

**ANALISIS PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BIAYA
OPERASIONAL UNTUK MENINGKATKAN LABA
PADA UD UPINDO KARYA MANDIRI BERAU**



Disusun Oleh:

AYU MARDIANTI
NIM: 17120017

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH BERAU
2021

**ANALISIS PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BIAYA
OPERASIONAL UNTUK MENINGKATKAN LABA
PADA UD UPINDO KARYA MANDIRI BERAU**

Oleh:

**AYU MARDIANTI
NIM: 17120017**

*Skripsi diajukan sebagai salah satu syarat
untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi
pada
Universitas Muhammadiyah Berau*



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH BERAU
2021**

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Skripsi : Analisis Perencanaan dan Pengendalian
Biaya Operasional untuk Meningkatkan
Laba pada UD Upindo Karya Mandiri
Berau

Nama Mahasiswa : AYU MARDIANTI

Nomor Induk Mahasiswa : 17120017

Jurusan/Strata : AKUNTANSI / S1

Menyetujui,

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II



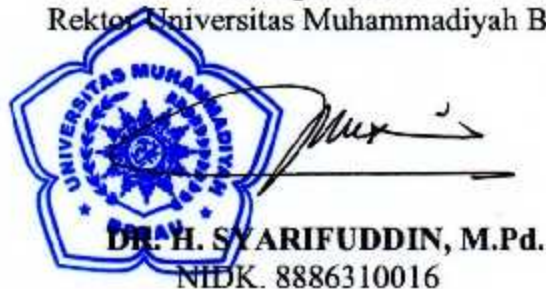
DR. H. SYARIFUDDIN, M.Pd.
NIDK. 8886310016



H. DAWAMI BUCHORI, S.H.I, M.Sh.
NIDN. 1125058002

Mengesahkan:

Rektor Universitas Muhammadiyah Berau



DR. H. SYARIFUDDIN, M.Pd.
NIDK. 8886310016

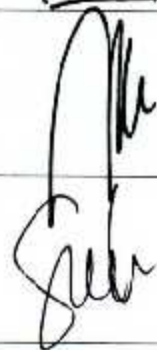
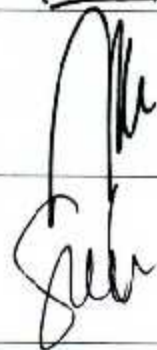
HALAMAN PENGESAHAN

SKRIPSI INI TELAH DIUJI
PADA HARI/TANGGAL : SABTU, 29 JANUARI 2022

PENGUJI :

1. Dr. H. Syarifuddin, M.Pd
2. H.Dawami Buchori, S.H.I., M.Sh
3. Abdul Hakim., SE., M.Si
4. Ma'rifah Yuliani, SE.I., M.H
5. Merlin D, S.Pd, M.Pd
6. Siti Munawaroh, SE., M.Si
7. _____

TANDA TANGAN :

1. 
2. 
3. 
4. 
5. 
6. 
7. _____

Mengetahui :
Rektor Universitas Muhammadiyah Berau


Dr. H. Syarifuddin, M.Pd.
NIDK. 8886310016

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Ayu Mardianti
Nim : 17120017
Jurusan : Akuntansi
Perguruan : Universitas Muhammadiyah Berau

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi :

Judul : Analisis Perencanaan dan Pengendalian Biaya
Operasional untuk Meningkatkan Laba pada UD
Upindo Karya Mandiri Berau.

Adalah merupakan hasil penelitian yang telah saya lakukan. Segala kutipan dan bantuan dari berbagai sumber telah diungkapkan sebagaimana mestinya. Skripsi ini belum pernah dipublikasikan untuk keperluan lain dan oleh siapapun juga. Apabila dikemudian hari ternyata pernyataan saya ini tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi dari ketidak benaran pernyataan tersebut.

Tanjung Redeb, 30 Agustus 2021
Yang membuat pernyataan,



Ayu Mardianti
NIM: 17120017

RINGKASAN

Ayu Mardianti. Analisis Perencanaan dan Pengendalian Biaya Operasional untuk Meningkatkan Laba pada UD Upindo Karya Mandiri Berau. Dibawah bimbingan Bapak DR. H. Syarifuddin, M.Pd. sebagai Pembimbing I dan Bapak H. Dawami Buchori, S.H.I., M.Sh. sebagai Pembimbing II.

Tujuan penulisan skripsi ini adalah untuk mengetahui perencanaan dan pengendalian biaya operasional untuk meningkatkan laba pada UD Upindo Karya Mandiri Berau. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah laporan laba rugi dan laporan anggaran dan realisasi biaya operasional UD Upindo Karya Mandiri Berau untuk periode tahun 2019 dan tahun 2020. Alat analisis yang digunakan adalah analisis varians dan analisis BOPO (Biaya Operasional Pendapatan Operasional).

Penelitian ini menyimpulkan bahwa menerima hipotesis yang menyatakan bahwa perencanaan biaya operasional untuk meningkatkan laba pada UD Upindo Karya Mandiri Berau *unfavorable* (tidak menguntungkan). Dibuktikan dari adanya penyimpangan (varians) yang bersifat *unfavorable* pada tahun 2020, komponen biaya yang bersifat *unfavorable*, diantaranya: gaji karyawan (3,88%), biaya perjalanan dinas/ transport (7,50%), biaya telpon dan handphone (10%), biaya pengiriman barang (18,75%), dan biaya bensin dan solar (29%). Menerima hipotesis yang menyatakan bahwa pengendalian biaya operasional untuk meningkatkan laba pada UD Upindo Karya Mandiri Berau belum efektif. Dibuktikan dari adanya peningkatan rasio BOPO pada tahun 2020 sebesar 8,67% yang menunjukkan bahwa kurangnya pengendalian terhadap biaya operasional UD Upindo Karya Mandiri Berau sehingga menyebabkan turunya tingkat laba perusahaan.

Kata kunci: perencanaan biaya, pengendalian biaya, varians, BOPO.

RIWAYAT HIDUP

A. DATA PRIBADI

1. Nama Penulis : Ayu Mardianti
2. Tempat / Tanggal lahir : Wajo, 31 Agustus 1999
3. Jenis Kelamin : Perempuan
4. Agama : Islam
5. Pekerjaan : -
6. Alamat : Jl. Karang Mulyo Gg. Rahmat No. 94
7. Riwayat Pendidikan :
 1. Tamat SD Tahun 2011
 2. Tamat SMP Tahun 2014
 3. Tamat SMA Tahun 2017
 4. Kuliah di STIE Muhammadiyah
Tanjung Redeb Tahun 2017
8. Riwayat Pekerjaan : -

B. DATA ORANG TUA

9. Nama Ayah : Anto
10. Nama Ibu : Indo Unga

C. DATA KELUARGA

11. Nama Kakak : -
12. Nama Adik :
 1. Taupik Munandar
 2. Randi Aprianto

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT berkat rahmat, hidayah dan karunia-Nya kepada penulis, sehingga dapat menyelesaikan skripsi dengan judul: “Analisis Perencanaan dan Pengendalian Biaya Operasional untuk Meningkatkan Laba pada UD Upindo Karya Mandiri Berau”. Penyusunan skripsi ini bertujuan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Berau.

Penulisan skripsi ini dapat terlaksana dengan baik berkat dukungan dari banyak pihak. Untuk itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Rektor Universitas Muhammadiyah Berau.
2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Berau.
3. Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Berau.
4. Bapak DR. H. Syarifuddin, M.Pd. selaku pembimbing satu dan Bapak H. Dawami Buchori, S.H.I, M.Sh. selaku pembimbing dua yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis dalam penulisan skripsi ini.
5. Ayahanda dan ibunda serta seluruh keluarga tercinta yang telah memberikan bantuan baik berupa material maupun do’a dan restunya.

6. Pimpinan UD Upindo Karya Mandiri beserta staf.
7. Seluruh staf pengajar dan staf akademik Universitas Muhammadiyah Berau yang telah mendidik dan membimbing penulis selama dibangku kuliah.
8. Sahabat dan rekan-rekan mahasiswa yang telah memberikan bantuan serta dorongannya kepada penulis untuk menyelesaikan penulisan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih belum sempurna, walaupun demikian penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi yang membutuhkannya di masa mendatang.

Tanjung Redeb, Agustus 2021

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	iv
RINGKASAN	v
RIWAYAT HIDUP	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
 BAB I : PENDAHULUAN	 1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	7
D. Sistematika Penulisan	8
 BAB II : KAJIAN PUSTAKA	 9
A. Kajian Teori	9
1. Akuntansi Biaya	9
2. Biaya	16
3. Penggolongan Biaya	16
4. Biaya Operasional	21
5. Jenis-Jenis Biaya Operasional	22
6. Perencanaan Biaya Operasional	25
7. Pengendalian Biaya Operasional	28
8. Laba	32

	9. Analisis Varians	33
	10. Analisis BOPO	35
	B. Kajian Empiris	36
	C. Kerangka Pikir Penelitian	39
	D. Hipotesis	40
BAB III	: METODE PENELITIAN	41
	A. Definisi Operasional	41
	B. Unit Analisis	43
	C. Jenis dan Sumber Data	43
	D. Metode Pengumpulan Data	44
	E. Alat Analisis	45
BAB IV	: HASIL PENELITIAN	46
	A. Gambaran Umum Perusahaan	46
	B. Data Hasil Penelitian	55
BAB V	: ANALISIS DAN PEMBAHASAN	59
	A. Analisis	59
	B. Pembahasan	71
BAB VI	: KESIMPULAN DAN SARAN	78
	A. Kesimpulan	78
	B. Saran	79

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Nomor	Tubuh Utama	Halaman
1.	Laporan Laba Rugi UD Upindo Karya Mandiri Berau	55
2.	Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional UD Upindo Karya Mandiri Berau Tahun 2019	57
3.	Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional UD Upindo Karya Mandiri Berau Tahun 2020	58
4.	Analisis Varians Biaya Operasional Tahun 2019	61
5.	Analisis Varians Biaya Operasional Tahun 2020	66

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Tubuh Utama	Halaman
1.	Kerangka Pikir Penelitian	40
2.	Struktur Organisasi UD Upindo Karya Mandiri Berau	47

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perusahaan didirikan dengan tujuan untuk memperoleh laba. Adanya laba yang diperoleh tersebut ditujukan agar keberlangsungan bisnis perusahaan dapat terjamin dan perkembangan perusahaan dapat terus ditingkatkan. Untuk melaksanakan tujuan tersebut maka setiap perusahaan perlu memperhatikan kebijakan dalam hal perencanaan dan pengendalian manajemen dalam rangka meningkatkan laba perusahaan.

Perencanaan merupakan salah satu fungsi dasar yang sangat penting bagi manajemen perusahaan dan dapat melanjutkan langkah-langkah selanjutnya guna tercapainya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Nafarin (2010:3) menyatakan bahwa perencanaan merupakan tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi mengenai gambaran kegiatan yang dilakukan pada waktu yang akan datang dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Perencanaan yang baik akan terlihat hasilnya, jika dalam pelaksanaan perencanaan tersebut dilakukan pengendalian.

Pengendalian merupakan proses penentuan apa yang harus dicapai yaitu standar, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan dan apabila perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan

sesuai dengan rencana yaitu sesuai dengan standar. Mulyadi (2011:245) menyatakan bahwa pengendalian adalah kebijakan prosedur yang dibuat untuk memastikan bahwa petunjuk yang dibuat oleh manajemen dilaksanakan. Pengendalian sangat berkaitan dengan perencanaan yang tepat dan cermat. Perencanaan saja tanpa dilanjutkan dengan pengelolaan dan pengendalian yang baik secara terus-menerus, maka tujuan perusahaan tidak akan tercapai.

Perusahaan dalam kegiatan operasionalnya harus melakukan perencanaan dan pengendalian, salah satunya adalah terhadap biaya operasional. Biaya operasional adalah biaya-biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan yang digunakan dalam rangka menjalankan aktivitas operasi perusahaan. Biaya operasional merupakan biaya yang cukup besar sehingga sering menimbulkan banyak permasalahan.

Apabila perusahaan tidak bisa menangani dengan baik biaya-biaya yang dikeluarkan tersebut, maka akan sulit bagi perusahaan untuk memperoleh pendapatan yang optimal ditambah dengan banyaknya persaingan yang begitu ketat antara perusahaan sejenis. Namun dengan adanya perencanaan yang efektif dan pengendalian yang sistematis terhadap biaya operasional tersebut maka akan dapat diatasi dengan baik.

Perencanaan biaya operasional dilakukan untuk mencegah terjadinya kesalahan dan penyelewengan dalam batas-batas biaya yang

layak. Kesalahan dan penyelewengan dapat diketahui apabila ada perbedaan yang signifikan antara biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas dibandingkan dengan rencana yang telah disusun. Apabila masih saja terjadi maka akan segera dapat diketahui dan ditanggulangi serta memperbaiki kesalahan dan penyelewengan tersebut.

Perencanaan biaya operasional merupakan salah satu fungsi utama seorang pimpinan dalam menetapkan tujuan serta langkah-langkah yang akan ditempuh dalam pencapaian tujuan tersebut. Pada dunia usaha perencanaan merupakan kebutuhan utama, karena selain tujuan yang ingin dicapai juga kelangsungan hidup suatu perusahaan.

Pengendalian biaya operasional yang baik dapat membantu manajemen dalam mengendalikan biaya operasional sehingga laba yang telah direncanakan dapat tercapai. dalam salah satu jenis pusat pertanggungjawaban yakni, pusat kebijakan, dimana biaya yang terjadi tergantung pada kebijakan manajemen untuk mengeluarkan sesuai dengan keadaan dan kelayakan. Tujuan perencanaan dan pengendalian biaya operasional bagi manajemen perusahaan agar tercapai efisiensi.

UD Upindo Karya Mandiri Berau adalah sebuah perusahaan yang bergerak sebagai distributor makanan ringan (*snack*). Perusahaan yang sejenis di Kabupaten Berau sangat banyak, sehingga persaingan antar perusahaan untuk bertahan hidup dan memperoleh laba yang optimal sangat ketat.

Guna menghadapi persaingan serta memperoleh laba yang optimal tersebut, UD Upindo Karya Mandiri Berau perlu memiliki pengendalian biaya untuk mengetahui kesesuaian anggaran biaya operasional agar tidak terjadi penyimpangan serta hal-hal yang dapat merugikan perusahaan.

Permasalahan yang ada pada perusahaan ini berdasarkan pengamatan awal penulis, memperlihatkan dengan adanya kesenjangan atau selisih antara biaya operasional yang ditetapkan dengan realisasinya. Perusahaan cenderung mengalami *over budget* pada tiap tahunnya. Hal ini disebabkan karena penetapan biaya yang kurang tepat, sehingga biaya operasional yang sesungguhnya terjadi lebih besar dari yang diharapkan. UD Upindo Karya Mandiri Berau belum menetapkan tingkat toleransi penyimpangan yang dapat dianggap wajar terhadap biaya operasional tersebut.

Biaya operasional yang berfluktuasi jelas mempengaruhi peningkatan laba yang diperoleh perusahaan. Hal ini disebabkan selisih-selisih yang terjadi tersebut menekan perolehan laba karena perusahaan harus menutupi selisih biaya yang terjadi. Oleh karena itu agar tidak terjadinya penurunan laba dari tahun ke tahun yang mengakibatkan perusahaan mengalami kerugian maka perusahaan harus mempersiapkan suatu perencanaan biaya operasional yang bertujuan untuk memperkecil adanya kerugian pada perusahaan tersebut.

