

**PENGENDALIAN BIAYA OPERASIONAL GUNA  
MENINGKATKAN LABA USAHA PADA KOPERASI  
AGRO NIAGA (KAN) JABUNG MALANG  
(Periode 2005 - 2007)**

**SKRIPSI**

Oleh

**FATHOR RAZI**

NIM : 03220080



**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG  
2008**

**PENGENDALIAN BIAYA OPERASIONAL GUNA  
MENINGKATKAN LABA USAHA PADA KOPERASI  
AGRO NIAGA (KAN) JABUNG MALANG  
(Periode 2005 - 2007)**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada :  
Universitas Islam Negeri (UIN) Malang  
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)

Oleh

**FATHOR RAZI**  
NIM : 03220080



**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG  
2008**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**PENGENDALIAN BIAYA OPERASIONAL GUNA  
MENINGKATKAN LABA USAHA PADA KOPERASI  
AGRO NIAGA (KAN) JABUNG MALANG  
(Periode 2005 - 2007)**

**SKRIPSI**

Oleh

**FATHOR RAZI**

NIM: 03220080

Telah disetujui 22 September 2008  
Dosen pembimbing,

**Ahmad Fahrudin A., SE., MM.**  
NIP. 150294653

Mengetahui:  
Dekan,

**Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA**  
NIP. 150231828

**LEMBAR PENGESAHAN**

**PENGENDALIAN BIAYA OPERASIONAL GUNA  
MENINGKATKAN LABA USAHA PADA KOPERASI  
AGRO NIAGA (KAN) JABUNG MALANG**

**SKRIPSI**

Oleh

**FATHOR RAZI**

NIM: 03220080

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji  
Dan Dinyatakan Diterima sebagai Salah satu Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)  
Pada 14 Oktober 2008

**Susunan Dewan Penguji**

1. Ketua Penguji  
**Drs. Agus Sucipto, MM** : ( )  
NIP. 150327243
2. Sekretaris/Pembimbing  
**Ahmad Fahrudin A., SE., MM** : ( )  
NIP. 150294653
3. Penguji Utama  
**Dr. H. Muhammad Djakfar, SH., M.Ag** : ( )  
NIP. 150203742

Disahkan Oleh  
Dekan,

**Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA**  
NIP. 150231828

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertandatangan di bawah ini saya :

Nama : Fathor Razi  
NIM : 03220080  
Alamat : Jl. Sekar Putih No. 18 Pokaan Kapongan Situbondo

Menyatakan bahwa "**Skripsi**" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Malang, dengan judul :

**PENGENDALIAN BIAYA OPERASIONAL GUNA MENINGKATKAN LABA USAHA PADA KOPERASI AGRO NIAGA (KAN) JABUNG MALANG (Periode 2005 - 2007)**

Adalah hasil karya sendiri, bukan "**duplikasi**" dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila dikemudian hari ada "**klaim**" dari pihak lain, bukan menjadi tanggungjawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, akan tetapi menjadi tanggungjawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 22 September 2008  
Hormat saya,

**Fathor Razi**  
NIM : 03220080

## PERSEMBAHAN

Dengan segala kerendahan hati, aku persembahkan karyaku yang sangat sederhana ini kepada orang-orang yang sangat berjasa dalam perjalanan hidupku

Orangtuaku Moh. Anshor dan Natika yang telah melahirkanku serta yang telah membesarkanku, mendidikku, menasehatiku, menyayangiku, memperhatikanku dan seluruh keluargaku yang memberikan dukungan moral maupun spiritual untuk keberhasilanku selama ini.

Ustadz-ustadzah dan dosen-dosenku yang telah rela dan ikhlas membagi ilmu kepadaku sehingga aku menjadi terbimbing dan terdidik.

Sahabat-sahabatku di Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia (PMII) khususnya Rayon Ekonomi Moch. Hatta, tangan terkepal maju kemuka, hidup PMII.

Teman dan sahabatku di Ikatan Mahasiswa Kabupaten Situbondo (IKAMA KSI) Malang, dengan kalian kurasakan makna hidup dalam organisasi.

Teman-teman angkatan 2003 dan semuanya dimanapun berada yang tidak bisa saya sebut, mari berjuang sampai tetes darah penghabisan.

