \text{Rp } 20 \text{ M} =$ Rp 3,29 M
Kas Masuk Operasional	Stabil	Tertekan karena pertumbuhan piutang 4× lipat

Meskipun laba bersih meningkat dua kali lipat, piutang dagang meningkat empat kali lipat. Situasi ini dapat menyebabkan perusahaan mengalami kekurangan kas operasional meskipun terlihat sangat menguntungkan di atas kertas.

d. Mitigasi melalui Diskon Tunai (*Cash Discount*)

Salah satu strategi mitigasi yang menghubungkan kebijakan harga dan manajemen modal kerja adalah pemberian diskon tunai untuk mempercepat pembayaran. Sebagai contoh, syarat kredit 2/10, net

30 berarti pelanggan mendapat diskon 2% jika membayar dalam 10 hari, dan jatuh tempo penuh dalam 30 hari. Meskipun perusahaan mengorbankan sebagian margin (2%), percepatan arus kas masuk dapat mengurangi kebutuhan modal kerja dan biaya pendanaan jangka pendek (Brealey, Myers and Allen, 2019). Keputusan final harus didasarkan pada perbandingan antara biaya diskon dan penghematan biaya modal.

5.5 Monitoring dan Pengendalian Implementasi Strategi

Pengendalian pemasaran strategis bertujuan untuk memastikan bahwa tujuan pemasaran dicapai secara efisien dan efektif. Dalam konteks Manajemen Keuangan Pemasaran, fokus pengendalian bergeser dari sekadar metrik operasional, seperti jumlah klik, *impressions*, atau *likes*, menuju metrik yang memiliki dampak langsung pada nilai perusahaan dan profitabilitas. Sebagaimana ditegaskan oleh Stewart (2019) bahwa akuntabilitas pemasaran mensyaratkan bahwa setiap inisiatif pemasaran diukur bukan hanya dari *output*-nya, melainkan dari *outcome* finansial yang dihasilkannya. Sub-bab ini membahas tiga pilar pengendalian strategis yang mengintegrasikan logika keuangan ke dalam monitoring implementasi pemasaran.

5.5.1 *Marketing Variance Analysis*: Membandingkan Anggaran dan Realisasi

Analisis varians merupakan instrumen akuntansi manajerial yang diterapkan pada aktivitas pemasaran untuk mengidentifikasi penyimpangan antara kinerja aktual dan target yang direncanakan. Horngren *et al.*, (2021) menjelaskan bahwa analisis varians

memungkinkan manajemen untuk mendiagnosis apakah penyimpangan disebabkan oleh faktor eksekusi (efisiensi) atau faktor perencanaan (asumsi pasar). Dalam konteks pemasaran, varians harus dibedah menjadi beberapa komponen untuk memahami akar penyebabnya:

1. **Marketing Spending Variance (Varians Pengeluaran Pemasaran):** Selisih antara anggaran biaya pemasaran yang direncanakan dengan realisasi pengeluaran aktual. Varians yang menguntungkan (*favorable*) tidak selalu berarti baik jika disebabkan oleh pembatalan kampanye strategis yang seharusnya mendorong pertumbuhan jangka panjang. Sebaliknya, varians yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) bisa jadi merupakan investasi tak terduga yang justru menghasilkan *return* tinggi.
2. **Sales-Volume Variance (Varians Volume Penjualan):** Selisih yang timbul karena jumlah unit yang terjual berbeda dari anggaran. Varians ini sangat dipengaruhi oleh efektivitas strategi promosi, penetapan harga, dan respons kompetitor.
3. **Market-Share Variance (Varians Pangsa Pasar):** Mengukur dampak perubahan pangsa pasar aktual terhadap profitabilitas dibandingkan dengan pangsa pasar yang ditargetkan. Varians ini memisahkan efek pertumbuhan industri dari efek kinerja relatif perusahaan terhadap kompetitor.