Kesimpulan yang dapat diambil dari kondisi tersebut bahwa perencanaan biaya operasional yang ditetapkan oleh perusahaan kurang tepat dan pengendalian biaya operasional kurang berjalan dengan baik. Hal ini disebabkan perencanaan biaya operasional yang dibuat hanya berdasarkan estimasi (keputusan) dari direksi (pimpinan) dan estimasi (keputusan) tersebut tidak mencerminkan biaya operasional yang sesungguhnya.

Permasalahan ini tak lepas dari lemahnya tata kelola perusahaan yang berdampak pada laba yang diharapkan. Laba bersih yang diperoleh perusahaan dari tahun ke tahun berfluktuasi. Dari laporan laba rugi perusahaan menunjukkan penurunan laba bersih di setiap tahunnya. Adanya peningkatan total biaya operasional pada setiap tahunnya tersebut jelas sangat mempengaruhi laba bersih yang diperoleh perusahaan, hal ini disebabkan oleh anggaran biaya operasional yang *over budget*, yang tidak sesuai dengan apa yang telah dianggarkan perusahaan, serta kurangnya perencanaan dan pengendalian perusahaan terhadap biaya-biaya yang terjadi.

Oleh karena itu agar tidak terjadinya penurunan laba dari tahun ke tahun yang mengakibatkan perusahaan mengalami kerugian, maka perusahaan harus mempersiapkan suatu perencanaan dan pengendalian biaya operasional yang bertujuan untuk memperkecil adanya kerugian atau risiko pada perusahaan tersebut.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas maka penulis mengambil judul penelitian yaitu: "*Analisis Perencanaan dan Pengendalian Biaya Operasional untuk Meningkatkan Laba pada UD Upindo Karya Mandiri Berau*".

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Bagaimanakah perencanaan biaya operasional untuk meningkatkan laba pada UD Upindo Karya Mandiri Berau?
2. Bagaimanakah pengendalian biaya operasional untuk meningkatkan laba pada UD Upindo Karya Mandiri Berau?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui perencanaan biaya operasional untuk meningkatkan laba pada UD Upindo Karya Mandiri Berau.
2. Untuk mengetahui pengendalian biaya operasional untuk meningkatkan laba pada UD Upindo Karya Mandiri Berau.

Kegunaan penulisan skripsi ini adalah:

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dalam meningkatkan kinerja perusahaan, khususnya UD Upindo Karya Mandiri Berau dan sebagai dasar pertimbangan untuk pengambilan

keputusan dalam hal anggaran biaya operasional khususnya pengendalian biaya.

2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan mengenai penyusunan anggaran biaya operasional dan pengendaliannya terhadap laba perusahaan.
3. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi tambahan, dan menambah wawasan ilmu pengetahuan.

D. Sistematika Penulisan

Bab satu Pendahuluan, pada bab ini diuraikan mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian serta sistematika penulisan.

Bab dua Kajian Pustaka, pada bab ini menjelaskan gambaran secara umum dan menyeluruh mengenai permasalahan secara teoritis dari berbagai sumber yang melandasi penulisan ini, selanjutnya diuraikan mengenai kajian empiris, kerangka pikir penelitian dan hipotesis.

Bab tiga Metode Penelitian, pada bab ini diuraikan mengenai definisi operasional, unit analisis, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data dan alat analisa.

Bab empat Hasil Penelitian, pada bab ini diuraikan penyajian data hasil penelitian yang diperoleh selama melakukan penelitian pada unit analisis seperti gambaran umum perusahaan, struktur organisasi

perusahaan, laporan biaya-biaya dan penyajian data yang relevan dan berhubungan langsung dengan penelitian ini.

Bab lima Analisis dan Pembahasan, pada bagian analisis diuraikan secara rinci alur perhitungan dalam menganalisis data utama hasil penelitian guna menguji hipotesis yang telah diajukan. Pada bagian pembahasan dikemukakan pembahasan secara panjang lebar tentang hasil dari pengujian hipotesis sebagaimana telah digambarkan pada bagian analisis.

Bab enam Kesimpulan dan Saran, merupakan kesimpulan dari hasil analisis yang telah dilakukan serta saran penulis sebagai bahan informasi dan masukan bagi UD Upindo Karya Mandiri Berau.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Akuntansi Biaya

Akuntansi merupakan alat komunikasi yang sangat penting bagi pihak-pihak yang berkepentingan seperti kreditur, para investor, dan instansi pemerintah serta masyarakat yang menginginkan informasi mengenai keadaan keuangan dan perkembangan suatu perusahaan. Informasi akuntansi yang dihasilkan dapat dijadikan sebagai media mempertanggungjawabkan pengelolaan sumber-sumber kekayaan suatu perusahaan kepada pihak-pihak yang berkepentingan yang tergambar dalam laporan keuangan.

Akuntansi biaya ialah bidang akuntansi yang kegiatan utamanya ditujukan untuk menghitung biaya-biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan. Kemudian membandingkan antara biaya sebenarnya dengan biaya berdasarkan taksiran. Hal ini sangat penting untuk perencanaan perusahaan di masa depan. Menurut Mulyadi (2015:7), akuntansi biaya adalah proses pencatatan, penggolongan, peringkasan dan penyajian biaya, pembuatan dan penjualan produk atau jasa, dengan cara tertentu serta penafsiran terhadapnya. Objek kegiatan akuntansi biaya adalah biaya. Siregar,

dkk. (2013:17) menyatakan akuntansi biaya adalah proses pengukuran, penganalisisan, perhitungan, dan pelaporan biaya, profitabilitas dan kinerja operasi untuk kepentingan internal perusahaan serta alat untuk pengambilan keputusan bagi manajer.

Pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa akuntansi biaya adalah konsentrasi dari akuntansi secara umum yang bertugas melakukan proses pencatatan, penggolongan dan penyajian biaya dengan tujuan untuk memonitor dan merekam transaksi biaya secara sistematis, serta menyajikan informasinya dalam bentuk laporan biaya.

Dalam konsep Islam, akuntansi dijabarkan dalam pokok pembahasan tentang *muamalah*. Al-Quran sebagai kitab suci umat Islam menganggap masalah pencatatan (*muamalah*) sebagai suatu masalah sangat penting, sebagaimana dijelaskan dalam surah Al-Baqarah ayat 282, berikut ini:

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ عَآمَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِذَيْنِ إِلَى أَجَلٍ مُّسَمًّى فَآكْتُبُوهُ
وَلْيَكُتُبْ بَيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ وَلَا يَأْبَ كَاتِبٌ أَنْ يَكْتُبَ كَمَا عَلَّمَهُ
اللَّهُ فَلْيَكُتُبْ وَلْيُمْلِلِ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ وَلَا يَبْخَسْ
مِنْهُ شَيْئًا فَإِنْ كَانَ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ سَفِيهًا أَوْ ضَعِيفًا أَوْ لَا يَسْتَطِيعُ

أَنْ يَمِلَّ هُوَ فَلْيَمْلِكْ وَلِيَّهٖ بِالْعَدْلِ وَأَسْتَشْهِدُوا شَهِيدَيْنِ مِنْ رِجَالِكُمْ
 فَإِنْ لَمْ يَكُونَا رَجُلَيْنِ فَرَجُلٌ وَامْرَأَتَانِ مِمَّنْ تَرْضَوْنَ مِنَ الشُّهَدَاءِ أَنْ
 تَضِلَّ إِحْدَاهُمَا فَتُذَكِّرَ إِحْدَاهُمَا الْأُخْرَى وَلَا يَأْبَ الشُّهَدَاءُ إِذَا مَا دُعُوا
 وَلَا تَسْمَعُوا أَنْ تَكْتُبُوهُ صَغِيرًا أَوْ كَبِيرًا إِلَىٰ أَجَلٍ ذَٰلِكُمْ أَقْسَطُ عِنْدَ
 اللَّهِ وَأَقْوَمُ لِلشَّهَادَةِ وَأَدْنَىٰ أَلَّا تَرْتَابُوا إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً
 تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ فَلَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ أَلَّا تَكْتُبُوهَا وَأَشْهِدُوا إِذَا
 تَبَايَعْتُمْ وَلَا يُضَارَّ كَاتِبٌ وَلَا شَهِيدٌ وَإِنْ تَفَعَّلُوا فَإِنَّهُ فُسُوقٌ بِكُمْ
 وَاتَّقُوا اللَّهَ وَيُعَلِّمُكُمُ اللَّهُ وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ﴿٢٨٢﴾

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu ber-
 mu'amalah tidak secara tunai untuk waktu yang ditentukan,
 hendaklah kamu menuliskannya. Dan hendaklah seorang penulis di
 antara kamu menuliskannya dengan benar. Dan janganlah penulis
 enggan menuliskannya sebagaimana Allah mengajarkannya, maka
 hendaklah ia menulis, dan hendaklah orang yang berhutang itu
 mengimlakkan (apa yang akan ditulis itu), dan hendaklah ia
 bertakwa kepada Allah Tuhannya, dan janganlah ia mengurangi
 sedikitpun dari pada hutangnya. Jika yang berhutang itu orang yang
 lemah akalnya atau lemah (keadaannya) atau dia sendiri tidak
 mampu mengimlakkan, maka hendaklah walinya mengimlakkan
 dengan jujur. Dan persaksikanlah dengan dua orang saksi dari
 orang-orang lelaki (di antaramu). Jika bukan dua oang lelaki, maka

(boleh) seorang lelaki dan dua orang perempuan dari saksi-saksi yang kamu ridhai, supaya jika seorang lupa maka yang seorang lagi mengingatkannya. Janganlah saksi-saksi itu enggan (memberi keterangan) apabila mereka dipanggil; dan janganlah kamu jemu menulis hutang itu, baik kecil maupun besar, sampai batas waktu membayarnya. Yang demikian itu, lebih adil di sisi Allah dan lebih dapat menguatkan persaksian dan lebih dekat kepada tidak (menimbulkan) keraguan kamu. Tetapi jika ia merupakan perdagangan tunai yang kamu jalankan di antara kamu, maka tidak ada dosa bagi kamu, (jika) kamu tidak menulisnya. Dan persaksikanlah apabila kamu berjual beli; dan janganlah penulis dan saksi memudahkan yang bermuamalah (dan jangan juga yang bermuamalah memudahkan para saksi dan penulis). Jika kamu lakukan (yang demikian), maka sesungguhnya hal itu adalah suatu kefasikan pada diri kamu. Dan bertakwalah kepada Allah; Allah mengajarmu; dan Allah Maha mengetahui segala sesuatu.”

Surah Al-Baqarah ayat 282 tersebut di atas merupakan implementasi ilmu akuntansi. Ilmu akuntansi sebagai perwujudan dari proses mencatat dan membukukan selanjutnya melaporkan harus diterapkan dalam setiap kehidupan bermuamalah. Pencatatan dan syariah merupakan kewajiban sebagaimana difirmankan dalam Al-Quran. Akuntansi merupakan alat untuk melakukan pengamanan

harta kekayaan, meningkatkan pengendalian dan pengawasan serta alat untuk mewujudkan tata kelola yang baik, sehingga tercipta akuntabilitas dan transparansi.

Allah secara garis besar telah menggariskan konsep akuntansi yang menekankan pada pertanggungjawaban atau akuntabilitas. Tujuan perintah dalam Surah Al-Baqarah ayat 282 tersebut jelas sekali untuk menjaga keadilan dan kebenaran yang menekankan adanya pertanggungjawaban. Dengan kata lain, Islam menganggap bahwa transaksi ekonomi (*muamalah*) memiliki nilai urgensi yang sangat tinggi, sehingga adanya pencatatan dapat dijadikan sebagai alat bukti (hitam di atas putih), menggunakan saksi (untuk transaksi yang material) sangat diperlukan karena dikhawatirkan pihak-pihak tertentu mengingkari perjanjian yang telah dibuat (Swasono, 2007:46).

Penutup ayat ini merupakan dasar dari akuntansi syariah. Sangat dianjurkan untuk transaksi yang tidak secara tunai baik yang memiliki nilai besar ataupun kecil hendaknya dicatat dalam sebuah pembukuan. Menjadi saksi hukumnya *fardhu kifayah* dan janganlah enggan menjadi saksi dengan alasan kemaslahatan pribadi. Disisi lain hendaknya yang melakukan *muamalah* tidak memberi *mudharat* kepada saksi dan pencatat transaksi. Perintah bertakwa diakhir ayat dimaksudkan agar yang melakukan transaksi perdagangan tidak

menggunakan pengetahuannya untuk menarik keuntungan yang berakibat kerugian di pihak lain (Sitompul, 2016:205-209).

Tujuan akhir akuntansi biaya adalah menyediakan informasi tentang biaya untuk manajemen guna membantu mereka didalam mengelola perusahaan atau departemennya. Dunia dan Abdullah (2012:4) mengemukakan akuntansi biaya merupakan bagian penting dari ilmu akuntansi dan telah berkembang menjadi *tools of management*, yang bertujuan menyediakan informasi biaya bagi kepentingan manajemen agar dapat menjalankan fungsinya dengan baik. Informasi biaya diperlukan oleh manajemen untuk tujuan sebagai berikut:

- a. Penentuan harga pokok.
- b. Perencanaan biaya.
- c. Pengendalian biaya.
- d. Dasar untuk pengambilan keputusan khusus.

Untuk lebih jelasnya mengenai tujuan atau manfaat dari akuntansi biaya menurut Sumarni dan Soeprihanto (2011:413) akan dijelaskan sebagai berikut:

- a. Penentuan harga pokok yang dihasilkan perusahaan dengan tepat dan teliti.

Untuk memenuhi tujuan penentuan harga pokok produk, akuntansi biaya mencatat, menggolongkan dan meringkas biaya-

biaya pembuat produk atau penyerahan jasa dengan akuntansi biaya, maka akan melakukan perhitungan atau penentuan harga pokok produk dengan tepat dan teliti.

b. Perencanaan dan pengendalian biaya.

Sebelum mengeluarkan biaya untuk melakukan suatu kegiatan, maka perlu diadakan suatu perencanaan biaya, sedangkan untuk pengendalian biaya didahului dengan penentuan biaya yang seharusnya dikeluarkan untuk memproduksi satu satuan produksi. Maka akuntansi biaya bertugas memantau apakah pengeluaran biaya yang sesungguhnya sesuai dengan rencana. Selanjutnya dilakukan analisis apabila terjadi penyimpangan tersebut serta bila perlu melakukan koreksi terhadap rencana semula.

c. Pengambilan keputusan khusus.

Pengambilan keputusan menyangkut masa yang akan datang, sehingga informasi biaya yang dibutuhkan adalah relevan terhadap masa yang akan datang.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut di atas dapatlah disimpulkan bahwa tugas dari akuntansi biaya bukan hanya dalam perencanaan biaya perusahaan, tapi akuntansi biaya juga membantu pihak manajemen dalam memberikan data untuk pengambilan

keputusan serta melaksanakan pengawasan biaya yang terjadi dalam perusahaan.