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Alhamdulillah segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmat, Nikmat, dan Hidayah-Nya, sholawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW penegak kebenaran yang patut kita ikuti jejak langkahnya sampai akhir hayat. Dengan petunjuk-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **PENGENDALIAN BIAYA OPERASIONAL GUNA MENINGKATKAN LABA USAHA PADA KOPERASI AGRO NIAGA (KAN) JABUNG MALANG (Periode 2005 - 2007)**.

Dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan sehingga penulis bisa menyelesaikan penulisan skripsi ini. Oleh sebab itu dengan segala kerendahan hati dan rasa hormat, penulis menyampaikan rasa terima kasih sedalam-dalamnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Imam Suprayogo selaku Rektor UIN Malang
2. Bapak Drs. HA. Muhtadi Ridwan, MA selaku Dekan Fakultas Ekonomi UIN Malang.
3. Bapak Ahmad Fahrudin, SE., MM. selaku dosen pembimbing, berkat kesabaran beliau dalam membimbing dan memberi arahan serta masukan yang amat berguna bagi penulis hingga terselesaikannya penulisan skripsi ini.

4. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi yang telah mengajarkan ilmunya kepada penulis selama belajar di universitas ini.
5. Seluruh staf Fakultas Ekonomi yang telah membantu kelancaran administratif.
6. Pengurus dan karyawan KAN Jabung khususnya Unit Sapronak dan mbak Ria dan Bu Ainin, yang telah membantu pencarian data.
7. Buat Mukhlisoh yang tersayang, yang telah rela bersusah payah membantu demi kelancaran penulisan skripsi ini.
8. Adikku Nasrullah, Yutman Fariq, Maya Qomariyah, sahabatku Rudi Hartono dan Dian W.R., serta Chelsea Zahra Auliya', Thoriq, Fayyumi, Zainuddin, Bastomy S.A., dan Abidah A.S., M. Adek Lukmana, serta seluruh teman-temanku, terimakasih atas segala dukungannya.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kesalahan dan kekurangan. Oleh sebab itu penulis mengharapkan saran dan kritikan dari pembaca dan berbagai pihak yang sifatnya konstruktif demi kesempurnaan skripsi ini, atas perhatian dan masukannya kami ucapkan terima kasih. Penulis hanya dapat berdo'a atas segala jasa yang telah diberikan, semoga amal ibadah kita diterima oleh Allah SWT, amin.

Malang, 22 September 2008  
Penulis

**(Fathor Razi)**



## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL .....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iv
SURAT PERNYATAAN .....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiii
ABSTRAK .....	xiv
<b>BAB I : PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	9
C. Tujuan Penelitian .....	9
D. Batasan Masalah .....	9
E. Manfaat penelitian .....	10
<b>BAB II : KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>11</b>
A. Penelitian Terdahulu .....	11
B. Akuntansi Biaya secara Umum .....	17
1. Pengertian Akuntansi Biaya .....	17
2. Tujuan Akuntansi Biaya .....	19
3. Klasifikasi Biaya .....	21
C. Akuntansi Untuk Koperasi .....	25
D. Akuntansi Biaya dalam Kegiatan Usaha Koperasi .....	32
E. Biaya Operasional Usaha Koperasi .....	34
F. Pengendalian secara Umum .....	36
1. Pengertian Pengendalian .....	36
2. Proses Pengendalian .....	39
3. Pentingnya Pengendalian dalam Suatu Organisasi .....	40