Ilustrasi Numerik Analisis Varians:

Sebuah perusahaan menetapkan anggaran pemasaran untuk produk baru sebagai berikut:

Komponen	Anggaran	Realisasi	Varians
Volume penjualan (unit)	50.000	42.000	-8.000 (U)
Harga jual rata-rata	Rp 100.000	Rp 95.000	-Rp 5.000 (U)
Biaya pemasaran total	Rp 500.000.000	Rp 520.000.000	+Rp 20.000.000 (U)
Margin kontribusi per unit	Rp 40.000	Rp 35.000	-Rp 5.000 (U)

Keterangan: U = *Unfavorable* (tidak menguntungkan).

Analisis varians mengungkapkan bahwa penurunan laba disebabkan oleh tiga faktor simultan: (1) volume penjualan di bawah target, (2) harga jual lebih rendah karena diskon yang lebih agresif dari rencana, dan (3) pengeluaran pemasaran yang membengkak. Tanpa analisis varians, manajemen hanya akan melihat laba yang menurun tanpa memahami kontribusi masing-masing faktor. Penelitian Rane *et al.*, (2024) menekankan bahwa analisis varians yang digerakkan oleh kecerdasan buatan (*AI-driven variance analysis*) mampu mendeteksi pola penyimpangan secara *real-time* dan memberikan

rekomendasi korektif sebelum akhir periode anggaran. Meskipun demikian, fondasi konseptual analisis varians tetap sama: membedah penyimpangan ke dalam komponen-komponen yang dapat diatribusikan pada faktor spesifik.

5.5.2 *Marketing Dashboard: Metrik Finansial sebagai Alat Kontrol*

Marketing Dashboard modern mengintegrasikan data pemasaran dan keuangan ke dalam satu tampilan visual yang memungkinkan pengambilan keputusan berbasis data (*data-driven decision making*). Farris *et al.*, (2021) menekankan bahwa dasbor yang efektif harus menampilkan metrik yang *actionable*, bukan sekadar informatif, melainkan mampu memicu keputusan spesifik. Tiga metrik finansial utama yang wajib ada dalam dasbor kontrol pemasaran adalah:

Customer Acquisition Cost (CAC)

CAC mengukur total biaya yang dikeluarkan untuk mendapatkan satu pelanggan baru. Secara matematis:

$$\text{CAC} = \frac{\text{Total Biaya Pemasaran dan Penjualan}}{\text{Jumlah Pelanggan Baru yang Diperoleh}}$$

Biaya pemasaran mencakup seluruh pengeluaran untuk iklan, promosi, gaji tim penjualan, dan biaya saluran distribusi yang terkait langsung dengan akuisisi pelanggan baru. CAC yang rendah menunjukkan efisiensi akuisisi, namun harus diinterpretasikan bersama metrik lain.

Customer Lifetime Value (CLV)

CLV memproyeksikan nilai kini bersih dari seluruh arus kas yang diharapkan dari hubungan dengan seorang pelanggan sepanjang umur relasinya dengan perusahaan. Kumar & Reinartz, (2018) merumuskan CLV sebagai:

$$CLV = \sum_{t=1}^T \frac{M_t \times r^t}{(1+d)^t}$$

Di mana M_t adalah margin kontribusi dari pelanggan pada periode t , r adalah tingkat retensi, d adalah tingkat diskonto, dan T adalah estimasi umur hubungan pelanggan.

Kaidah fundamental yang ditegaskan oleh Kumar & Reinartz, (2018) adalah strategi pemasaran dianggap berhasil secara finansial hanya jika $CLV > CAC$. Rasio $CLV:CAC$ yang sehat umumnya berada pada kisaran 3:1 atau lebih tinggi. Selisih antara CLV dan CAC mencerminkan *customer equity* yang diciptakan oleh fungsi pemasaran.

Return on Marketing Investment (ROMI)

ROMI memberikan gambaran tentang efektivitas penggunaan modal dalam kampanye atau inisiatif pemasaran spesifik. Farris *et al.* (2021, hlm. 278) mendefinisikan ROMI sebagai:

$$\text{ROMI} = \frac{(\text{Pendapatan Inkremental} \times \% \text{ Margin Kontribusi}) - \text{Investasi Pemasaran}}{\text{Investasi Pemasaran}} \times 100\%$$

Atau secara lebih ringkas:

$$\text{ROMI} = \frac{\text{Laba Bersih Atributabel Pemasaran} - \text{Investasi Pemasaran}}{\text{Investasi Pemasaran}}$$