2. Biaya

Sujarweni (2015:9) menyatakan bahwa biaya mempunyai dua pengertian yaitu pengertian secara luas dan secara sempit. Biaya dalam arti luas adalah pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang dalam usahanya untuk mendapatkan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu baik yang sudah terjadi dan belum terjadi/baru direncanakan. Biaya dalam arti sempit adalah pengorbanan sumber ekonomi dalam satuan uang untuk memperoleh aktiva.

Senada dengan Sujarweni, Mulyadi (2015:8) menyatakan, dalam arti luas biaya adalah pengorbanan sumber ekonomi, yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau yang kemungkinan yang akan terjadi untuk tujuan tertentu. Biaya merupakan objek yang dicatat, digolongkan, diringkas, dan disajikan oleh akuntansi biaya.

Beberapa definisi di atas tersirat bahwa biaya merupakan semua pengorbanan ekonomi yang dapat diukur dengan unit moneter baik yang telah terjadi maupun yang akan terjadi tidak dapat dihindarkan dan digunakan dalam rangka memperoleh penghasilan. Maka merupakan persyaratan dasar bahwa biaya harus diartikan dalam hubungannya dengan tujuan dan keperluan penggunaannya.

3. Penggolongan Biaya

Penggolongan adalah proses pengelompokan secara sistematis atas keseluruhan elemen yang ada kedalam golongan-golongan tertentu yang lebih ringkas. Biaya yang akurat memungkinkan dapat ditentukannya harga pokok produk secara teliti dan tepat. Untuk menentukan harga pokok secara teliti maka biaya perlu diklasifikasikan sehingga dapat dipisahkan mana biaya produksi dan mana pula yang bukan biaya produksi.

Umumnya penggolongan biaya ditentukan atas dasar tujuan penggunaan dari data biaya tersebut. Siregar, dkk. (2013:25) mengolongkan biaya atas dasar: hubungan biaya dengan produk, hubungan biaya dengan volume kegiatan, elemen biaya produksi, fungsi pokok perusahaan, dan hubungan biaya dengan proses pokok manajerial.

Berdasarkan hubungan biaya dengan produk menurut Mulyadi (2015:15), biaya dapat digolongkan atas:

- a. Biaya Langsung, biaya yang dapat ditelusur ke produk. Contoh biaya langsung adalah biaya bahan baku. Biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk membeli bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung adalah biaya tenaga kerja yang bekerja diperusahaan tersebut.
- b. Biaya Tidak Langsung, biaya yang tidak dapat secara langsung ditelusur ke produk. Contoh biaya tidak langsung adalah sewa

peralatan pabrik. Biaya tidak langsung dalam hubungannya dengan produk disebut dengan istilah biaya produksi tidak langsung atau biaya *overhead* pabrik.

Berdasarkan hubungan biaya dengan volume kegiatan, biaya digolongkan atas:

- a. Biaya Variabel, biaya yang jumlah totalnya berubah proporsional dengan perubahan volume kegiatan atau produksi tetapi jumlah per unitnya tidak berubah. Biaya bahan baku adalah biaya variabel. Contoh lain biaya variabel adalah upah tenaga kerja langsung dan upah lembur.
- b. Biaya Tetap, biaya yang jumlah totalnya tidak terpengaruh oleh volume kegiatan dalam kisaran volume tertentu. Contoh biaya tetap adalah biaya sewa bangunan. Contoh lain biaya tetap adalah asuransi pabrik dan depresiasi gedung pabrik.
- c. Biaya Campuran, biaya yang jumlahnya terpengaruh oleh volume kegiatan perusahaan tetapi tidak secara proporsional. Bila tidak ada kegiatan atau volume kegiatan nol biaya campuran tidak akan menjadi nol, tetapi bila volume kegiatan bertambah banyak, biaya campuran akan bertambah banyak. Contoh biaya campuran adalah biaya listrik.

Berdasarkan elemen biaya produksi, biaya dapat digolongkan antara lain:

- a. Biaya Bahan Baku, besarnya nilai bahan baku yang dimasukkan kedalam proses produksi untuk diubah menjadi barang jadi. Biaya bahan baku merupakan bagian penting biaya barang yang digunakan untuk memproduksi barang jadi.
- b. Biaya Tenaga Kerja, besarnya biaya yang terjadi untuk menggunakan tenaga karyawan dalam mengerjakan proses produksi. Biaya tenaga kerja dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu biaya tenaga kerja langsung dan biaya tenaga kerja tidak langsung.
- c. Biaya *Overhead* Pabrik, biaya-biaya yang terjadi dipabrik selain biaya bahan baku maupun biaya tenaga kerja langsung. Biaya bahan penolong dan biaya tenaga kerja tidak langsung adalah biaya *overhead* pabrik.

Berdasarkan fungsi pokok perusahaan, biaya digolongkan antara lain:

- a. Biaya Produksi, biaya produksi terdiri atas tiga jenis biaya, yaitu biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, dan biaya *overhead* pabrik.
- b. Biaya Administrasi dan Umum, adalah biaya yang terjadi dalam rangka mengarahkan, menjalankan dan mengendalikan perusahaan untuk memproduksi barang jadi. Biaya administrasi dan umum yaitu biaya gaji pegawai, biaya perlengkapan dan biaya utilitas.

- c. Biaya Pemasaran, meliputi berbagai biaya yang terjadi untuk memasarkan produk atau jasa. Contoh biaya pemasaran adalah biaya gaji pemasaran dan biaya iklan.

Berdasarkan hubungannya dengan proses pokok manajerial, biaya digolongkan atas:

- a. Biaya Standar, biaya yang ditentukan dimuka yang seharusnya dikeluarkan untuk membuat suatu produk atau melaksanakan suatu kegiatan.
- b. Biaya Aktual, biaya yang sesungguhnya terjadi untuk membuat suatu produk atau melaksanakan suatu kegiatan.
- c. Biaya Terkendali, biaya yang secara langsung dapat dipengaruhi oleh seorang manajer tingkatan tertentu.
- d. Biaya Tidak Terkendali, biaya yang tidak secara langsung dapat dipengaruhi oleh seorang manajer tingkatan tertentu.
- e. Biaya Komitan, biaya yang terjadi dalam upaya mempertahankan kapasitas atau kemampuan organisasi dalam kegiatan produksi, pemasaran, dan administrasi.
- f. Biaya Diskresioner, biaya yang besar kecilnya tergantung pada kebijakan manajemen.
- g. Biaya Relevan, biaya masa depan yang berbeda antara satu alternatif dan alternatif lainnya.
- h. Biaya Kesempatan, manfaat yang dikorbankan pada saat satu alternatif keputusan dipilih dan mengabaikan alternatif lainnya.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kita harus menentukan penggolongan mana yang harus kita pakai berdasarkan tujuan kita menyajikan informasi karena tidak harus semuanya digunakan, oleh karena akuntansi biaya digunakan untuk menyajikan informasi biaya agar manajemen dapat mengelola perusahaan secara efektif maka dalam mencatat, menggolongkan, meringkas dan menyajikan data harus selalu diperhatikan untuk tujuan apa manajemen memerlukan informasi biaya tersebut. Hal ini disebabkan tidak ada satu konsep biaya yang dapat memenuhi berbagai macam tujuan.

4. Biaya Operasional

Biaya operasional secara umum diartikan sebagai biaya yang terjadi dalam kaitannya dengan operasi yang dilakukan perusahaan dan diukur dalam satuan uang. Dimana biaya operasi sering disebut juga sebagai *operational cost* atau biaya usaha. Menurut Rudianto (2013), merupakan biaya untuk memasarkan produk perusahaan sehingga sampai ke tangan konsumen beserta keseluruhan biaya yang berkaitan dengan proses administratif yang dilakukan perusahaan. Biaya tersebut ialah biaya pemasaran dan biaya administrasi dan umum.

Mulyadi (2015: 84) menyatakan bahwa biaya operasional atau biaya operasi adalah biaya-biaya yang tidak berhubungan langsung

dengan produk perusahaan tetapi berkaitan dengan aktivitas operasional perusahaan sehari-hari. Secara umum, biaya operasional dibagi ke dalam 2 kelompok besar, yaitu biaya pemasaran (*marketing cost*) dan biaya administrasi dan umum (Dewi, 2011:15).

Biaya operasional dapat juga diartikan sebagai pengeluaran yang masa manfaatnya tidak lebih dari satu tahun atau pengeluaran yang dikaitkan secara langsung dengan pendapatan dalam suatu periode tertentu atau dengan kata lain merupakan biaya yang dikeluarkan yang ada pada hakikatnya dianggap terpakai dalam masa satu tahun.

Kesimpulan yang dapat diambil dari pengertian biaya operasional di atas bahwa biaya operasional merupakan biaya-biaya yang digunakan untuk memperoleh barang, menghasilkan barang, melakukan pemasaran dan melakukan penjualan serta biaya-biaya untuk operasional lain jika perusahaan tersebut adalah manufaktur. Jika perusahaannya adalah perusahaan dagang maka biaya operasionalnya adalah biaya untuk memperoleh barang dagangan, pemasaran dan kegiatan penjualan serta biaya-biaya operasional perusahaan lain.

5. Jenis-Jenis Biaya Operasional

Biaya operasi atau biaya usaha merupakan biaya yang secara langsung berhubungan dengan operasi pokok perusahaan. Biaya

operasional terbagi menjadi tiga kelompok, antara lain: biaya pabrik, biaya administrasi, dan biaya penjualan. Adapun uraian dari klasifikasi diatas tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Biaya pabrik (*factory cost*) yaitu semua biaya yang terjadi serta terdapat di dalam lingkungan tempat dimana tempat proses produksi berlangsung, terdiri dari biaya bahan mentah (*direct material*), upah tenaga kerja langsung (*direct labour*), biaya pabrik tidak langsung (*factory overhead*).
- b. Biaya administrasi (*administration expense*) yaitu semua biaya yang terjadi dalam lingkungan kantor administrasi perusahaan, serta biaya-biaya lain yang sifatnya untuk keperluan administrasi perusahaan secara keseluruhan, terdiri dari:
 - 1) Gaji karyawan kantor (*office salaries*), adalah gaji yang dibayarkan kepada karyawan di kantor administrasi.
 - 2) Gaji pemeliharaan kantor (*office maintenance*), adalah biaya untuk pemeliharaan ruang dan peralatan kantor administrasi.
 - 3) Biaya perbaikan kantor (*office repair*), adalah biaya perbaikan ruang dan peralatan administrasi.
 - 4) Depresiasi peralatan kantor (*depreciation of office furniture*), adalah biaya depresiasi terhadap peralatan kantor administrasi.

- 5) Depresiasi gedung bagian administrasi (*depreciation of state building*), adalah depresiasi terhadap bangunan (gedung) kantor administrasi.
 - 6) Biaya listrik kantor, adalah biaya listrik untuk keperluan kantor administrasi.
 - 7) Biaya asuransi kantor (*office insurance*), adalah biaya asuransi terhadap bangunan serta peralatan kantor administrasi.
 - 8) Biaya supplies kantor (*office supplies*), adalah biaya-biaya untuk keperluan menulis serta keperluan kecil lainnya di kantor administrasi.
- c. Biaya penjualan (*selling expense*), yaitu semua biaya yang terjadi serta terdapat di dalam lingkungan di bagian penjualan, serta biaya-biaya lain yang berhubungan dengan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh bagian penjualan. Biaya penjualan terdiri dari:
- 1) Gaji karyawan penjualan (*store salaries*), adalah gaji yang dibayarkan kepada karyawan di bagian penjualan.
 - 2) Biaya pemeliharaan ruangan dan peralatan (*store maintenance*), adalah biaya untuk pemeliharaan ruang dan peralatan bagian penjualan.
 - 3) Biaya perbaikan bagian penjualan (*store repair*), adalah biaya untuk perbaikan ruang dan peralatan bagian penjualan.

- 4) Depresiasi peralatan bagian penjualan (*depreciation of store building*), adalah beban depresiasi terhadap beban bangunan bagian penjualan.
- 5) Biaya listrik bagian penjualan (*store heat and light*), adalah biaya listrik untuk keperluan bagian penjualan.
- 6) Biaya telepon bagian penjualan (*store telephone*), adalah biaya telepon untuk keperluan bagian penjualan.
- 7) Biaya supplies bagian penjualan (*store supplies*), adalah biaya untuk keperluan menulis serta keperluan kecil lainnya di bagian penjualan.
- 8) Biaya advertensi (*advertising expense*), adalah biaya pemasangan iklan di berbagai media masa untuk keperluan meningkatkan penjualan produk yang dihasilkan.

6. Perencanaan Biaya Operasional

Rudianto (2013:215) menyatakan bahwa perencanaan biaya operasional adalah proses memutuskan program-program yang akan dilakukan suatu organisasi dalam rangka pengimplementasian strategi dan menaksir jumlah biaya yang akan dialokasikan untuk tiap-tiap program jangka panjang. Supriyono (2011:44) menyatakan bahwa perencanaan biaya operasional adalah semua rencana pengeluaran yang berkaitan dengan distribusi dan penjualan produk perusahaan serta pengeluaran untuk menjalankan roda organisasi.

Pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan biaya operasional adalah perencanaan yang memusatkan perhatiannya pada operasi sekarang (jangka pendek) dan terutama berkenaan dengan tujuan mencapai efisiensi. Perencanaan biaya operasional umumnya merupakan turunan/terjemahan dari tujuan umum perusahaan dalam rentang waktu tertentu (selama satu tahun umpamanya) berikut rencana strategis yang sudah ditetapkan oleh manajemen.

Proses perencanaan biaya operasional menurut Welsch, dkk. (2010:3) meliputi beberapa tahap antara lain:

- a. Penentuan tujuan perusahaan.
- b. Pengembangan kondisi lingkungan agar tujuan tersebut dapat tercapai.
- c. Pemilihan tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.
- d. Penentuan langkah-langkah untuk menerjemahkan rencana menjadi kegiatan yang sebenarnya.
- e. Melakukan perencanaan kembali untuk memperbaiki kekurangan yang terjadi.

Mulyadi (2011:8) menyatakan bahwa tujuan perencanaan biaya operasional adalah untuk merencanakan kegiatan yang ditempuh oleh perusahaan dalam mewujudkan misi organisasi.

Perencanaan mempunyai suatu tujuan yang dapat memberikan gambaran operasional sehari-hari yang merupakan petunjuk yang bisa diamati oleh setiap pemimpin guna pengambilan keputusan yang lebih tepat bagi masa depan yang ingin dicapai.

Sedangkan manfaat perencanaan biaya operasional menurut Supriyono (2011:48) adalah sebagai berikut:

- a. Agar dapat diketahui besarnya rencana biaya untuk kegiatan tertentu.
- b. Untuk menentukan kapan atau saat biaya tersebut harus disediakan.
- c. Sebagai dasar pengendalian biaya program.

Kriteria perencanaan biaya operasional menurut Herjanto (2010:328) terdiri dari:

- a. Pemilihan berbagai alternatif, adalah menentukan dan mengevaluasi serangkaian tindakan alternatif. Alternatif strategi harus menawarkan potensi untuk meraih peluang dan menyelesaikan masalah utama, menutup kesenjangan dalam kinerja yang diproyeksikan ke depan dan mendorong perbaikan terhadap *customer value*.
- b. Penentuan strategi, adalah sasaran strategi yang dirumuskan untuk mewujudkan visi dan tujuan organisasi melalui strategi

yang telah dipilih, perlu ditetapkan ukuran pencapaiannya dan menentukan suatu strategi agar tujuan dapat tercapai.