G. Teknik Pengendalian Biaya .....	45
H. Laba secara Umum .....	48
1. Pengertian Laba .....	48
2. Teknik Peningkatan Laba .....	54
I. Anggaran ( <i>Budget</i> ) .....	57
1. Pengertian Anggaran .....	57
2. Fungsi Anggaran .....	62
J. Kerangka Berfikir .....	64
<b>BAB III : METODE PENELITIAN .....</b>	<b>65</b>
A. Lokasi Penelitian .....	65
B. Jenis Penelitian .....	65
C. Jenis dan Sumber Data .....	66
D. Teknik Pengumpulan Data .....	67
E. Metode Analisis Data .....	68
<b>BAB IV : PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL</b>	
<b>PENELITIAN .....</b>	<b>70</b>
A. Paparan Data Hasil Penelitian .....	70
1. Sejarah Singkat KAN Jabung.....	70
2. Lokasi Perusahaan .....	73
3. Bentuk Badan Hukum Perusahaan/Legalitas .....	73
4. Struktur Organisasi KAN Jabung .....	73
B. Pembahasan Data Hasil Penelitian .....	87
1. Pengendalian Biaya Operasional .....	88
2. Kebijakan Penetapan Biaya Operasional .....	99
<b>BAB V : PENUTUP .....</b>	<b>105</b>
A. Kesimpulan .....	105
B. Saran .....	106
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>107</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 : Persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu .....	14
Tabel 4.1 : Anggaran Dan Realisasi Laba Unit Sapronek .....	88
Tabel 4.2 : Anggaran Dan Realisasi Biaya Operasional Unit Sapronek	89
Tabel 4.3 : Perbandingan Anggaran Dan Realisasi Laba Sapronek .....	89
Tabel 4.4 : Rincian Anggaran Biaya Operasional Unit Sapronek.....	92
Tabel 4.5 : Perbandingan Anggaran Dan Realisasi Biaya Operasional Unit Sapronek .....	102

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : Proses Pengawasan .....	44
Gambar 2.2 : Perencanaan Menyeluruh Perusahaan .....	58
Gambar 2.3 : Kerangka Berfikir .....	64
Gambar 4.1 : Struktur Organisasi KAN Jabung.....	75

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Laporan Rencana Dan Realisasi Biaya Dan Laba Unit  
Sapronak KAN Jabung 2005-2007
- Lampiran 2 : Pedoman Wawancara
- Lampiran 3 : Laporan Penelitian Metode Wawancara
- Lampiran 4 : Surat Keterangan Penelitian
- Lampiran 5 : Bukti Konsultasi

## ABSTRAK

Razi, Fathor, 2008, SKRIPSI. Judul: "Pengendalian Biaya Operasional Guna Meningkatkan Laba Usaha Pada Koperasi Agro Niaga (KAN) Jabung Malang Periode 2005 - 2007"

Pembimbing : Ahmad Fahrudin A., SE., MM.

---

---

Kata Kunci : Pengendalian, Biaya Operasional, Laba Usaha

Semakin kompetitifnya persaingan dalam dunia usaha, mengharuskan setiap pengelola usaha untuk dapat bekerja dengan tingkat efisiensi yang tinggi dan dapat mengembangkan produk atau jasa, sesuai dengan kebutuhan yang tepat terhadap prosedur pengendalian yang ada dan jika memungkinkan dilakukan pengurangan atau pembenahan biaya. Serta perhitungan biaya dan laba perusahaan untuk periode akuntansi tahunan atau periode yang lebih singkat untuk memilih alternatif terbaik yang dapat menaikkan pendapatan (laba) atau penurunan biaya.

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian kualitatif yang bertujuan untuk 1) mendiskripsikan pengendalian biaya operasional dalam meningkatkan laba, 2) mendiskripsikan kebijakan penetapan biaya operasional di KAN Jabung. Analisis data secara diskriptif terhadap laporan keuangan yang berupa anggaran dan realisasi biaya operasional dan laba untuk kemudian dilakukan perbandingan antara anggaran dan realisasi (*variance*). Teknik pengumpulan data data penelitian ini adalah dengan dokumentasi, observasi, dan wawancara.

Hasil penelitian dari perbandingan antara realisasi serta anggaran biaya operasional dan laba, diketahui bahwa dari masing-masing periode analisis, realisasi biaya operasional lebih kecil jumlahnya dari pada biaya operasional yang dianggarkan. Sedangkan mengenai laba, laba yang terealisasi lebih besar jumlahnya dari pada laba yang dianggarkan. Sedangkan untuk penetapan anggaran biaya didasarkan pada kebutuhan terhadap biaya itu sendiri dan perubahan lingkungan yang terjadi serta realisasi masa lalu.

## ABSTRACT

Razi, Fathor, 2008, THESIS. Title: "The Control of Operational Cost to Enhance the Income in The Cooperation of Agro Niaga (KAN) Jabung Malang Period 2005 - 2007"

Advisor : Ahmad Fahrudin A., SE., MM.