ROMI sebesar 100% berarti setiap Rp1 yang diinvestasikan dalam pemasaran menghasilkan pengembalian Rp1 (setelah dikurangi biaya pemasaran), sehingga total kembali menjadi Rp2. ROMI memungkinkan manajer pemasaran untuk "berbicara dalam bahasa keuangan" yang dipahami oleh direksi dan pemegang saham, sekaligus membandingkan produktivitas berbagai inisiatif pemasaran secara *apple-to-apple* (Farris *et al.*, 2021). Penelitian oleh Tripuraneni (2025) dalam konteks *banking analytics* menunjukkan bahwa integrasi CAC, CLV, dan ROMI ke dalam satu dasbor prediktif, didukung oleh model estimasi berbasis regresi, memungkinkan manajer untuk tidak hanya memonitor kinerja saat ini, tetapi juga memproyeksikan profitabilitas nasabah di masa depan. Pendekatan ini secara signifikan meningkatkan akurasi alokasi anggaran pemasaran pada segmen yang paling menguntungkan.

5.5.3 *Early Warning System* (EWS): Indikator Keuangan untuk Koreksi Strategi

Early Warning System (EWS) berfungsi sebagai sistem alarm yang mendeteksi potensi kegagalan strategi sebelum dampak negatifnya terlihat sepenuhnya di laporan keuangan akhir tahun. Brealey *et al.*, (2019)

menekankan bahwa sistem peringatan dini yang efektif memungkinkan manajemen untuk melakukan koreksi strategi secara *real-time*, alih-alih menunggu hingga kuartal berakhir. Indikator keuangan yang sering digunakan dalam EWS pemasaran meliputi:

1. ***Deteriorating Margin Trend (Tren Penurunan Margin)***: Penurunan margin kontribusi secara berturut-turut selama tiga bulan atau lebih, meskipun volume penjualan meningkat, mengindikasikan adanya perang harga yang tidak sehat, ketergantungan pada diskon, atau inefisiensi biaya variabel. Jika margin turun di bawah ambang batas yang ditetapkan (misalnya, margin kontribusi < 30%), EWS harus memicu tinjauan strategi harga.
2. ***Rising CAC vs. Rising Churn Rate (CAC Meningkat dan Churn Rate Meningkat)***: Jika CAC terus meningkat sementara tingkat retensi pelanggan menurun, perusahaan terjebak dalam *leaky bucket syndrome*, pelanggan baru terus diakuisisi dengan biaya tinggi, tetapi pelanggan lama keluar dengan cepat. Kombinasi kedua metrik ini secara simultan memburuk adalah sinyal bahaya yang sangat serius dan menuntut evaluasi fundamental terhadap proposisi nilai produk.
3. ***Negative Marketing Cash Flow (Arus Kas Pemasaran Negatif)***: Pemantauan arus kas spesifik yang dihasilkan dari aktivitas pemasaran (*marketing cash inflow*) dibandingkan dengan pengeluaran tunai untuk kampanye (*marketing cash outflow*). Jika arus kas pemasaran negatif dalam periode yang terlalu panjang, perusahaan mungkin mendanai pertumbuhan dengan utang yang tidak berkelanjutan.

4. **ROMI Decay (Penurunan ROMI):** Penurunan ROMI pada saluran pemasaran yang sama dari waktu ke waktu menunjukkan *diminishing returns*. EWS harus menetapkan ambang batas ROMI minimum (misalnya, $ROMI < 50\%$) yang memicu realokasi anggaran ke saluran alternatif.

5.6 Sinergi CFO dan CMO dalam Pengambilan Keputusan Strategis

Kesenjangan komunikasi antara departemen keuangan dan pemasaran sering kali menjadi penghambat utama pertumbuhan perusahaan. Sementara *Chief Marketing Officer* (CMO) berfokus pada inovasi, pertumbuhan pangsa pasar, dan ekuitas merek, *Chief Financial Officer* (CFO) secara tradisional berfokus pada pengendalian biaya, manajemen risiko, dan efisiensi arus kas. Sinergi antara kedua peran ini bukan lagi sekadar pilihan, melainkan keharusan strategis untuk menciptakan nilai perusahaan yang berkelanjutan. Riset oleh Da Costa & Oliveira (2025) menegaskan bahwa perusahaan dengan tingkat kolaborasi CFO-CMO yang tinggi cenderung mencapai akurasi anggaran yang lebih baik, *Return on Investment* (ROI) pemasaran yang lebih tinggi, dan peningkatan nilai merek secara signifikan.