- c. Penetapan kebijakan, adalah sebagai arah dari suatu rencana yang digunakan untuk menetapkan tujuan perusahaan atau organisasi yang sebenarnya dalam pengambilan keputusan.

7. Pengendalian Biaya Operasional

Salman (2016) mengatakan pengendalian merupakan usaha sistematis untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien dengan cara membandingkan prestasi kerja dengan rencana dan membuat tindakan yang tepat untuk mengoreksi perbedaan yang ada. Berbagai tindakan harus selalu dikontrol dengan harapan untuk diketahui apakah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Siregar, dkk. (2013) berpendapat bahwa pengendalian merupakan usaha sistematis yang dilakukan manajemen untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif. Pengendalian dilaksanakan dengan membandingkan kinerja dengan rencana dan mengambil tindakan yang perlu untuk menghilangkan berbagai penyimpangan.

Pengendalian biaya harus didahului dengan penentuan biaya yang seharusnya dikeluarkan untuk memproduksi satu satuan produk. Jika biaya seharusnya ini ditetapkan, akuntansi biaya bertugas untuk memantau apakah pengeluaran biaya sesungguhnya

sesuai biaya yang seharusnya tersebut. Oleh karena itu, informasi yang didapat haruslah benar sehingga tidak adanya penyimpangan biaya yang terjadi.

Pengendalian biaya operasional adalah usaha sistematis manajemen untuk mencapai tujuan aktivitas-aktivitas dimonitor terus-menerus untuk memastikan bahwa hasilnya berada pada batasan yang diinginkan. Supriyono (2011:49) menyatakan bahwa pengendalian biaya operasional adalah pengawasan agar kegiatan operasional tidak menyimpang.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengendalian biaya operasional yaitu, usaha yang dilakukan manajer untuk mencapai tujuan, menganalisis terjadinya penyimpangan serta memperbaiki penyimpangan tersebut.

Tujuan pengendalian biaya operasional menurut Hasibuan (2013:34), pengendalian biaya operasional bertujuan agar biaya operasional tidak menyimpang dari rencana yang telah ditetapkan. Sedangkan Kusuma (2009:341) menyatakan bahwa pengendalian biaya operasional bertujuan untuk mengendalikan agar beban biaya operasional tidak menyimpang dari rencana yang telah ditetapkan.

Manfaat pengendalian biaya operasional menurut Carter dan Usry (2014:28) menyatakan bahwa manfaat pengendalian biaya operasional adalah sebagai berikut:

- a. Memberikan suatu tolak ukur yang lebih baik mengenai partisipasi pelaksanaan.
- b. Sebagai laporan pertanggungjawaban bagi setiap bagian yang ada di dalam perusahaan.
- c. Memungkinkan biaya akuntansi yang ekonomis.
- d. Memungkinkan pelaporan yang segera atas informasi dan atas rencana yang akan dibuat.
- e. Sebagai insentif bagi karyawan dalam pelaksanaan operasional perusahaan.

Welsch, dkk. (2010:14) menyatakan bahwa ada beberapa proses pengendalian yaitu:

- a. Membandingkan kinerja aktual untuk periode bersangkutan dengan tujuan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.
- b. Menyiapkan laporan kinerja yang berisi hasil aktual yang direncanakan dan selisih angka tersebut.
- c. Menganalisa penyimpangan secara hasil aktual dengan hasil yang direncanakan dan mencari sebab penyimpangan tersebut.
- d. Mencari dan mengembangkan tindakan alternatif untuk mengatasi masalah dan belajar dari pengalaman pihak lain yang telah sukses di suatu bidang tertentu.
- e. Memilih tindakan koreksi dari pengumpulan alternatif yang ada dan menetapkan tindakan tersebut.

Carter dan Usry (2014:461) menyatakan bahwa kriteria pengendalian biaya yang efektif memiliki dua karakteristik pokok, yaitu:

- a. Rancangan teknis yang kokoh dengan penentuan sasaran pada tingkat prestasi yang memberikan tantangan tetapi bisa dicapai dan disertai sistem pelaporan yang memisahkan biaya yang terkendali dalam jangkauan tanggung jawab seorang manajer dengan biaya yang terkendali pada semua bagian organisasi.
- b. Gaya manajemen yang tanggap terhadap perilaku orang-orang dalam suatu lingkungan organisasi tertentu, hal ini memerlukan perpaduan yang tepat yang terdiri dari:
 - 1) Keikutsertaan para manajer dalam penetapan sasaran kegiatan mereka sendiri.
 - 2) Kepemimpinan manajer eksekutif.
 - 3) Jaringan komunikasi yang terbuka agar setiap manajer merasa bahwa pandangan mereka ditanggapi secara serius,
 - 4) Prosedur pengkajian yang mengungkapkan dan mencegah pelaksanaan kerja yang tidak optimal dan keuntungan pribadi yang diperoleh dengan mengorbankan kesejahteraan organisasi.

Suadi (2011: 211), menyatakan bahwa kriteria pengendalian biaya operasional, yaitu terdiri dari:

- a. Pengendalian biaya operasional, dapat menjamin bahwa sumber daya perusahaan dapat digunakan secara efektif dan efisien.
- b. Berorientasi dalam mencapai tujuan perusahaan.
- c. Flexibel, artinya dapat berubah-ubah sesuai dengan situasi yang dibutuhkan di lapangan.
- d. Sebagai proses untuk mempengaruhi orang lain agar tercapai tujuan secara efektif dan efisien.

8. Laba

Laba (*profit*) merupakan ringkasan hasil bersih aktivitas operasi laba tertentu yang dinyatakan dalam istilah keuangan. Laba (*earning*) atau laba bersih (*net income*) mengindikasikan profitabilitas perusahaan. Laba mencerminkan pengembalian kepada pemegang ekuitas untuk suatu periode. Laba merupakan perkiraan atas kenaikan (atau penurunan) atas laporan keuangan yang juga termasuk dalam laba operasi. Laba operasi ialah selisih antara penjualan dengan seluruh biaya dan beban operasi.

Suwardjono (2014: 464) menyatakan bahwa laba merupakan imbalan atas upaya perusahaan menghasilkan barang dan jasa. Ini berarti laba merupakan kelebihan pendapatan di atas biaya (biaya total yang melekat dalam kegiatan produksi dan penyerahan barang atau jasa).

Definisi di atas dapat disimpulkan bahwa laba merupakan keuntungan yang diperoleh perusahaan dari kegiatan penjualan sebagai selisih dari biaya usaha yang dikeluarkan.

Smith dan Skousen (2012:132-133), menyatakan bahwa tinjauan atau perhitungan laba-rugi langkah bertahap mengungkapkan beberapa subtotal, khususnya dalam kategori operasi adalah sebagai berikut:

- a. Laba kotor (penjualan bersih - harga pokok penjualan).
- b. Laba operasi (laba kotor - beban operasi)
- c. Laba dari operasi berlanjut sebelum pajak penghasilan (laba operasi + pendapatan dan keuntungan lain - beban dan kerugian lain)
- d. Laba dari operasi berlanjut (Laba dari operasi berlanjut sebelum pajak penghasilan - pajak penghasilan)
- e. Laba bersih (laba kotor - biaya operasional)

9. Analisis Varians

Suatu rencana kerja dan anggaran yang baik akan dihitung berdasarkan *standard costing* untuk unit kegiatan tersebut. Hingga anggaran tersebut betul-betul akan dapat dipakai sebagai alat perencanaan dan pengendalian pendapatan yang teliti. Analisis varians atau analisis selisih dimaksudkan untuk tujuan perencanaan

atau pengendalian manajerial dalam konteks program perencanaan dan pengendalian laba yang komprehensif.

Mas'ud dan Mahmudi (2018:13) mengemukakan analisis varians atau analisis selisih dilakukan dengan membandingkan antara biaya sesungguhnya dengan biaya yang seharusnya atau biaya standar. Sedangkan menurut Harahap (2015:234), analisis varians adalah analisis yang dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya penyimpangan realisasi dibandingkan dengan anggarannya.

Berdasarkan pernyataan tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa suatu selisih dapat dianggap menguntungkan (*favorable*) atau tidak menguntungkan (*unfavorable*), dengan analisis varians ini diselidiki penyebab terjadinya, untuk kemudian dicari jalan keluar untuk mengatasi terjadinya selisih terutama selisih yang merugikan.

Ada 2 metode analisis varians yang biasa digunakan dalam melakukan analisa laporan keuangan menurut Mulyono (2010:72):

a. *Single Variance Method*

Dalam *single variance method*, analisis varians ini langsung diperbandingkan antara apa yang dianggarkan dengan realisasi yang dicapai oleh masing-masing mata anggaran yang bersangkutan. Kemudian selisih yang ada dapat berupa *favorable variance* dan sebaliknya akan berupa *unfavorable variance* apabila sifatnya negatif. Jika pendapatan yang dicapai

lebih besar dari anggaran yang telah ditetapkan maka penyimpangan tersebut bersifat *favorable*.

b. *Two Variance Method*

Pada *two variance method* ini, misalnya jumlah biaya yang dikeluarkan telah terlampaui dari yang semula dianggarkan, tetapi karena volume usaha yang dicapai/lebih besar yang dianggarkan maka dalam metode pertama kesimpulan tetap bersifat negatif, tetapi pada metode kedua akan memberikan kesimpulan yang positif.

Manfaat dari analisis varians menurut Mulyono (2010:73) yaitu sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui sejauh mana penggunaan anggaran.
- b. Untuk mengetahui sejauh mana realisasi yang dicapai jika dibandingkan dengan target.
- c. Untuk penyimpangan-penyimpangan yang besar jumlahnya (*significance*) akan segera dapat diambil tindakan-tindakan koreksi yang diperlukan.

10. Analisis BOPO

Pengertian BOPO (Biaya Operasional Pendapatan Operasional) menurut Rivai (2013:131) adalah rasio yang digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi dan kemampuan bank dalam melakukan kegiatan operasinya. Selanjutnya menurut Hasibuan (2013:101)

mengemukakan pengertian BOPO adalah Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO) merupakan perbandingan atau rasio biaya operasional dalam 12 bulan terakhir terhadap pendapatan operasional dalam periode yang sama.

Rasio BOPO adalah rasio perbandingan antara biaya operasional dengan pendapatan operasional. Rasio BOPO digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi dan kemampuan perusahaan dalam melakukan kegiatan operasinya. Semakin besar BOPO maka akan semakin kecil atau menurun kinerja keuangan perusahaan. Begitu juga sebaliknya, jika BOPO semakin kecil, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja keuangan perusahaan semakin meningkat atau membaik.

Pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa rasio BOPO adalah untuk mengetahui tingkat efisiensi perusahaan dalam kegiatan operasinya melalui perbandingan biaya operasional dengan pendapatan operasional. Biaya operasional merupakan total dari semua biaya yang berhubungan langsung dengan kegiatan operasional. Pendapatan operasional merupakan total dari pendapatan hasil kegiatan operasional.

B. Kajian Empiris

Kajian hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan judul penelitian ini, yang dapat dijadikan sebagai acuan, yaitu penelitian yang

dilakukan oleh Sarah Elvira (2021) dengan judul: “Analisis Perencanaan dan Pengendalian Biaya Operasional Dalam Rangka Meningkatkan Laba pada PT Pratama Citra Bersinar”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui analisis perencanaan biaya operasional untuk meningkatkan laba. Penelitian ini dilakukan di PT Pratama Citra Bersinar. Variabel yang digunakan yaitu perencanaan biaya operasional dan laba. Hasil dari penelitian yang telah dilakukan menemukan bahwa PT Pratama Citra Bersinar harus melakukan analisis terhadap biaya operasional yang dikeluarkan agar tidak terjadi selisih dan melaksanakan perencanaan dan realisasi anggaran dengan sebaik mungkin sesuai dengan kebijakan dan ketetapannya. PT Pratama Citra Bersinar dalam penetapan biaya operasional melihat estimasi dari pihak direksi untuk beban langsung dan beban tidak langsung, hal ini mempengaruhi pendapatan laba karena biaya-biaya yang dikeluarkan melebihi kebijakan yang sudah ditetapkan.

Penelitian yang dilakukan oleh Mimelientesa Irman (2020) dengan judul: “Analisa Anggaran Biaya Operasional Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Dalam Meningkatkan Laba pada PT Kimia Farma *Trading And Distribution* Pekanbaru”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kesesuaian realisasi dengan anggaran. Dan untuk melihat peran anggaran biaya operasional sebagai alat perencanaan dan pengendalian dalam meningkatkan laba pada PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Pekanbaru. Data yang digunakan dalam

penelitian ini adalah data anggaran dan realisasi biaya operasional PT Kimia Farma *Trading and Distribution* Pekanbaru. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif dan menggunakan metode analisis varians. Untuk analisis varians menggunakan bantuan *software Microsoft Excel* 2010. Hasil analisis dari penelitian ini menyatakan bahwa anggaran biaya operasional sudah berperan sebagai alat perencanaan dan pengendalian dalam meningkatkan laba, dan sudah diterapkan secara efektif oleh PT Kimia Farma *Trading And Distribution* Pekanbaru.

Oktariansyah (2019) dengan judul: “Analisis Pengendalian Biaya Operasional Terhadap Profit Perusahaan CV Bosch Cakrawala Sembada Musi Banyuasin”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengendalian biaya operasional pada CV Bosch Cakrawala Sembada Musi Banyuasin dengan cara menghitung selisih antara jumlah anggaran biaya operasional dikurangi dengan jumlah realisasi biaya operasional, kemudian menghitung kenaikan laba pertahunnya. Data yang diamati merupakan data laporan keuangan laba rugi CV Bosch Cakrawala Sembada Musi Banyuasin pada tahun 2016 sampai dengan 2018. Analisa data dan pembahasan dengan menggunakan metode kualitatif. Teknik analisa data yang dipakai ialah teknik analisa varians dan tingkat kenaikan laba. Dalam konsep biaya “*Different cost different purpose*” yang sangat berkaitan dengan perencanaan anggaran biaya dimana biaya

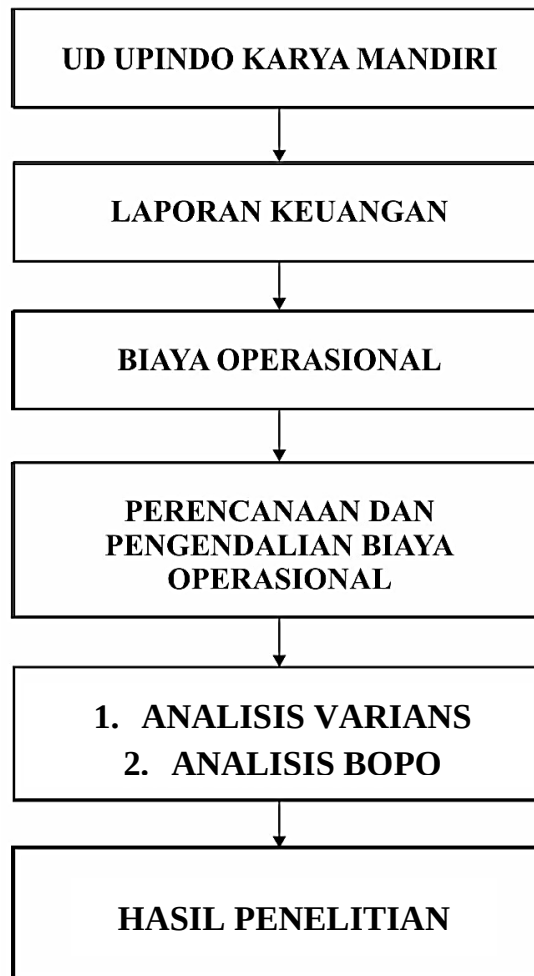
yang dikeluarkan tidak melebihi dari pada biaya yang telah dianggarkan. Hasil pembahasan dapat diketahui bahwa pengendalian biaya pada CV Bosch Cakrawala Sembada Musi Banyuasin masih belum maksimal dimana masih terdapat kelebihan realisasi biaya operasional.