---

---

Keyword : Control, Operational Cost, Income

The more competitive competition in the world of business, it caused the competitors to have high motivation and work efficiently to enhance the product or service which is in accordance to the need of the control procedure. Further, it is able to account the cost of company's profit to the period of annual accountancy or to the shorter period to choose better alternative which increased or decreased the income.

This research is descriptive qualitative research which it aims is to 1) describe the operational cost control to enhance the income, 2) describe the operational cost policy in KAN Jabung. To analysis the data, the researcher describes the finance report which contains calculation and realization of the operational cost and income, then compare them. The technique to collect the data is by documentation, observation and interview.

The result of analysis showed that from each period of analysis, the realization of the operational cost is smaller than the considered operational cost. In relation with the profit, the realization profit is bigger than the considered profit. For the determination of cost calculation is based on the need to the cost itself, the environment changing and the past realization.

" : .  
(KAN)" -  
:



:

.

.

(

(

KAN

.

(variance)

.

.

.

.

.



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Usaha membangun ekonomi tidak akan bisa berhenti, laju pertumbuhan terus berjalan, karena menyangkut kepentingan kemakmuran negara. Seiring dengan hal tersebut, koperasi dalam kaitannya dengan demokrasi ekonomi, sebagai organisasi atau lembaga ekonomi modern, memiliki peran dan fungsi penting dalam mengiringi pertumbuhan perekonomian, baik peran dan fungsi secara ekonomi maupun sosial. Hal ini sebagaimana disebutkan dalam UU Nomor 25 Tahun 1992 Pasal 3 bahwa koperasi bertujuan memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil dan makmur berlandaskan Pancasila dan UUD 1945 (Tunggal, 2002:4). Pada dasarnya, gagasan pendirian koperasi dapat muncul dari berbagai pihak, baik pemerintah maupun masyarakat yang berkepentingan dan merasa perlu menjadi anggota koperasi. Oleh karenanya, anggota koperasi bisa terdiri dari petani, nelayan, pengrajin, dan lain sebagainya, yang mana berdasarkan aturan yang disepakati memang memiliki hak untuk itu. Dan tentunya pula hal tersebut didasarkan

pada kesadaran akan urgensi koperasi guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat (anggota) dan pertumbuhan perekonomian sebagaimana telah disebutkan di atas.

Sebagai suatu organisasi, koperasi juga menjalankan fungsi-fungsi manajemen organisasi, yakni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengawasan. Di mana masing-masing dari fungsi-fungsi tersebut diharapkan mampu berjalan secara efektif dan efisien agar tujuan organisasi tercapai.

Dalam kegiatannya, koperasi tidak hanya bergerak di bidang jasa, misalnya simpan pinjam, namun juga bergerak di bidang produksi, misalnya pertanian, peternakan, dan lain sebagainya. Usaha-usaha tersebut diharapkan mampu tumbuh dan berkembang sehingga mampu menjamin kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya. Tentunya dalam hal usaha yang bersifat *profit-oriented* tersebut, koperasi dituntut untuk dapat melaksanakannya secara efektif dan efisien guna mendapatkan keuntungan (laba) yang optimal, walaupun pada prinsipnya koperasi bukanlah lembaga yang bertujuan semata-mata memperoleh keuntungan (laba) (Sudarsono, dkk., 2005:81). Hal ini menjadi tanggungjawab manajemen. Karena dalam struktur organisasi koperasi, pelaksanaan usaha sepenuhnya menjadi tanggungjawab

manajemen (manajer dan karyawan). Dan oleh karenanya, pada awal pendirian koperasi, terdapat tahap pemilihan calon pengelola koperasi yang harus memiliki klasifikasi di antaranya mempunyai minat besar, jiwa kemasyarakatan, serta cita-cita yang tinggi untuk bekerja secara profesional bagi kepentingan orang banyak dan memiliki integritas kepribadian yang tinggi.