5.6.1 Membangun Kolaborasi Lintas Fungsi: Menjembatani Bahasa Keuangan dan Pemasaran

Langkah pertama dalam membangun sinergi adalah penyelarasan bahasa dan tujuan strategis. Masalah utama yang sering muncul adalah asimetri terminologi: pemasar berbicara tentang *engagement*, *awareness*, dan *brand sentiment*, sementara profesional keuangan berbicara tentang EBITDA, *Internal Rate of Return* (IRR), dan *Weighted Average Cost of Capital* (WACC). Kesenjangan ini bukan sekadar masalah semantik,

melainkan mencerminkan perbedaan fundamental dalam cara kedua fungsi memahami penciptaan nilai. Whitler & Malani, (2018) melakukan riset mendalam terhadap hubungan kepemimpinan C-level, menemukan bahwa CMO yang sukses adalah mereka yang mampu "menerjemahkan" hasil pemasaran ke dalam metrik finansial yang dipahami oleh CFO dan dewan direksi. CMO dan CFO bukanlah sekadar metafora retorik. Namun merupakan kebutuhan bisnis yang didorong oleh meningkatnya tekanan akuntabilitas dari pemegang saham dan direksi. Whitler & Malani (2018) mengidentifikasi tiga fondasi kolaborasi yang efektif:

1. **Penyelarasan Insentif (*Incentive Alignment*):** Menetapkan KPI bersama yang menghubungkan pertumbuhan pendapatan (perspektif pemasaran) dengan margin profitabilitas (perspektif keuangan). Misalnya, CMO dan CFO bersama-sama bertanggung jawab atas metrik *Return on Marketing Investment* (ROMI) dan *Customer Lifetime Value* (CLV), bukan hanya metrik fungsional masing-masing. Ketika insentif finansial kedua eksekutif terhubung pada metrik yang sama, konflik kepentingan berkurang secara signifikan.
2. **Akuntabilitas Bersama (*Shared Accountability*):** Melibatkan CFO dalam tahap awal perencanaan kampanye pemasaran untuk memastikan struktur biaya telah teruji secara finansial, dan sebaliknya, melibatkan CMO dalam proses penganggaran korporat untuk memberikan konteks tentang peluang pasar dan dinamika kompetitif. Farris *et al.*, (2021) menegaskan bahwa akuntabilitas bersama mencegah fenomena "lempar kesalahan" ketika target tidak tercapai.

3. **Bahasa Bisnis yang Disepakati (*Shared Business Language*):** Whitler dan Malani (2018) menemukan bahwa kolaborasi berhasil ketika kedua pihak menyepakati "bahasa bisnis" yang sama yaitu metrik keuangan seperti NPV, IRR, dan ROMI sebagai media komunikasi. Pemasaran tidak harus menjadi ahli keuangan, tetapi harus mampu mengartikulasikan proposisi nilai pemasaran dalam terminologi yang dipahami oleh CFO.

Da Costa & Oliveira (2025) dalam studinya mengonfirmasi temuan Whitler dan Malani dengan menambahkan dimensi baru: perusahaan yang berhasil membangun aliansi strategis antara CFO dan CMO menunjukkan ketepatan anggaran yang lebih tinggi dan kemampuan yang lebih baik dalam merespons perubahan pasar. Integrasi ini menciptakan apa yang disebut sebagai *Value-Based Marketing*, di mana setiap aktivitas pemasaran secara eksplisit dirancang untuk mengoptimalkan kekayaan pemegang saham melalui peningkatan arus kas masuk dan pengurangan volatilitasnya. Srivastava *et al.*, (1998) dalam karya klasiknya meletakkan fondasi kerangka ini dengan menekankan bahwa aset berbasis pasar, seperti hubungan pelanggan dan ekuitas merek, harus dikelola untuk mempercepat dan meningkatkan arus kas, menurunkan volatilitasnya, serta meningkatkan nilai residunya.