C. Kerangka Pikir Penelitian

UD Upindo Karya Mandiri sebagai objek dalam penelitian ini, setiap akhir periode akuntansi (per bulan) membuat laporan keuangan untuk mengetahui laba yang diperoleh pada periode sebelumnya. Salah satu faktor yang mempengaruhi besar kecilnya laba tersebut adalah biaya operasional. Berdasarkan laba yang diperoleh maka perlu dilakukan analisis terhadap perencanaan dan pengendalian biaya operasional. Alat analisis yang digunakan yaitu: analisis deskriptif, analisis varians, dan analisis BOPO untuk mengetahui apakah sudah efektif atau belum efektif biaya operasional yang telah dikeluarkan UD Upindo Karya Mandiri dalam usahanya meningkatkan laba perusahaan.

Kerangka pikir penelitian sebagaimana dijelaskan di atas akan disajikan pada gambar berikut.

Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian



D. Hipotesis

Hipotesis penelitian yang dirumuskan yaitu:

1. Diduga perencanaan biaya operasional untuk meningkatkan laba pada UD Upindo Karya Mandiri Berau *unfavorable* (tidak menguntungkan).
2. Diduga pengendalian biaya operasional untuk meningkatkan laba pada UD Upindo Karya Mandiri Berau belum efektif.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Definisi Operasional

Definisi operasional yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Biaya operasional, yang dimaksud dalam penelitian ini adalah seluruh biaya yang dikeluarkan oleh UD Upindo Karya Mandiri Berau untuk memperoleh barang dagangan, melakukan kegiatan penjualan, dan biaya-biaya operasional perusahaan lainnya.
2. Perencanaan biaya operasional, yang dimaksud dalam penelitian ini adalah semua rencana pengeluaran yang berkaitan dengan distribusi dan penjualan produk UD Upindo Karya Mandiri Berau serta pengeluaran untuk menjalankan roda organisasi perusahaan. Indikator penilaiannya menggunakan analisis varians
3. Pengendalian biaya operasional, yang dimaksud dalam penelitian ini adalah usaha yang dilakukan manajer/pimpinan UD Upindo Karya Mandiri Berau untuk mencapai tujuan perusahaan, menganalisis terjadinya penyimpangan dan memperbaiki penyimpangan tersebut. Indikator penilaiannya menggunakan analisis BOPO (Biaya Operasional Pendapatan Operasional)

4. Laba, yang dimaksud dalam penelitian ini adalah keuntungan yang diperoleh UD Upindo Karya Mandiri Berau dari kegiatan penjualan sebagai selisih dari biaya usaha yang dikeluarkannya.
5. Analisis varians adalah suatu alat analisis untuk membandingkan selisih antara biaya sesungguhnya (biaya yang telah dikeluarkan) dengan biaya yang telah direncanakan atau dianggarkan. Suatu selisih dapat dianggap menguntungkan (*favorable*) atau tidak menguntungkan (*unfavorable*).
6. Analisis BOPO (Biaya Operasional Pendapatan Operasional) adalah suatu alat analisis untuk mengetahui tingkat efisiensi perusahaan dalam kegiatan operasinya melalui perbandingan biaya operasional dengan pendapatan operasional.

B. Unit Analisis, Populasi dan Sampel

Unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah UD Upindo Karya Mandiri Berau yang beralamat di Kecamatan Tanjung Redeb Kabupaten Berau.

Populasi dalam penelitian ini adalah laporan keuangan UD Upindo Karya Mandiri Berau yang bergerak dalam bidang penjualan makanan ringan (*snack*). Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah laporan laba rugi dan laporan anggaran dan realisasi biaya

operasional UD Upindo Karya Mandiri Berau untuk periode Tahun 2019 hingga Tahun 2020.

Metode pengambilan sampel yang digunakan yaitu *Nonprobability Sampling*, yaitu sampel dipilih secara tidak acak dengan teknik *Purposive Sampling*, yaitu sampel diambil dengan maksud atau tujuan tertentu dan dengan pertimbangan/kriteria-kriteria tertentu.

C. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data kualitatif, berupa data atau informasi hasil pengamatan dan wawancara mengenai kebijakan perusahaan tentang perencanaan dan pengendalian biaya operasional dalam usaha meningkatkan laba pada UD Upindo Karya Mandiri Berau.
2. Data kuantitatif, berupa data atau informasi berbentuk dokumen-dokumen yang diperoleh dari UD Upindo Karya Mandiri Berau berkaitan dengan biaya operasional.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

1. Data primer, yaitu data yang bersumber dari hasil pengamatan dan wawancara secara langsung dengan pimpinan serta sejumlah karyawan yang ada kaitannya dengan permasalahan yang dibahas.
2. Data sekunder, yaitu data yang bersumber dari dokumen-dokumen serta data-data lainnya yang telah diolah oleh UD Upindo Karya Mandiri Berau berupa gambaran umum perusahaan, struktur

organisasi perusahaan, laporan keuangan, data laporan anggaran dan realisasi biaya operasional serta data-data lain yang mendukung perencanaan biaya operasional.

D. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan penulis adalah:

1. Observasi

Observasi dilakukan dengan mengadakan pengamatan atau peninjauan secara langsung pada UD Upindo Karya Mandiri Berau untuk mendapatkan data primer.

2. Dokumentasi

Metode dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan dan menelaah dokumen-dokumen atau arsip-arsip UD Upindo Karya Mandiri Berau yang berhubungan dengan penelitian ini yaitu laporan keuangan perusahaan untuk mendapatkan data sekunder.

E. Alat Analisis

Metode penelitian yang digunakan penulis adalah metode deskriptif kuantitatif. Metode ini digunakan untuk menganalisa data-data kuantitatif yang diperoleh untuk dihitung oleh peneliti melalui alat analisa yang telah ditentukan, selanjutnya dilakukan pembahasan dan mendeskripsikan dengan jelas tentang hasil perhitungan yang telah diperoleh.

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

1. Analisis Varians

Metode yang digunakan yaitu metode *single variance analysis*,

dengan rumus:

$$\text{Varians (penyimpangan)} = \text{Realisasi Biaya Operasional} - \text{Anggaran Biaya Operasional}$$

$$\text{Persentase Varians} = \frac{\text{Varians (penyimpangan)}}{\text{Anggaran Biaya Operasional}} \times 100 \%$$

(Karyoso, 2015:128)

Keterangan:

a. Biaya operasional yang direalisasikan < anggaran biaya operasional

Berarti penyimpangan bersifat *favorable* (menguntungkan)

b. Biaya operasional yang direalisasikan > anggaran biaya operasional

Berarti penyimpangan bersifat *unfavorable* (tidak menguntungkan)

2. Analisis BOPO (Biaya Operasional Pendapatan Operasional)

Rumus yang digunakan yaitu:

$$\text{Rasio BOPO} = \frac{\text{Biaya Operasional}}{\text{Pendapatan Operasional}} \times 100 \%$$

(Rivai, 2013:131)

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Gambaran Umum UD Upindo Karya Mandiri Berau

UD Upindo Karya Mandiri Berau memiliki kantor pusat di Kota Samarinda dengan nama perusahaannya yaitu PT Upindo Raya Semesta Borneo. Sedangkan untuk operasional di Kabupaten Berau berkantor di Jalan Gatot Subroto Kelurahan Sei Bedungun Rt.10 Kecamatan Tanjung Redeb Kabupaten Berau, dan perusahaan perseorangan ini resmi berdiri pada bulan April tahun 2018.

UD Upindo Karya Mandiri Berau adalah distributor yang bergerak di bidang perdagangan berbagai macam barang utamanya makanan ringan (*snack*), yang diperuntukkan bagi supermarket, minimarket, pasar tradisional, *reseller*, toko-toko, kios-kios, dan konsumen langsung.

Sebagai perusahaan berbadan hukum resmi UD Upindo Karya Mandiri Berau juga memiliki ijin-ijin sebagai landasan hukum operasional perusahaan, antara lain yaitu:

1. Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP) Menengah yang dikeluarkan oleh Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Satu Pintu

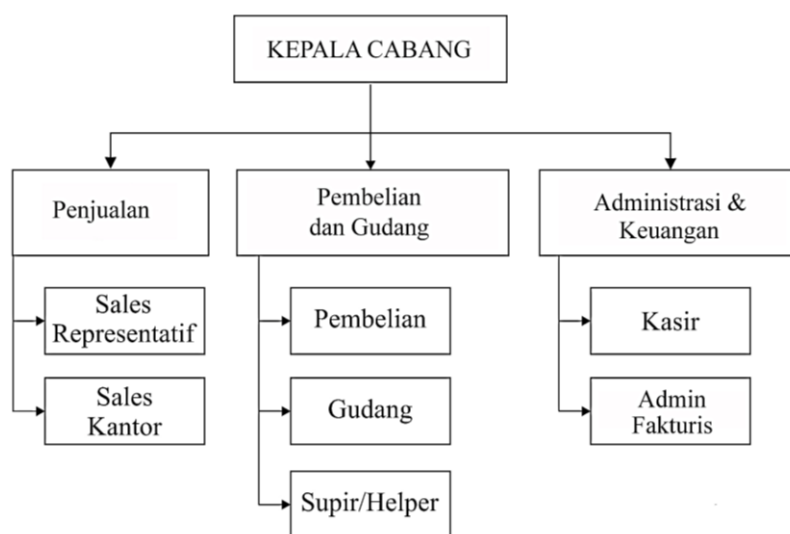
Pemerintah Kabupaten Berau pada tanggal 17 April 2018 dengan Nomor: 503/00925/17-81/PM/BPPTSP/IV/2018.

2. Surat Izin Tempat Usaha (SITU) yang dikeluarkan oleh Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Pemerintah Kabupaten Berau pada tanggal 31 Mei 2018 Nomor: 503/BPPT/ITU/640/V/2018.

2. Struktur Organisasi UD Upindo Karya Mandiri Berau

UD Upindo Karya Mandiri Berau yang dipimpin oleh Bapak Ahmad Hairul Miftah sebagai kepala cabang, mengatur operasional kerja karyawan dalam suatu struktur organisasi yang berbentuk garis/lini. Dalam bentuk struktur organisasi ini para bawahan hanya mengenal seorang atasan dan begitu pula pertanggungjawaban yang diberikan sesuai dengan instruksi atasan, sehingga dalam hal ini memudahkan melakukan pengawasan dan pemberian wewenang kepada bawahan.

Gambar 2. Struktur Organisasi UD Upindo Karya Mandiri Berau



Uraian tugas dan tanggung jawab dari masing-masing bagian dalam struktur organisasi UD Upindo Karya Mandiri Berau sebagai berikut:

1. Kepala Cabang

Mempunyai tanggung jawab kepada pemilik perusahaan atas pelaksanaan tugas-tugasnya yaitu mengawasi kegiatan perusahaan. Bertanggung jawab atas pencapaian target yang ditetapkan oleh pemilik perusahaan. Mengatur, menentukan, mendelegasikan dan memonitoring pelaksanaan tugas dari masing-masing bagian dibawah wewenangnya. Menjalin kerjasama dengan pihak prinsipal (pabrik) dan pihak-pihak lain yang berhubungan dengan operasional perusahaan.

2. Pembelian dan Gudang

Bertanggung jawab dalam mengkoordinir operasional bagian dibawah wewenangnya, yaitu staf pembelian barang, staf gudang, supir, dan *helper*. Merencanakan pembelian barang dagangan, menjaga *buffer stock* (persediaan barang untuk jaga-jaga), operasional dan administrasi gudang, distribusi barang masuk dan keluar gudang. Mengorganisir pekerjaan supir dan *helper* dalam mengirim barang. Membuat laporan secara rutin dan periodik serta usulan-usulan mengenai pengelolaan barang dagangan dan gudang kepada kepala cabang.

3. Penjualan

Bagian ini berwenang untuk mengkoordinir staf dibawahnya, yaitu *sales* kantor dan *sales representatif*. Membuat perencanaan target penjualan dan sistem yang digunakan untuk pencapaiannya, analisa pasar dan kompetitor. Membuat laporan secara rutin dan periodik serta usulan-usulan mengenai penjualan kepada kepala cabang.

4. Administrasi dan Keuangan

Bagian ini membawahi kasir dan admin fakturis. Bertanggung jawab atas pelaksanaan tata laksana keuangan perusahaan, mengatur administrasi perusahaan dan pengelolaan faktur penjualan. Berkewajiban menyiapkan laporan keuangan perusahaan secara bulanan, serta laporan lainnya yang berkaitan.

5. Pembelian

Karyawan di bagian ini bertugas untuk melaksanakan pembelian barang dagangan (*purchase order*) dan menyusun rencana serta laporan pembelian barang dagangan.

6. Gudang

Karyawan di bagian ini bertanggung jawab terhadap tata laksana gudang, perawatan gudang, keluar masuk barang dagangan dan menyusun laporan stok barang di gudang secara berkala.

7. Penjualan (*Sales*) Kantor

Karyawan di bagian ini bertugas melaksanakan penjualan melalui telpon dan melayani pelanggan yang berbelanja langsung datang ke kantor UD Upindo Karya Mandiri Berau.

8. *Sales Representatif*

Karyawan ini adalah tenaga pemasaran yang bertugas melaksanakan penjualan langsung ke tempat pelanggan, melaksanakan program-program penjualan dari prinsipal (pabrik) dan memberikan laporan mengenai kondisi pasar dan pesaing UD Upindo Karya Mandiri Berau.

9. Kasir

Karyawan ini bertugas untuk melaksanakan keuangan perusahaan, menerima uang masuk dan membayar biaya-biaya yang timbul dari kegiatan perusahaan, serta membuat laporan keuangan harian dan bulanan.

10. Admin Fakturis

Bertugas untuk melaksanakan administrasi perusahaan, melaksanakan surat menyurat perusahaan, melaksanakan pengarsipan dokumen-dokumen perusahaan, membuat faktur penjualan dan mengelola faktur-faktur tagihan perusahaan.

11. Supir

Bertugas mengantarkan pesanan barang yang telah dibuatkan faktur penjualan sebelumnya serta bertanggung jawab pada perawatan mobil perusahaan.

12. *Helper*/Tenaga Bantu

Karyawan bagian ini bertugas membantu supir dalam mengantar pesanan, menyusun dan merapikan barang pesanan yang akan diantar serta membantu supir dalam merawat kendaraan perusahaan.