Pada setiap kegiatan usaha koperasi yang bersifat *profit-oriented*, tentunya tak lepas dari biaya operasional sebagai akibat dari usaha yang dilakukan, yang selanjutnya bertujuan untuk memperoleh keuntungan (laba). Laba dalam koperasi disebut Sisa Hasil Usaha (SHU). SHU adalah pendapatan koperasi yang diperoleh dalam satu periode akuntansi setelah dikurangi penyusutan dan biaya-biaya dari periode akuntansi yang bersangkutan (Sudarsono, dkk., 2005:112). Laba (SHU) koperasi tidak hanya mempunyai peran dan fungsi secara ekonomi, namun juga secara sosial. Karena laba yang diperoleh dari usaha yang diselenggarakan untuk anggota dalam prosentase tertentu akan dibagikan untuk dana sosial. Oleh karenanya, hal-hal yang mempengaruhi laba, misalnya biaya operasional, perlu diperhatikan koperasi. Laba dalam koperasi pada hakikatnya adalah pendapatan setelah dikurangi biaya-biaya (Sudarsono, dkk., 2005:112). Semakin

besar laba yang diperoleh, maka semakin besar pula manfaat yang diperoleh.

Untuk mendapatkan laba secara optimal dan maksimum, perlu dilakukan pengendalian terhadap biaya operasional. Mengingat laba dalam koperasi mempunyai peran dan fungsi penting terhadap perekonomian masyarakat. Pengendalian menurut Makler dalam Stoner dkk., (1994) dalam Ernawati (2000:18) adalah suatu upaya yang sistematis untuk menetapkan standar kerja dengan perencanaan, merancang umpan balik informasi, membandingkan kinerja sesungguhnya dengan standar yang telah ditetapkan untuk mengetahui apakah ada penyimpangan dan mengukur signifikansi penyimpangan tersebut.

Sementara itu, Supriyono (2000:15-16) menyebutkan bahwa pengendalian sangat erat dengan perencanaan dan penganggaran. Dalam hal laba, perencanaan dan penganggaran sering disebut perencanaan laba (*profit planning*). Perencanaan dan penganggaran laba inilah yang kemudian dijadikan standar atau pedoman untuk dibandingkan dengan realisasi kerja. Selain itu juga untuk menentukan, meneliti dan menganalisa penyimpangan yang terjadi serta menentukan tindakan perbaikan yang diperlukan sebagai tolak ukur kinerja di masa yang akan datang.

Ernawati (2000) dalam penelitiannya tentang pengendalian biaya operasional pada PT. BPR Pulau Intan Sejahtera di Kabupaten Blitar menyebutkan bahwa pengendalian yang dilakukan oleh perusahaan (dalam hal ini BPR Pulau Intan Sejahtera) tersebut kurang baik, sehingga akibatnya realisasi biaya yang dikeluarkan lebih besar dari pada jumlah yang dianggarkan. Hal ini berakibat tidak adanya peningkatan laba bagi perusahaan, bahkan mengalami penurunan. Hal ini menunjukkan bahwa pengendalian mempunyai urgensi yang signifikan dalam hal perolehan dan peningkatan laba dalam suatu lembaga ekonomi, termasuk koperasi.

Memang pada kenyataannya, pertumbuhan dan perkembangan koperasi tidak sepesat dunia usaha pada umumnya. Namun tidak sedikit koperasi yang berdiri di suatu daerah tertentu dapat tumbuh dan berkembang bahkan sampai memiliki aset yang tidak sedikit jumlahnya (Sholahuddin, 2006:111). Termasuk Koperasi Agro Niaga (KAN) Jabung yang terletak di kecamatan Jabung kota Malang, yang selanjutnya menjadi obyek penelitian penulis.

KAN Jabung, sebelumnya (tahun 1980) bernama KUD Jabung. KAN Jabung mulai bangkit dan berkembang sekaligus berubah nama menjadi KAN Jabung pada tahun 1985 setelah sebelumnya mengalami keterpurukan berkepanjangan yang mencapai klimaksnya pada tahun

1984. KAN Jabung hingga saat ini bergerak di bidang usaha Sapi Perah dan Tebu Rakyat sebagai usaha inti selain usaha-usaha penunjang lainnya, yakni di antaranya usaha swalayan, simpan pinjam, dan produksi pakan ternak dan sarana ternak lainnya (Sapronak). Usaha sapi perah merupakan usaha yang terkait langsung dengan sebagian besar anggota. Dalam hal ini, KAN Jabung memiliki anggota 1100 orang peternak dan mampu menghasilkan 15.000 liter susu per hari (Sumber: Profil KAN Jabung 2007).