5.6.2 Peran Sistem ERP dan Data Analitik dalam Integrasi

Sinergi manusia antara CFO dan CMO memerlukan dukungan infrastruktur data yang kuat agar keputusan dapat diambil berdasarkan fakta, bukan intuisi semata. Di sinilah sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) dan data analitik memainkan peran sentral sebagai "sumber kebenaran tunggal" (*single source of truth*). Antara lain :

1. Integrasi ERP (*Enterprise Resource Planning*)

Sistem ERP modern seperti SAP S/4HANA atau Oracle NetSuite memungkinkan sinkronisasi waktu nyata antara biaya operasional pemasaran dan laporan keuangan. Ross *et al.*, (2022) menekankan bahwa integrasi sistem informasi keuangan dengan fungsi operasional, termasuk pemasaran, meminimalkan varians antara anggaran dan realisasi karena setiap pengeluaran pemasaran langsung tercatat dan teralokasi ke pusat biaya (*cost center*) yang relevan. Hal ini memudahkan CFO dalam melakukan monitoring likuiditas secara *real-time* dan memudahkan CMO dalam melihat sisa anggaran yang tersedia tanpa harus menunggu laporan keuangan akhir bulan. Penelitian oleh Aulia *et al.*, (2025) bahwa integrasi sistem ERP dengan dasbor *business intelligence* pada perusahaan manufaktur di Indonesia menghasilkan peningkatan efisiensi operasional sebesar 52,3% dan secara signifikan memperbaiki pengambilan keputusan berbasis data. Temuan ini menunjukkan bahwa investasi pada infrastruktur ERP bukan sekadar pengeluaran teknologi, melainkan investasi strategis yang secara langsung meningkatkan kemampuan integrasi keuangan-pemasaran.

2. Data Analitik dan Kecerdasan Buatan (*Artificial Intelligence/AI*)

Penggunaan analitik tingkat lanjut memungkinkan perusahaan melakukan pemodelan prediktif untuk menghitung *Return on Marketing Investment* (ROMI) dengan lebih akurat. Venkatesan, Farris, dan Wilcox (2021) dalam *Cutting-Edge Marketing*

Analytics menjelaskan bahwa dengan bantuan data analitik, tim pemasaran dapat melakukan *A/B testing* secara digital dan langsung melacak dampaknya terhadap proyeksi arus kas. Analitik juga membantu mengotomatisasi perhitungan *Customer Lifetime Value* (CLV), sehingga CFO dapat melihat nilai aset pelanggan yang "tidak berwujud" tersebut dalam dasbor keuangan korporat secara *real-time*.

Lebih jauh, analitik prediktif memungkinkan perusahaan untuk melakukan simulasi *what-if* terhadap berbagai skenario pemasaran sebelum anggaran dikeluarkan. Misalnya, model prediktif dapat memperkirakan dampak perubahan alokasi anggaran dari iklan televisi ke iklan digital terhadap CLV dan ROMI, sehingga keputusan alokasi didasarkan pada proyeksi kuantitatif, bukan sekadar intuisi atau tren industri.