3. **Kegiatan Usaha UD Upindo Karya Mandiri Berau**

Sebagai distributor, UD Upindo Karya Mandiri Berau menjalin kerja sama dengan berbagai pabrik dengan merk dagang makanan ringan (*snack*) terkenal, diantaranya:

- a. PT Ranjani Jaya Lestari
- b. PT Pusan Manis Mulia
- c. PT Selera Sweetsindo
- d. PT Agung Food Industrindo
- e. PT Harum Sari
- f. PT Aneka Indo Makmur
- g. PT Natural Food
- h. PT Trio Food

- i. PD Sariwangi
- j. PT Sumber Pangan Sukses
- k. PT Solid Murti Choco Prima (SMC)
- l. PT Sapindo Food Jatim
- m. PT Saripati Mas Mahkota
- n. CV Sinar Rejeki
- o. PT Tora Nusantara
- p. PT Daya Prima
- q. PT Prima Jaya Anugrah Makmur
- r. PT Hessen Union Indonesia
- s. dan beberapa perusahaan lainnya

UD Upindo Karya Mandiri Berau mendistribusikan produk makanan ringan (*snack*) dan beberapa produk lainnya, diantaranya: Youka Roll Candy, Marshmallow Super Mini, Mimi Milk Chocolate, Muffin Cup Cake, Pusan Bolu, Rhino Bubble Gum, Swiss Roll, Crispy Choco, White Coffee, Evermill Susu Jahe, Omura Fruity, Omura Milky, Tobelo Golden, Gabin Superbis, Bogabis Cream, Himico Jelly, Sambal Stick, CB Biscuit, CB Wafer, Bonibon Cream, Bonibon Pasta, Kuaci Saripati, Indra Ice Puter Cup, Kum Kum Pasta, Joger Stick Duo, Joger Choky Bar, Daya Prima Snack, Wan Wan Long Stick, Kwaci Sun Flower, Go Wosh Reffil, Primavera Wafer, Primavera Biscuit, Choco Duo, Fetta Reffil, Fetta Botol, Penguin

Sambal, Iwafer Vincent, Mayori Wafer, Mayori Biscuit, Kerupuk Brasa, dan banyak lagi.

UD Upindo Karya Mandiri Berau dalam perkembangan usahanya saat ini telah memiliki kurang lebih 346 pelanggan tetap dengan rincian, 11 *modern market*, 102 grosir, dan 233 retail, disamping itu ada pula beberapa pelanggan langsung (*end user*) yang berbelanja. Untuk melancarkan kegiatan operasionalnya UD Upindo Karya Mandiri Berau mempunyai 16 karyawan dengan 3 unit truk untuk pengantaran barang, serta gudang dengan kapasitas 1.322 m².

4. Kebijakan Pemasaran Barang Dagangan

Dalam upaya untuk meningkatkan volume penjualan, pihak UD Upindo Karya Mandiri Berau melaksanakan kebijakan pemasaran dengan melalui beberapa cara:

a. Penjualan Kantor

Sales atau karyawan penjualan kantor menawarkan barang dagang kepada konsumen yang telah menjadi pelanggan tetap UD Upindo Karya Mandiri Berau, melalui telpon dan biasanya pembayaran dilakukan secara kredit. Selain itu karyawan penjualan kantor juga melayani pelanggan yang datang langsung ke kantor untuk membeli secara tunai (*cash*).

b. *Sales Representatif*

Sales Representatif adalah karyawan yang khusus ke lapangan (ke toko-toko/pelanggan) untuk menawarkan barang dagangan, biasanya segmentasi pasarnya adalah retail, warung-warung, *modern market*, dan sebagainya. *Sales* ini dimonitor langsung oleh pihak prinsipal melalui manager areanya.

c. *Canvassing* (penjualan keliling)

UD Upindo Karya Mandiri Berau melaksanakan sistem *canvassing* dengan menggunakan truk terbuka dan tertutup (box), menawarkan kepada pelanggan dan langsung membawa barang dagang ke luar kota dan daerah-daerah pinggiran Kabupaten Berau hingga ke Talisayan, Tanjung Batu dan Bulungan (Tanjung Selor).

Kebijakan pemasaran yang dijalankan oleh UD Upindo Karya Mandiri Berau selama ini sudah berjalan cukup baik. Disamping itu UD Upindo Karya Mandiri Berau juga melaksanakan strategi bauran pemasaran seperti promosi dan pemberian potongan harga, yang biasanya mengikuti ketentuan dari prinsipal sehingga nantinya akan dikompensasikan kepada prinsipal.

B. Data Hasil Penelitian

Berikut laporan laba rugi UD Upindo Karya Mandiri Berau selama tahun 2019 dan tahun 2020.

Tabel 1. Laporan Laba Rugi UD Upindo Karya Mandiri Berau

KETERANGAN	2019	2020
Penjualan	4.174.968.000	3.054.465.000
Harga Pokok Penjualan		
Persediaan Awal	1.350.000.000	1.120.000.000
Pembelian Bersih	751.800.000	861.751.600
Persediaan Tersedia Untuk Dijual	2.101.800.000	1.981.751.600
Persediaan Akhir	1.120.000.000	1.205.034.000
Jumlah Harga Pokok Penjualan	981.800.000	776.717.600
Lab Kotor	3.193.168.000	2.277.747.400
Biaya Operasional		
Gaji karyawan	318.000.000	348.000.000
Uang makan dan lembur	30.500.000	17.200.000
Perjalanan dinas / transport	20.500.000	21.500.000
Pemeliharaan gedung	3.750.000	3.750.000
Pemeliharaan kendaraan	40.500.000	42.500.000
Pemeliharaan inventaris kantor	2.200.000	1.750.000
Telpon dan handphone	18.000.000	22.000.000
Listrik dan air	42.000.000	42.000.000
ATK dan cetakan	2.600.000	2.050.000
Kirim surat/dokumen	4.150.000	4.350.000
Iklan dan promosi	12.500.000	14.000.000
Pengiriman barang	63.896.200	83.124.000
Bensin dan solar	49.500.000	64.500.000
Administrasi bank	2.394.307	2.313.489
Keamanan	36.000.000	36.000.000
Penyusutan Bangunan	45.000.000	45.000.000
Penyusutan Kendaraan	59.765.625	59.765.625
Penyusutan Inventaris	17.664.819	17.664.819
Jumlah Biaya Operasional	768.920.951	827.467.933

Laba Usaha	2.424.247.049	1.450.279.467
Pendapatan (Beban) Lain-lain		
Pendapatan Lain-lain	7.234.537	6.101.473
Jumlah Pendapatan Lain-lain	7.234.537	6.101.473
Beban Lain-lain		
Bunga pinjaman KMK	460.276.190	339.943.013
Bunga pinjaman KI	57.743.938	10.045.339
Lain-lain	45.850.000	5.450.000
Jumlah Beban Lain-lain	563.870.128	355.438.352
Laba Bersih Sebelum Pajak	1.867.611.458	1.100.942.588
Pajak Penghasilan	22.307.519	10.835.381
Laba Bersih Setelah Pajak	1.845.303.939	1.090.107.207

Sumber: UD Upindo Karya Mandiri Berau, 2021.

Anggaran biaya operasional merupakan rencana biaya yang akan dikeluarkan oleh UD Upindo Karya Mandiri Berau untuk kegiatan operasional perusahaan selama periode 1 (satu) tahun. Sedangkan realisasi biaya operasional merupakan pelaksanaan pengeluaran biaya operasional yang nyata telah dikeluarkan oleh UD Upindo Karya Mandiri Berau untuk memenuhi kebutuhan dan pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan. Dengan demikian anggaran dan realisasi mempunyai hubungan yang sangat penting dimana UD Upindo Karya Mandiri Berau harus membuat perencanaan agar mencapai realisasi yang baik.

Berikut anggaran dan realisasi biaya operasional UD Upindo Karya Mandiri Berau tahun 2019 dan tahun 2020.

Tabel 2. Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional UD Upindo Karya Mandiri Berau Tahun 2019

NO.	URAIAN	ANGGARAN	REALISASI
1.	Gaji karyawan	320.000.000	318.000.000
2.	Uang makan dan lembur	30.000.000	30.500.000
3.	Perjalanan dinas / transport	20.000.000	20.500.000
4.	Pemeliharaan gedung	5.000.000	3.750.000
5.	Pemeliharaan kendaraan	45.000.000	40.500.000
6.	Pemeliharaan inventaris kantor	2.500.000	2.200.000
7.	Telpon dan handphone	20.000.000	18.000.000
8.	Listrik dan air	45.000.000	42.000.000
9.	ATK dan cetakan	3.000.000	2.600.000
10.	Kirim surat/dokumen	5.000.000	4.150.000
11.	Iklan dan promosi	15.000.000	12.500.000
12.	Pengiriman barang	60.000.000	63.896.200
13.	Bensin dan solar	50.000.000	49.500.000
14.	Administrasi bank	2.500.000	2.394.307
15.	Keamanan	36.000.000	36.000.000
16.	Penyusutan Bangunan	45.000.000	45.000.000
17.	Penyusutan Kendaraan	59.765.625	59.765.625
18.	Penyusutan Inventaris	17.664.819	17.664.819
	Jumlah	781.430.444	768.920.951

Sumber: UD Upindo Karya Mandiri Berau, 2021.

Berdasarkan data anggaran dan realisasi biaya operasional UD Upindo Karya Mandiri Berau pada tahun 2019 sebagaimana disajikan pada tabel di atas, maka dapat diketahui pada tahun 2019 anggaran sebesar Rp781.430.444 dan realisasinya sebesar Rp768.920.951. Terdapat selisih kurang yaitu sebesar Rp12.509.493, dimana realisasi biaya operasional lebih kecil dari anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Tabel 3. Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional UD Upindo Karya Mandiri Berau Tahun 2020

NO.	URAIAN	ANGGARAN	REALISASI
1.	Gaji karyawan	335.000.000	348.000.000
2.	Uang makan dan lembur	35.000.000	17.200.000
3.	Perjalanan dinas / transport	20.000.000	21.500.000
4.	Pemeliharaan gedung	5.000.000	3.750.000
5.	Pemeliharaan kendaraan	45.000.000	42.500.000
6.	Pemeliharaan inventaris kantor	3.000.000	1.750.000
7.	Telpon dan handphone	20.000.000	22.000.000
8.	Listrik dan air	45.000.000	42.000.000
9.	ATK dan cetakan	3.000.000	2.050.000
10.	Kirim surat/dokumen	5.000.000	4.350.000
11.	Iklan dan promosi	15.000.000	14.000.000
12.	Pengiriman barang	70.000.000	83.124.000
13.	Bensin dan solar	50.000.000	64.500.000
14.	Administrasi bank	2.500.000	2.313.489
15.	Keamanan	36.000.000	36.000.000
16.	Penyusutan Bangunan	45.000.000	45.000.000
17.	Penyusutan Kendaraan	59.765.625	59.765.625
18.	Penyusutan Inventaris	17.664.819	17.664.819
	Jumlah	811.930.444	827.467.933

Sumber: UD Upindo Karya Mandiri Berau, 2021.

Biaya operasional pada UD Upindo Karya Mandiri Berau tahun 2020 keadaannya jauh berbeda dengan tahun 2019, dimana realisasi biaya lebih besar dibandingkan dengan anggarannya. Pada tahun 2020 ini anggarannya sebesar Rp811.930.444 sedangkan realisasinya Rp827.467.933, jadi terdapat selisih lebih Rp15.537.489. Hal ini disebabkan adanya peningkatan pengeluaran biaya operasional dari yang telah dianggarkan.

BAB V

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Analisis

1. Perencanaan Biaya Operasional

Untuk menganalisis perencanaan biaya operasional pada UD Upindo Karya Mandiri Berau akan menggunakan *single variance analysis*. Alat analisis ini digunakan untuk mengetahui ada tidaknya penyimpangan realisasi dibandingkan dengan rencana anggaran. Adanya selisih antara anggaran dan realisasi dapat dianggap menguntungkan (*favorable*) atau tidak menguntungkan (*unfavorable*).

Analisis dengan menggunakan *single variance analysis* dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Menghitung total anggaran biaya operasional
- b. Menghitung total realisasi biaya operasional
- c. Setelah diketahui total anggaran dan realisasi biaya operasional, kemudian dihitung dengan rumus:

Varians (penyimpangan) = Realisasi - Anggaran Biaya Operasional

$$\text{Persentase Varians} = \frac{\text{Varians (penyimpangan)}}{\text{Anggaran Biaya Operasional}} \times 100 \%$$

Variances (penyimpangan) merupakan selisih perhitungan antara realisasi dengan anggaran biaya operasional dimana dengan rumus ini dapat dilihat apakah realisasi sesuai atau tidak dengan rencana biaya operasional yang telah dianggarkan.

d. Setelah dihitung dengan *single variance analysis* dapat diambil kesimpulan dengan kriteria sebagai berikut:

- 1) Apabila realisasi < anggaran, berarti penyimpangan bersifat *favorable* (menguntungkan)
- 2) Apabila realisasi > anggaran, berarti penyimpangan bersifat *unfavorable* (tidak menguntungkan)

Berikut adalah perhitungan anggaran dan realisasi biaya operasional pada UD Upindo Karya Mandiri Berau dengan menggunakan metode *single variance analysis*.

a. Analisis Variances Biaya Operasional Tahun 2019

$$\begin{aligned}\text{Variances} &= \text{Rp}768.920.951 - \text{Rp}781.430.444 \\ &= - \text{Rp}12.509.493\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Persentase Variances} &= \frac{- \text{Rp}12.509.493}{\text{Rp}781.430.444} \times 100 \% \\ &= -1,60\%\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Realisasi Biaya Operasional} &< \text{Anggaran Biaya Operasional} = \\ \text{Rp}768.920.951 &< \text{Rp}781.430.444 = \text{Favorable}\end{aligned}$$

Tabel 4. Analisis Varians Biaya Operasional Tahun 2019

NO.	URAIAN	ANGGARAN	REALISASI	VARIANS		KETERANGAN
				Rp	%	
1.	Gaji karyawan	320.000.000	318.000.000	-2.000.000	-0,63	<i>Favorable</i>
2.	Uang makan dan lembur	30.000.000	30.500.000	500.000	1,67	<i>Unfavorable</i>
3.	Perjalanan dinas / transport	20.000.000	20.500.000	500.000	2,50	<i>Unfavorable</i>
4.	Pemeliharaan gedung	5.000.000	3.750.000	-1.250.000	-25,00	<i>Favorable</i>
5.	Pemeliharaan kendaraan	45.000.000	40.500.000	-4.500.000	-10,00	<i>Favorable</i>
6.	Pemeliharaan inventaris kantor	2.500.000	2.200.000	-300.000	-12,00	<i>Favorable</i>
7.	Telpon dan handphone	20.000.000	18.000.000	-2.000.000	-10,00	<i>Favorable</i>
8.	Listrik dan air	45.000.000	42.000.000	-3.000.000	-6,67	<i>Favorable</i>
9.	ATK dan cetakan	3.000.000	2.600.000	-400.000	-13,33	<i>Favorable</i>
10.	Kirim surat/dokumen	5.000.000	4.150.000	-850.000	-17,00	<i>Favorable</i>
11.	Iklan dan promosi	15.000.000	12.500.000	-2.500.000	-16,67	<i>Favorable</i>
12.	Pengiriman barang	60.000.000	63.896.200	3.896.200	0,00	<i>Unfavorable</i>
13.	Bensin dan solar	50.000.000	49.500.000	-500.000	-1,00	<i>Favorable</i>
14.	Administrasi bank	2.500.000	2.394.307	-105.693	-4,23	<i>Favorable</i>
15.	Keamanan	36.000.000	36.000.000	0	100,00	-
16.	Penyusutan Bangunan	45.000.000	45.000.000	0	100,00	-
17.	Penyusutan Kendaraan	59.765.625	59.765.625	0	100,00	-
18.	Penyusutan Inventaris	17.664.819	17.664.819	0	100,00	-
	Jumlah	781.430.444	768.920.951	-12.509.493	-1,60	<i>Favorable</i>

Sumber: Data diolah, 2021.