Dengan semakin berkembangnya tiap-tiap usaha yang dilakukan KAN Jabung, maka biaya operasional yang diperlukan juga akan semakin besar. Karena pada setiap unit usaha tentu terdapat biaya-biaya tertentu yang diperlukan untuk proses produksi sesuai dengan kebutuhan masing-masing unit usaha. Tak terkecuali unit sapronak. Dan dapat kita ketahui bersama bahwa persaingan di bidang usaha produksi (manufaktur) sangatlah tinggi. Hal itu menuntut manajemen berusaha keras untuk membuat dan melaksanakan strategi bisnis yang kompetitif secara efektif dan efisien.

Tujuan dari suatu perusahaan pada umumnya adalah meningkatkan laba agar dapat mempertahankan kelangsungan hidup usahanya dalam kurun waktu yang tidak terbatas. Untuk mencapai tujuan tersebut di tengah ketatnya persaingan usaha tidaklah mudah,

di mana setiap pengusaha berlomba-lomba memberikan pelayanan terbaik kepada seluruh konsumennya. Tak terkecuali kegiatan unit sapronak KAN Jabung, baik pada anggota maupun bukan anggota. Kesadaran masyarakat terhadap peranan koperasi dalam perekonomian yang semakin tinggi, dapat menumbuhkan minat dan kepercayaan masyarakat terhadap koperasi.

Namun demikian, keadaan seperti ini tidak seharusnya menjadikan pihak pengelola koperasi terbawa arus persaingan dengan mengambil keputusan dan tindakan yang tidak rasional untuk memenuhi kebutuhan permintaan pasar. Tindakan yang tidak rasional ini misalnya, dengan memberikan potongan harga pembelian terutama bagi yang bukan anggota, memberikan hadiah tertentu yang bernilai tinggi, atau tindakan-tindakan lain yang pada dasarnya akan menaikkan biaya operasional koperasi.

Tindakan-tindakan tersebut dapat mengakibatkan penurunan laba usaha atau SHU. Sudah terbukti tidak sedikit koperasi yang dibubarkan karena mengalami kesulitan dana, memerlukan suntikan "dana segar" atau bahkan mengalami kebangkrutan, sebagaimana yang terjadi pada KAN Jabung pada tahun 1984, di mana pada waktu itu KAN Jabung yang masih bernama KUD Jabung tidak mampu lagi membayar kewajiban-kewajibannya, baik pada anggota maupun pada

bank (Sumber: Profil KAN Jabung 2007). Semua ini terjadi karena manajemen operasionalisasi koperasi kurang efisien dan tanpa didasari perhitungan yang matang, sehingga biaya operasional tinggi dan selanjutnya laba operasional rendah. Kondisi seperti ini umumnya dialami oleh koperasi-koperasi kecil yang ruang lingkup pasarnya terbatas pada beberapa daerah saja.

Dengan semakin kompetitifnya persaingan usaha, tentu saja setiap pengelola usaha harus dapat bekerja dengan tingkat efisiensi tinggi dan dapat mengembangkan produk atau jasa, sesuai dengan kebutuhan yang tepat terhadap prosedur pengendalian yang ada dan jika memungkinkan dilakukan pengurangan atau pembenahan biaya. Serta perhitungan biaya dan laba perusahaan untuk periode akuntansi tahunan atau periode yang lebih singkat untuk memilih alternatif terbaik yang dapat menaikkan pendapatan atau penurunan biaya.

Dengan mempertimbangkan uraian di atas, dalam memilih tindakan yang ditempuh pihak manajemen KAN Jabung untuk meningkatkan keuntungan yang diterima, maka penulis berkeinginan untuk menyusun proposal penelitian ini dengan judul **“PENGENDALIAN BIAYA OPERASIONAL GUNA MENINGKATKAN LABA USAHA PADA KOPERASI AGRO NIAGA (KAN) JABUNG MALANG” (Periode 2005 - 2007).**



## **B. RUMUSAN MASALAH**

Berdasarkan uraian di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengendalian terhadap biaya operasional yang dilakukan oleh pihak manajemen koperasi guna meningkatkan laba usaha?
2. Bagaimana kebijakan penetapan biaya operasional yang ditetapkan oleh pihak manajemen?