Melalui sistem yang terintegrasi, konflik klasik mengenai "angka mana yang benar" dapat dieliminasi. CFO dan CMO tidak lagi berdebat tentang data yang berbeda, melainkan berfokus pada diskusi yang lebih produktif: bagaimana mengalokasikan modal ke peluang pasar yang paling menjanjikan. Inilah esensi dari Manajemen Keuangan Pemasaran, sebuah simfoni antara disiplin fiskal dan kreativitas pasar, yang dimainkan dalam harmoni sempurna.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, M.W. and Jawda, A.M. (2025) 'Analysis of customer profitability and its role in managing the relationship with the customer to improve sustainable competitive advantage', *Iraqi Journal for Administrative Sciences*, 11(46), pp. 88–115.
- Ambler, T. (2003) *Marketing and the bottom line: The marketing metrics that create corporate value*. 2nd edn. Financial Times Prentice Hall.
- Attaya, M.A. and Murtaqi, I. (2025) 'The financial feasibility of launching a new product at PT. Refractorindo Graha Dinamika', *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 7(3), pp. 1233–1248. Available at: <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v7i3.6313>.
- Aulia, A., Desanti, R.I. and Amri, M. (2025) 'Unlocking sales insight through business intelligence and ERP', *Ultima InfoSys: Jurnal Ilmu Sistem Informasi*, 16(2), pp. 61–68. Available at: <https://doi.org/10.31937/si.v16i2.4275>.
- Batool, A. et al. (2025) *Optimizing Knorr's pricing strategy to maximize profits and market share*. IBA Karachi SBS Experiential Learning Project. Available at: <https://ir.iba.edu.pk/sbselp/71/>.
- Brealey, R.A., Myers, S.C. and Allen, F. (2019) *Principles of corporate finance*. 13th edn. McGraw-Hill Education.
- Cooper, R.G. (2017) *Winning at new products: Creating value through innovation*. 5th edn. Basic Books. Available at: <https://search.library.wisc.edu/catalog/9913406912702121>.

- Da Costa, F.O.L. and Oliveira, M.A. (2025) 'Cross-functional alignment: How CFOs and CMOs can drive business growth together', *Brazilian Journal of Business*, 7(3). Available at: <https://doi.org/10.34140/bjbv7n3-020>.
- Damodaran, A. (2022) *Investment valuation: Tools and techniques for determining the value of any asset*. 4th edn. John Wiley & Sons. Available at: <https://imaa-institute.org/books/investment-valuation/>.
- Edeling, A. and Fischer, M. (2016) 'Marketing's impact on firm value: Generalizations from a meta-analysis', *Journal of Marketing Research*, 53(4), pp. 515–534. Available at: <https://doi.org/10.1509/jmr.14.0046>.
- Farris, P.W. et al. (2021) *Marketing metrics: The manager's guide to measuring marketing performance*. 4th edn. Pearson Education.
- Fitriana, R. and Anindynta, F.A. (2024) 'Pengaruh brand equity, digital marketing, dan price elasticity terhadap peningkatan repeat order', *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 8(3), pp. 1640–1658. Available at: <https://doi.org/10.31955/mea.v8i3.4628>.
- Hanssens, D.M. and Pauwels, K.H. (2016) 'Demonstrating the value of marketing', *Journal of Marketing*, 80(6), pp. 173–190. Available at: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0417>.
- Hornigren, C.T., Datar, S.M. and Rajan, M. V (2021) *Cost accounting: A managerial emphasis*. 18th edn. Pearson Education.
- Hsu, P.-H., Li, F. and Nozawa, Y. (2025) 'Options trading, managerial risk-taking, and brand development', *Journal of Banking and Finance*, 170, p. 107319. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2024.107319>.

- Indonesia, I.A. (2023) *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) No. 19: Aset Tak Berwujud*. Dewan Standar Akuntansi Keuangan IAI.
- Jacobs, J. *et al.* (2018) 'Zero-based productivity marketing: Measure, allocate, and invest marketing dollars more effectively'. McKinsey & Company. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/zero-based-productivity-marketing-measure-allocate-and-invest-marketing-dollars-more-effectively>.
- Keller, K.L. (2012) *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. 4th edn. Pearson Education.
- Kolsarici, C., Vakratsas, D. and Naik, P.A. (2020) 'The anatomy of the advertising budget decision: How analytics and heuristics drive sales performance', *Journal of Marketing Research*, 57(3), pp. 468–488. Available at: <https://doi.org/10.1177/0022243720907578>.
- Kotler, P., Keller, K.L. and Chernev, A. (2021) *Marketing management*. 16th edn. Pearson Education.
- Kumar, V. and Reinartz, W. (2018) *Customer relationship management: Concept, strategy, and tools*. 3rd edn. Springer. Available at: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-55381-7>.
- Lampel, J., Ronen, D. and Banerjee, A. (2025) 'Reputational risk-taking and non-conformity with category prototype in new product launches: Insights from the Scotch whisky industry', *Journal of Business Research*, 199, p. 115570. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115570>.
- Lenskold, J.D. (2003) *Marketing ROI: The path to campaign, customer, and corporate profitability*. McGraw-Hill.