Pada tahun 2019, kondisi biaya operasional UD Upindo Karya Mandiri Berau menunjukkan bahwa realisasi lebih kecil dari rencana anggarannya. Anggaran sebesar Rp781.430.444 dan realisasinya sebesar Rp768.920.951, maka selisihnya yaitu -Rp12.509.493 atau selisih -1,60%. Karena rencana anggaran biaya operasional lebih besar dibandingkan dengan realisasinya, maka pada tahun 2019 biaya operasional UD Upindo Karya Mandiri Berau bersifat *favorable* atau menguntungkan bagi perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis varians yang dilakukan pada realisasi dan anggaran biaya operasional tahun 2019 pada Tabel

4, diketahui biaya-biaya yang menyebabkan penyimpangan (varians) yang bersifat *favorable* sebagai berikut:

1) Gaji Karyawan

Jumlah anggaran biaya operasional untuk gaji karyawan sebesar Rp320.000.000, sedangkan jumlah realisasinya sebesar Rp318.000.000. Data tersebut menunjukkan terjadinya varians *favorable* terhadap gaji karyawan yang mana selisihnya sebesar -Rp2.000.000 (-0,63%) yang artinya sudah terkendalinya biaya gaji karyawan tersebut.

2) Biaya Pemeliharaan Gedung

Jumlah anggaran biaya operasional untuk pemeliharaan gedung sebesar Rp5.000.000, sedangkan jumlah realisasinya sebesar Rp3.750.000. Data tersebut menunjukkan terjadinya varians *favorable* terhadap biaya pemeliharaan gedung tersebut dimana selisihnya -Rp1.250.000 (-25%) yang berarti biaya tersebut sudah terkendali.

3) Biaya Pemeliharaan Kendaraan

Anggaran biaya operasional untuk pemeliharaan kendaraan sebesar Rp45.000.000, sedangkan jumlah realisasinya sebesar Rp40.500.000, dan terdapat selisih -Rp4.500.000 atau -10%. Hal tersebut menunjukkan terjadinya varians

favorable terhadap biaya pemeliharaan kendaraan yang berarti biaya tersebut sudah terkendali.

4) Biaya Pemeliharaan Inventaris Kantor

Anggaran biaya operasional untuk pemeliharaan inventaris kantor sebesar Rp2.500.000, sedangkan jumlah realisasinya sebesar Rp2.200.000. Data tersebut menunjukkan terjadinya varians *favorable* terhadap biaya pemeliharaan inventaris kantor yang mana selisihnya sebesar -Rp300.000 (-12%), yang artinya sudah terkendalinya biaya pemeliharaan inventaris kantor tersebut.

5) Biaya Telpon dan Handphone

Jumlah anggaran biaya operasional untuk telpon dan handphone sebesar Rp20.000.000, sedangkan jumlah realisasinya Rp18.000.000. Data tersebut menunjukkan terjadinya varians *favorable* terhadap biaya telpon dan handphone tersebut dimana selisihnya sebesar -Rp2.000.000 (-1%) yang berarti biaya tersebut sudah terkendali.

6) Biaya Listrik dan Air

Anggaran biaya operasional untuk biaya listrik dan air sebesar Rp45.000.000 dan jumlah realisasinya sebesar Rp42.000.000. Data tersebut menunjukkan terjadinya varians *favorable* terhadap biaya listrik dan air dengan

selisihnya -Rp3.000.000 (-6,67%), yang artinya sudah terkendalnya biaya listrik dan air tersebut.

7) Biaya ATK dan Cetakan

Besarnya anggaran biaya operasional untuk ATK dan cetakan adalah Rp3.000.000, sedangkan jumlah realisasinya sebesar Rp2.600.000, terdapat selisih sebesar -Rp400.000 atau -13,33%. Hal tersebut menunjukkan terjadinya varians *favorable* terhadap biaya ATK dan cetakan yang berarti biaya tersebut sudah terkendali.

8) Biaya Kirim Surat/Dokumen

Jumlah anggaran biaya operasional untuk pengiriman surat/dokumen adalah Rp5.000.000, jumlah realisasinya sebesar Rp4.150.000, terdapat selisih sebesar -Rp850.000 (-17%). Hal tersebut menunjukkan terjadinya varians *favorable* terhadap biaya kirim surat/dokumen yang berarti biaya tersebut sudah terkendali.

9) Biaya Iklan dan Promosi

Jumlah anggaran biaya operasional untuk iklan dan promosi adalah Rp15.000.000, sedangkan jumlah realisasinya Rp12.500.000, dan selisih sebesar -Rp2.500.000 (-16,67%). Hal tersebut menunjukkan terjadinya varians *favorable*

terhadap biaya iklan dan promosi yang berarti biaya tersebut sudah terkendali.

10) Biaya Bensin dan Solar

Jumlah anggaran biaya operasional untuk bensin dan solar adalah Rp50.000.000, sedangkan jumlah realisasinya sebesar Rp49.500.000, terdapat selisih sebesar -Rp500.000 (-1%). Hal tersebut menunjukkan terjadinya varians *favorable* terhadap biaya bensin dan solar yang berarti biaya tersebut sudah terkendali.

11) Biaya Administrasi Bank

Jumlah anggaran biaya operasional untuk biaya administrasi bank adalah Rp2.500.000, sedangkan jumlah realisasinya sebesar Rp2.394.307, terdapat selisih -Rp105.693 (-4,23%). Hal tersebut menunjukkan terjadinya varians *favorable* terhadap biaya administrasi bank yang berarti biaya tersebut sudah terkendali.

b. Analisis Varians Biaya Operasional Tahun 2020

$$\begin{aligned}\text{Varians} &= \text{Rp}827.467.933 - \text{Rp}811.930.444 \\ &= \text{Rp}15.537.489\end{aligned}$$

$$\text{Persentase Varians} = \frac{\text{Rp}15.537.489}{\text{Rp}811.930.444} \times 100 \%$$

$$= 1,91\%$$

Realisasi Biaya Operasional > Anggaran Biaya Operasional

$$\text{Rp}827.467.933 > \text{Rp}811.930.444 = \text{Unfavorable}$$

Tabel 5. Analisis Varians Biaya Operasional Tahun 2020

NO.	URAIAN	ANGGARAN	REALISASI	VARIANS		KETERANGAN
				Rp	%	
1.	Gaji karyawan	335.000.000	348.000.000	13.000.000	3,88	Unfavorable
2.	Uang makan dan lembur	35.000.000	17.200.000	-17.800.000	-50,86	Favorable
3.	Perjalanan dinas / transport	20.000.000	21.500.000	1.500.000	7,50	Unfavorable
4.	Pemeliharaan gedung	5.000.000	3.750.000	-1.250.000	-25,00	Favorable
5.	Pemeliharaan kendaraan	45.000.000	42.500.000	-2.500.000	-5,56	Favorable
6.	Pemeliharaan inventaris kantor	3.000.000	1.750.000	-1.250.000	-41,67	Favorable
7.	Telpon dan handphone	20.000.000	22.000.000	2.000.000	10,00	Unfavorable
8.	Listrik dan air	45.000.000	42.000.000	-3.000.000	-6,67	Favorable
9.	ATK dan cetakan	3.000.000	2.050.000	-950.000	-31,67	Favorable
10.	Kirim surat/dokumen	5.000.000	4.350.000	-650.000	-13,00	Favorable
11.	Iklan dan promosi	15.000.000	14.000.000	-1.000.000	-6,67	Favorable
12.	Pengiriman barang	70.000.000	83.124.000	13.124.000	100,00	Unfavorable
13.	Bensin dan solar	50.000.000	64.500.000	14.500.000	29,00	Unfavorable
14.	Administrasi bank	2.500.000	2.313.489	-186.511	-7,46	Favorable
15.	Keamanan	36.000.000	36.000.000	0	100,00	-
16.	Penyusutan Bangunan	45.000.000	45.000.000	0	100,00	-
17.	Penyusutan Kendaraan	59.765.625	59.765.625	0	100,00	-
18.	Penyusutan Inventaris	17.664.819	17.664.819	0	100,00	-
	Jumlah	811.930.444	827.467.933	15.537.489	1,91	Unfavorable

Sumber: Data diolah, 2021.

Pada Tahun 2020, kondisi biaya operasional UD Upindo Karya Mandiri Berau menunjukkan bahwa realisasi lebih besar dari rencana anggarannya. Anggaran sebesar Rp811.930.444 dan realisasinya sebesar Rp827.467.933, maka selisihnya yaitu Rp15.537.489 atau selisih 1,91%. Karena realisasi biaya operasional lebih besar dibandingkan dengan anggarannya maka pada tahun 2020 UD Upindo Karya Mandiri Berau bersifat *Unfavorable* atau tidak menguntungkan bagi perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis varians yang dilakukan pada realisasi dan anggaran biaya operasional UD Upindo Karya Mandiri Berau tahun 2020 pada Tabel 5, maka dapat diketahui biaya yang menyebabkan penyimpangan (variens) yang bersifat *unfavorable*, yaitu:

1) Gaji Karyawan

Jumlah anggaran biaya operasional untuk gaji karyawan sebesar Rp335.000.000, sedangkan jumlah realisasinya sebesar Rp348.000.000. Data tersebut menunjukkan terjadinya varians *unfavorable* terhadap gaji karyawan yang mana selisihnya sebesar Rp13.000.000 (3,88%) yang artinya belum terkendalinya biaya gaji karyawan tersebut.

2) Biaya Perjalanan Dinas/Transport

Jumlah anggaran biaya operasional untuk perjalanan dinas/transport sebesar Rp20.000.000, sedangkan jumlah realisasinya Rp21.500.000. Data tersebut menunjukkan terjadinya varians *unfavorable* terhadap biaya perjalanan dinas/transport tersebut dimana selisihnya Rp1.500.000 (7,50%) yang berarti biaya tersebut belum dapat terkendali.

3) Biaya Telpon dan Handphone

Anggaran biaya operasional untuk telpon dan handphone sebesar Rp20.000.000, sedangkan jumlah realisasinya

sebesar Rp22.000.000, dan terdapat selisih Rp2.000.000 atau 10%. Hal tersebut menunjukkan terjadinya varians *unfavorable* terhadap biaya telpon dan handphone yang berarti biaya tersebut belum terkendali.

4) Biaya Pengiriman Barang

Anggaran biaya operasional untuk pengiriman barang sebesar Rp70.000.000, sedangkan jumlah realisasinya sebesar Rp83.124.000. Hal ini menunjukkan terjadinya varians *unfavorable* terhadap biaya pengiriman barang yang mana selisihnya sebesar Rp13.124.000 (18,75%), yang artinya belum terkendalinya biaya pengiriman barang tersebut.

5) Biaya Bensin dan Solar

Jumlah anggaran biaya operasional untuk bensin dan solar sebesar Rp50.000.000, sedangkan jumlah realisasinya Rp64.500.000. Data tersebut menunjukkan terjadinya varians *unfavorable* terhadap biaya bensin dan solar tersebut dimana selisihnya sebesar Rp14.500.000 (29%) yang berarti biaya tersebut belum dapat terkendali.

2. Pengendalian Biaya Operasional

Setelah dilakukan analisis menggunakan analisis varians terhadap biaya operasional yang dikeluarkan oleh UD Upindo Karya Mandiri Berau yang mana mencari selisih antara jumlah anggaran biaya operasional dengan realisasi biaya operasional, kemudian dilakukan penilaian dengan analisis kenaikan laba. Analisis kenaikan laba atau rasio biaya operasional terhadap pendapatan operasional (BOPO) yaitu rasio yang membandingkan antara biaya operasional dengan pendapatan operasional perusahaan dikali dengan 100%, sehingga terlihat persentase peningkatan atau penurunan laba yang dihasilkan perusahaan.

Rasio ini mengukur tingkat efektivitas pengendalian biaya operasional perusahaan yang ditunjukkan oleh jumlah keuntungan yang dihasilkan dan menggambarkan kemampuan perusahaan untuk mendapatkan laba melalui semua kemampuan dan sumber yang ada pada perusahaan.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah laporan laba rugi UD Upindo Karya Mandiri Berau tahun 2019 dan 2020. Adapun BOPO dihitung dengan rumus:

$$\text{BOPO} = \frac{\text{Biaya Operasional}}{\text{Pendapatan Operasional}} \times 100\%$$

Tabel 6. Hasil Perhitungan Rasio BOPO

Keterangan	Tahun 2019	Tahun 2020
Biaya Operasional	768.920.951	827.467.933
Pendapatan Operasional	4.174.968.000	3.054.465.000
Rasio BOPO	18,42%	27,09%
Predikat	Sehat	Sehat
Rata-rata BOPO	22,75% (Sehat)	

Sumber: Data diolah, 2021.

Hasil perhitungan rasio BOPO pada tahun 2019 yang diperoleh UD Upindo Karya Mandiri Berau sebesar 18,42%, yang berarti bahwa setiap Rp1.000 laba yang diterima, maka biaya operasional yang dikeluarkan sebesar Rp184,20. Rasio BOPO sebesar 18,42% di tahun 2019 ini termasuk dalam kategori sehat ($< 93,52\%$), sebagaimana kriteria penilaian rasio BOPO menurut Peraturan Bank Indonesia No.9/1/PBI/2007.

Pada tahun 2020 rasio BOPO yang dicapai UD Upindo Karya Mandiri Berau sebesar 27,09% yang berarti setiap Rp1.000 laba yang diterima akan mengorbankan biaya operasional sebesar Rp270,90. Rasio BOPO sebesar 27,09% di tahun 2020 ini termasuk dalam kategori sehat ($< 93,52\%$), sebagaimana kriteria penilaian rasio BOPO menurut Peraturan Bank Indonesia No.9/1/PBI/2007.

Dapat diketahui adanya penurunan tingkat laba sebesar 8,67% di tahun 2020. Hal ini mempengaruhi tingkat laba yang didapat UD Upindo Karya Mandiri Berau dimana pengeluaran

yang dikeluarkan lebih besar dari tahun sebelumnya sehingga mempengaruhi laba. Realisasi anggaran biaya operasional melebihi jumlah anggaran biaya operasional maka dapat diketahui bahwa masih kurangnya pengendalian dalam biaya operasional.

Rata-rata rasio BOPO tahun 2019 dan tahun 2020 sebesar 22,75%, nilai ini termasuk dalam kategori sehat ($< 93,52\%$), sebagaimana kriteria penilaian rasio BOPO menurut Peraturan Bank Indonesia No.9/1/PBI/2007.