- Matthews, C. (2025) *The state of zero-based budgeting for the marketing function*. Gartner. Available at: <https://www.gartner.com/en/documents/6215787>.
- McAlister, L. et al. (2016) 'Advertising effectiveness: The moderating effect of firm strategy', *Journal of Marketing Research*, 53(2), pp. 207–224. Available at: <https://doi.org/10.1509/jmr.13.0285>.
- Moorman, C. and Day, G.S. (2016) 'Organizing for marketing excellence', *Journal of Marketing*, 80(6), pp. 6–35. Available at: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0423>.
- Nagle, T.T. and Müller, G. (2017) *The strategy and tactics of pricing: A guide to growing more profitably*. 6th edn. Routledge. Available at: <https://doi.org/10.4324/9781315185309>.
- Rane, N. et al. (2024) 'Artificial intelligence-driven variance analysis for real-time project monitoring', *SSRN Electronic Pre-Print* [Preprint]. Available at: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4975739>.
- Ross, S.A. et al. (2022) *Corporate finance*. 13th edn. McGraw-Hill Education.
- Rust, R.T., Zeithaml, V.A. and Lemon, K.N. (2000) *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value Is Reshaping Corporate Strategy*. New York: Free Press.
- Srivastava, R.K., Shervani, T.A. and Fahey, L. (1998) 'Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis', *Journal of Marketing*, 62(1), pp. 2–18. Available at: <https://doi.org/10.1177/002224299806200102>.
- Stewart, D.W. (2019) 'Marketing accountability: Defining expectations and measuring performance', *Journal of Marketing*, 83(2), pp. 1–19. Available at: <https://doi.org/10.1177/0022242919829467>.

- Trigeorgis, L. (1996) *Real options: Managerial flexibility and strategy in resource allocation*. MIT Press. Available at: <https://mitpress.mit.edu/9780262201025/real-options/>.
- Tripuraneni, S. (2025) 'Data-driven marketing: Leveraging analytics for customer lifetime value modeling and churn prediction', *International Journal of Financial Research and Management Science*, 1(1), pp. 1–10. Available at: <https://www.multieducationjournal.org/index.php/finance/article/view/13>.
- Whitler, K.A. and Malani, A. (2018) 'The CMO and the CFO: A marriage of necessity', *Journal of Marketing Theory and Practice*, 26(1–2), pp. 1–15. Available at: <https://doi.org/10.1080/10696679.2017.1389241>.

BIODATA PENULIS



Rio Haribowo, S.E. M.Si

Dosen Program Studi Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman

Penulis lahir di Samarinda tanggal 26 Januari 1981. Penulis adalah dosen tetap Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman. Menyelesaikan Pendidikan S1 pada Jurusan Manajemen UNMUL tahun 1999-2004 dan Pendidikan S2 pada Jurusan Manajemen dan Keuangan UNHAS 2006-2010. Penulis menekuni bidang Menulis mengenai Manajemen yang berkaitan dengan Manajemen Operasional, Riset Manajemen, Kewirausahaan, Manajemen Sumber Daya Alam dan yang berkaitan tentang Manajemen.

BIODATA PENULIS



Wedia Hastuti, S.E, M.M.

Dosen Tetap Program Studi Ekonomi Manajemen STIE
Bhakti Pembangunan

Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Ekonomi Manajemen di STIE Bhakti Pembangunan. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Akuntansi di Universitas Trisakti dan melanjutkan S2 pada Jurusan Manajemen Keuangan di Magister Manajemen Universitas Indonesia.

Pengalaman kerja, selama 8 tahun bekerja di Kantor Akuntan Publik Osman Bing Satrio & Eny (a member firm of Deloitte Touche Tohmatsu) dari tahun 1998-2006, kemudian 8 tahun di PT Earindo Consulting (Untuk project FSSC-PT Unilever Indonesia) 2006-2014, kemudian resign mendirikan usaha pribadi di bidang fashion busana wanita sejak 2014 sampai dengan sekarang, dan pada tahun 2022 sampai dengan sekarang, sebagai dosen ilmu ekonomi manajemen di STIE Bhakti Pembangunan, penulis mengajar mata kuliah pengantar akuntansi, akuntansi keuangan 2, manajemen keuangan, analisa laporan keuangan, dan pengelolaan software akuntansi. Selain mengajar penulis juga aktif melakukan kegiatan penelitian dan penulisan sebagai

pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi dengan menghasilkan jurnal ilmiah, buku ajar maupun buku referensi dalam bidang akuntansi maupun manajemen keuangan.