B. Pembahasan

1. Perencanaan Biaya Operasional

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan pada UD Upindo Karya Mandiri Berau, maka penulis menganalisis penerapan perencanaan biaya operasional, apakah telah dilakukan dengan baik agar tercapainya pengelolaan kegiatan yang secara efektif dan efisien. UD Upindo Karya Mandiri Berau dalam penyusunan data anggaran kurang adanya perencanaan yang baik, sehingga selisih anggaran dari tahun ke tahun turun naik dan jumlah selisih cukup besar serta dapat mempengaruhi pendapatan laba.

UD Upindo Karya Mandiri Berau dalam menyusun anggaran berdasarkan pada anggaran tahun lalu, yaitu dapat dilihat komponen-komponen anggaran biaya operasional tahun lalu yang terdiri gaji karyawan, uang makan dan lembur, perjalanan dinas/transport,

pemeliharaan gedung, kendaraan, dan inventaris kantor, listrik dan air, ATK dan cetakan dan lain-lain. Untuk melihat komponen yang ada permasalahan pada realisasi biaya operasional ke depannya, maka pihak kepala cabang UD Upindo Karya Mandiri Berau dapat melakukan perencanaan penyusunan anggaran untuk tahun yang akan datang.

Anggaran dan realisasi biaya operasional UD Upindo Karya Mandiri Berau pada tahun 2019 dan 2020 mengalami selisih yang naik turun. Tahun 2019 mengalami penurunan realisasi biaya dan pada tahun 2020 mengalami kenaikan realisasi biaya. Dengan lebih besarnya realisasi biaya dibandingkan dengan rencana anggarannya, maka akan mengurangi laba UD Upindo Karya Mandiri Berau.

Berdasarkan data anggaran dan realisasi biaya operasional yang disusun pada tahun 2019-2020, masih banyak komponen biaya melebihi target yang diharapkan dan ditetapkan (*unfavorable*). Dengan adanya hal tersebut, biaya operasional membutuhkan perencanaan yang baik dalam mencapai tujuan perusahaan.

Adanya penyimpangan (*varians*) yang bersifat *unfavorable* pada tahun 2020, UD Upindo Karya Mandiri Berau dapatlah melakukan usaha-usaha dalam upaya perencanaan biaya agar bisa berjalan efektif terutama terhadap item-item biaya yang bersifat *unfavorable*, seperti: gaji karyawan (3,88%), biaya perjalanan dinas/

transport (7,50%), biaya telpon dan handphone (10%), biaya pengiriman barang (18,75%), dan biaya bensin dan solar (29%). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa menerima hipotesis yang menyatakan bahwa perencanaan biaya operasional untuk meningkatkan laba pada UD Upindo Karya Mandiri Berau *unfavorable* (tidak menguntungkan).

Dalam perencanaan biaya operasional mempunyai kriteria-kriteria yang perlu diterapkan dalam perusahaan yaitu:

a. Pemilihan berbagai alternatif

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan oleh penulis, UD Upindo Karya Mandiri Berau sudah melakukan berbagai alternatif tetapi pada realisasi setiap tahunnya melebihi anggaran dan belum melakukan analisis alternatif yang rinci sesuai dengan yang terjadi di lapangan.

b. Penentuan strategi

Hasil pengamatan yang dilakukan oleh penulis menunjukkan bahwa UD Upindo Karya Mandiri Berau dengan adanya persaingan yang semakin ketat, berusaha untuk mencapai laba yang optimal dengan menggunakan penentuan strategi. Tetapi strategi yang dibuat tidak sesuai dengan rencana, sehingga mengalami *over budget* karena biaya operasional yang dikeluarkan tidak terduga. Karena tidak sesuai dengan sasaran,

maka UD Upindo Karya Mandiri Berau harus membuat penentuan rencana strategi jangka panjang yaitu memperluas pasar, menambah diversifikasi produk dan melengkapi ketersediaan stok produk di gudang dan menentukan strategi berdasarkan permintaan pasar dengan memperhatikan apa saja yang terjadi di masa yang akan datang.

c. Penetapan kebijakan

Pengamatan yang dilakukan oleh penulis menunjukkan bahwa UD Upindo Karya Mandiri Berau telah menetapkan kebijakan harga dengan cara menyesuaikan harga yang berlaku dan sudah menetapkan kebijakan finansial khususnya kebijakan biaya operasional. Perusahaan belum menetapkan kebijakan terhadap biaya operasional dengan matang berdasarkan kenaikan biaya operasional pada tahun lalu dan mengontrol mana biaya yang dibutuhkan, sehingga masih terjadi kelebihan dalam realisasinya yang tidak sesuai anggaran. Jika perusahaan menetapkan kebijakan yang tepat dan matang, maka tidak akan terjadi *over budget* tetapi akan menambah laba. Pemimpin perusahaan harus menetapkan kebijakan secara cermat dan jelas sesuai dengan perencanaan tujuan dan penggunaannya, dan mempelajari kebijakan tersebut agar tidak salah langkah dan merugikan perusahaan.

2. Pengendalian Biaya Operasional untuk Meningkatkan Laba

Hasil perhitungan BOPO selama dua tahun yaitu pada tahun 2019 dan tahun 2020 pada UD Upindo Karya Mandiri Berau mengalami penurunan tingkat laba. Pada tahun 2019 nilai rasio BOPO adalah 18,42%, meningkat pada tahun 2020 menjadi 27,09%, dengan nilai rata-rata sebesar 22,75%. Nilai BOPO tahun 2019 dan tahun 2020 serta rata-ratanya lebih kecil dari kriteria penilaian rasio BOPO yang ditetapkan oleh Peraturan Bank Indonesia yaitu 93,52%, maka nilai BOPO yang dicapai UD Upindo Karya Mandiri Berau dapat diberikan predikat sehat.

Apabila nilai rasio BOPO yang diperoleh semakin kecil berarti usaha yang dijalankan oleh perusahaan tersebut semakin efisien karena dengan biaya operasional yang dikeluarkan mampu meningkatkan laba perusahaan. Adanya peningkatan rasio BOPO pada tahun 2020 sebesar 8,67% menunjukkan bahwa kurangnya pengendalian terhadap biaya operasional UD Upindo Karya Mandiri Berau sehingga menyebabkan turunnya tingkat laba perusahaan. Seperti diketahui dari data yang telah disajikan bahwa laba usaha UD Upindo Karya Mandiri Berau pada tahun 2019 Rp2.424.247.049 dan menurun di tahun 2020 menjadi sebesar Rp1.450.279.467.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa menerima hipotesis yang menyatakan bahwa pengendalian biaya operasional

untuk meningkatkan laba pada UD Upindo Karya Mandiri Berau belum efektif.

Pengendalian merupakan usaha untuk mencapai tujuan tertentu melalui perilaku yang diharapkan. Pengendalian selalu berorientasi ke masa depan, karena baik tujuan yang akan diwujudkan maupun perilaku yang diharapkan merupakan objek yang berdimensi pada masa depan. Fungsi ini sangat penting dan sangat menentukan pelaksanaan dalam proses manajemen, karena itu harus dilakukan dengan sebaik-baiknya. Pengendalian ini berkaitan erat sekali dengan fungsi perencanaan, hal ini dikarenakan peranan pengendalian sangat menentukan baik buruknya pelaksanaan suatu rencana.

UD Upindo Karya Mandiri Berau dalam melakukan pengendalian biaya operasional yaitu dengan melakukan pengawasan terhadap realisasi dari anggaran biaya operasional yang telah ditetapkan pada bagian perencanaan sebelumnya dan melakukan audit atau evaluasi dari anggaran dan realisasi biaya operasional yaitu dengan cara membandingkan masing-masing pos biaya atau komponen-komponen biaya operasional dari masing-masing tahunnya.

Pengendalian biaya operasional pada UD Upindo Karya Mandiri Berau adalah mengukur hasil perencanaan biaya operasional pada saat laporan akhir tahun, namun UD Upindo Karya Mandiri

Berau tidak dilakukan pengendalian dengan baik. Dimana terjadi selisih anggaran dengan realisasi yang cukup tinggi pada beberapa komponen biaya yang dianggarkan dan realisasi. Selain itu tidak diadakannya evaluasi terhadap kinerja perusahaan, sehingga terjadi *over budget* pada tahun 2020.

Hal ini apabila tidak dilakukan pengendalian yang baik dikhawatirkan akan semakin besar dan terus menerus terjadi selisih anggaran setiap tahunnya. Untuk itu sebaiknya perusahaan harus melakukan pengendalian biaya operasional yang baik setiap periode sesuai dengan proses dan manfaat pengendalian.

Pengendalian biaya operasional yang efektif dan efisien harus memperhatikan dua hal pokok penting yaitu pengendalian utama dan pengendalian tambahan. Pengendalian utama yang harus ditempuh oleh manajemen adalah mendesain dan mengimplementasikan pengendalian terhadap personil. Namun, pengendalian personil kadangkala tidak cukup sehingga diperlukan pengendalian tambahan. Oleh karena itu, manajemen dapat menempuh cara tambahan, satu atau merupakan kombinasi dari berbagai cara yang terdiri dari: pengendalian terhadap tindakan tertentu, pengendalian terhadap keluaran, dan penghindaran masalah pengendalian.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa:

1. Menerima hipotesis yang menyatakan bahwa perencanaan biaya operasional untuk meningkatkan laba pada UD Upindo Karya Mandiri Berau *unfavorable* (tidak menguntungkan). Dibuktikan dari adanya penyimpangan (varians) yang bersifat *unfavorable* pada tahun 2020, komponen biaya yang bersifat *unfavorable*, diantaranya: gaji karyawan (3,88%), biaya perjalanan dinas/ transport (7,50%), biaya telpon dan handphone (10%), biaya pengiriman barang (18,75%), dan biaya bensin dan solar (29%).
2. Menerima hipotesis yang menyatakan bahwa pengendalian biaya operasional untuk meningkatkan laba pada UD Upindo Karya Mandiri Berau belum efektif. Dibuktikan dari adanya peningkatan rasio BOPO pada tahun 2020 sebesar 8,67% yang menunjukkan bahwa kurangnya pengendalian terhadap biaya operasional UD Upindo Karya Mandiri Berau sehingga menyebabkan turunnya tingkat laba perusahaan.

B. Saran

Dari kesimpulan yang telah didapat, maka peneliti memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. UD Upindo Karya Mandiri Berau sebaiknya harus menetapkan secara keseluruhan perencanaan anggaran dan realisasi biaya operasional dengan sebaik-baiknya.
2. UD Upindo Karya Mandiri Berau harus melakukan pengendalian dan pengawasan yang baik pada setiap bagian perusahaan, sehingga dapat membantu manajemen dalam mengendalikan biaya operasional sehingga laba yang akan didapat atau tercapai sesuai dengan yang telah direncanakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Carter, William K. dan Milton F. Usry. 2014. *Akuntansi Biaya*. Diterjemahkan oleh Krista. Salemba Empat, Jakarta.
- Dendawijaya, Lukman. 2010. *Manajemen Perbankan*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Departemen Agama RI. 2012. *Al-Quran dan Terjemahnya*, Depag RI, Jakarta.
- Dewi, Maya Safira. 2011. *Akuntansi Manajemen*, Modul 9. Universitas Mercubuana. Fakultas Ekonomi, Jakarta.
- Dunia, Firdaus Ahmad dan Wasilah Abdullah. 2012. *Akuntansi Biaya*. Salemba Empat, Jakarta.
- Elvira, Sarah. 2021. Analisis Perencanaan dan Pengendalian Biaya Operasional Dalam Rangka Meningkatkan Laba pada PT Pratama Citra Bersinar. *Jurnal AJAR*, **04** (01), Februari 2021: hal.40-47.
- Harahap, Sofyan S. 2015. *Analisis Kritis Atas Laporan Keuangan*. Rajawali Pers, Jakarta.
- Herjanto, Eddy. 2010. *Manajemen Operasi*. Gramedia, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu SP. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Irman, Mimelientesa. 2020. Analisa Anggaran Biaya Operasional Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Dalam Meningkatkan Laba pada PT Kimia Farma Trading And Distribution Pekanbaru. *Bilancia: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, **4** (1), Maret 2020: hal.68-79, ISSN 2685-5607.
- Karyoso. 2015. *Manajemen Perencanaan dan Penganggaran*. PTIK PRESS & Restu Agung, Jakarta.
- Kusuma, Hendra. 2009. *Manajemen Produksi: Perencanaan dan Pengendalian Produksi*. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Mas'ud, Machfoedz dan Mahmudi. 2018. *Materi Pokok Akuntansi. Manajemen*. Universitas Terbuka, Jakarta.
- Mulyadi. 2015. *Akuntansi Biaya*, Edisi 5. UPP STIM YKPN, Yogyakarta.

- _____. 2011. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Salemba Empat, Jakarta.
- Mulyono, Teguh Pudjo. 2010. *Analisis Keuangan Untuk Perbankan*. Salemba Empat, Jakarta.
- Munandar, M. 2010. *Budgeting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*. BPFE, Yogyakarta.
- Nafarin, M. 2010. *Penganggaran Perusahaan*. Salemba Empat, Jakarta.
- Oktariansyah. 2019. Analisis Pengendalian Biaya Operasional Terhadap Profit Perusahaan CV Bosch Cakrawala Sembada Musi Banyuasin. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, **16** (2), Juli 2019: hal.170-186, ISSN: 1693-4091, E-ISSN: 2622-1845.
- Rivai, Veithzal. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. RajaGrafindo Persada, Bandung.
- Rudianto. 2013. *Akuntansi Manajemen Informasi Untuk Pengambilan Keputusan*. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Salman, Kautsar Riza. 2016. *Akuntansi Biaya Pendekatan Product Costing*. Indeks, Jakarta.
- Siregar, Baldrick, Bambang Suropto, Dody Hapsoro, Eko Widodo Lo, Erlina Herowati, Lita Kusumasari dan Nurofik. 2013. *Akuntansi Biaya*, Edisi 2. Salemba Empat, Jakarta.
- Sitompul, Mhd. Syahman. 2016. Implementasi Surat Al-Baqarah Ayat 282 dalam Pertanggungjawaban Mesjid di Sumatera Timur. *Jurnal Human Falah*, **3** (2), Desember 2016, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Medan.
- Smith, Jay M. dan K. Fred Skousen. 2012. *Akuntansi Keuangan*. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Suadi, Arif. 2011. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Binarupa Aksara, Jakarta
- Sujarweni, V. Wiratna. 2015. *Akuntansi Biaya, Teori dan Penerapannya*. Pustaka Baru Press, Yogyakarta.
- Sumarni, Murti dan John Soeprihanto. 2011. *Pengantar Bisnis (Dasar-Dasar Ekonomi Perusahaan)*. Liberty, Yogyakarta.

Supriyono. 2011. *Akuntansi Biaya: Pengumpulan Biaya dan Penentuan Harga Pokok*. BPFE, Yogyakarta.

Suwardjono. 2014. *Teori Akuntansi (Perekayasaan Pelaporan Keuangan)*. BPFE, Yogyakarta.

Swasono, Sri Edi. 2007. *Pandangan Islam dalam Sistem Ekonomi Indonesia*, UI Press, Jakarta.

Welsch, Glenn A., Ronald W. Hilton., and Paul N Gordon. 2010. *Budgeting Planning and Profit Control*. Diterjemahkan oleh Purwatiningsih dan Maudy Warouw dalam *Anggaran: Perencanaan dan Pengendalian Laba*. Salemba Empat, Jakarta.