BIODATA PENULIS**Feronica Funky Muchsidin, S.M., M.M.**

Penulis bernama lahir di Ujung Pandang, 11 Januari 1995. Penulis menyelesaikan pendidikan Sarjana Manajemen (S.M.) pada Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen (STIM) Nitro Makassar pada tahun 2012 dan meraih gelar Magister Manajemen (M.M.) pada Program Pascasarjana STIM Nitro Makassar pada tahun 2018 dengan konsentrasi Manajemen Keuangan. Saat ini penulis aktif sebagai dosen pada Program Studi Manajemen pada Institut Bisnis dan Keuangan Nitro Makassar serta terlibat dalam berbagai kegiatan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Dalam menjalankan tridarma perguruan tinggi, penulis secara konsisten melakukan penelitian dan publikasi ilmiah yang berkontribusi pada pengembangan teori dan praktik manajemen. Berbagai karya ilmiah yang dihasilkan telah dipublikasikan dalam jurnal nasional maupun prosiding ilmiah. Selain aktif dalam kegiatan akademik, penulis juga terlibat dalam berbagai forum ilmiah, seminar, dan kolaborasi penelitian yang bertujuan memperkuat sinergi antara dunia pendidikan, bisnis, dan masyarakat. Melalui karya-karya yang dihasilkan,

penulis berkomitmen untuk memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan ilmu pengetahuan, peningkatan kualitas sumber daya manusia, dan kemajuan sektor ekonomi di tingkat nasional maupun internasional.

BIODATA PENULIS



Kevin Tanjung, S.TP., M.Sc.

Dosen Program Studi Pengembangan Produk Agroindustri

Jurusan Teknologi Industri Pertanian

Politeknik Negeri Tanah Laut

Penulis lahir di Tanjung Selor tanggal 26 Juni 1996. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Pengembangan Produk Agroindustri Jurusan Teknologi Industri Pertanian Politeknik Negeri Tanah Laut. Menyelesaikan pendidikan S1 pada jurusan Teknologi Hasil Pangan dan melanjutkan S2 pada jurusan Teknologi Industri Pertanian. Penulis baru akan menekuni bidang menulis.

BIODATA PENULIS



Baharuddin

Penulis lahir di Ujung Pandang pada 24 September 1981. Penulis adalah seorang akademisi dan juga praktisi di bidang ekonomi, manajemen keuangan, perbankan dan pemasaran. Penulis menyelesaikan pendidikan S1 di STIEM Bongaya Makassar (2003) dan S2 di Pasca Sarjana STIEM Bongaya (2016), serta memiliki pengalaman profesional sebagai Relationship Manager SME dan Team Leader SSME di PT Bank Danamon Indonesia (2011–2020). Saat ini, Penulis sebagai dosen di Institut Bisnis dan Keuangan Nitro Makassar, mengajar mata kuliah seperti Penganggaran Perusahaan, Analisis Kredit, Ekonomi Moneter Perbankan, Analisis Laporan Keuangan, Pemikiran Ekonomi Bisnis, Manajemen Logistik Transportasi, Digitalisasi Perdagangan, Keuangan Internasional, Lalu Lintas Pembayaran Dalam Luar Negeri, dan Tarififikasi Internasional. Penulis aktif dalam berbagai seminar, pelatihan, dan penelitian, menulis buku, Artikel/karya ilmiah yang dipublikasikan di jurnal terakreditasi. Penulis juga berkontribusi sebagai pembicara dalam seminar, workshop, pelatihan, serta menjadi konsultan dalam pengembangan UMKM. Penulis menunjukkan dedikasinya dalam memajukan pendidikan, penelitian, dan pemberdayaan ekonomi masyarakat.