## **C. TUJUAN PENELITIAN**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mendeskripsikan pengendalian biaya operasional yang dilakukan oleh pihak manajemen koperasi guna meningkatkan laba usaha
2. Untuk mendeskripsikan kebijakan penetapan biaya operasional (anggaran) yang dibuat oleh pihak manajemen koperasi.

## **D. BATASAN PENELITIAN**

Agar pembahasan pada penelitian ini tidak bias, maka penulis memberikan batasan masalah hanya untuk biaya-biaya pada unit Sapronek (Usaha Produksi Pakan Ternak), baik biaya tidak langsung

maupun biaya langsung. Secara lebih terinci, batasan tersebut meliputi: biaya bahan baku, biaya tenaga kerja dan biaya *overhead*.

#### **E. MANFAAT PENELITIAN**

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi ilmiah bagi berbagai pihak. Dan secara umum akan memberikan kontribusi kepada:

a. Perusahaan maupun praktisi

Membantu memberikan masukan dalam upaya untuk meningkatkan keuntungan serta menetapkan kebijakan-kebijakan lebih lanjut dalam pengendalian biaya operasional.

b. Akademisi

Untuk mengetahui sejauh mana kemampuan mahasiswa menyerap teori-teori yang telah diberikan serta sejauh mana mahasiswa mampu menerapkan teori dengan realita yang terjadi.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Terdahulu

Ernawati (2000) dalam penelitiannya yang berjudul **"Pengendalian Biaya Operasional Dalam Upaya Meningkatkan Laba Operasi Pada PT. BPR Pulau Intan Sejahtera Kecamatan Kesamben Kabupaten Blitar"** memaparkan bahwa biaya pada bank pada dasarnya dibagi dua, yakni biaya operasional dan biaya non operasional. Biaya usaha bank (biaya operasional) adalah semua biaya yang berhubungan langsung dengan kegiatan usaha bank. Hal ini meliputi biaya bunga, biaya karena transaksi devisa, biaya tenaga kerja, penyusutan serta biaya rupa-rupa. Sedangkan biaya non-operasional (biaya bukan usaha bank) adalah semua biaya yang tidak berhubungan langsung dengan kegiatan usaha bank, misalnya kerugian penjualan atau kehilangan benda-benda tetap dan inventaris, denda-denda dan sebagainya.

Dalam penelitiannya, Ernawati (2000) menganalisis biaya operasional yang terdiri dari biaya dana (biaya bunga) dan biaya perusahaan (biaya operasional) yang merupakan unsur biaya operasional. Adapun alat analisis yang digunakan adalah analisis kualitatif dan kuantitatif. Hasilnya diketahui bahwa penetapan biaya

operasional masih menunjukkan adanya penyimpangan yaitu jumlah realisasi biaya yang dikeluarkan lebih besar dari pada jumlah yang dianggarkan. Sehingga hal menyebabkan menurunnya jumlah keuntungan (laba) yang diperoleh PT. BPR Pulau Intan Sejahtera tersebut.

Rusmasari (2003) dalam penelitiannya yang berjudul **“Pengendalian Biaya Operasional Bagi Divisi Instalasi Kamar Bedah Sentral (OK Sentral) Sebagai Pusat Biaya Pada RSUD Dr. Saiful Anwar Malang”**, menganalisis tentang pusat biaya dan laporan pertanggungjawaban. Adapun analisis yang digunakan adalah analisis kualitatif dan kuantitatif. Hasil dalam penelitian tersebut menyebutkan bahwa realisasi biaya operasional yang dikeluarkan lebih besar dari biaya operasional yang dianggarkan (analisis kuantitatif). Selain itu, juga dijelaskan mengenai analisis struktural, klasifikasi biaya dan kode rekening, penyusunan anggaran serta analisis sistem pelaporan biaya (analisis kualitatif).

Berikut juga Ningsih (2004) dalam penelitiannya yang berjudul **“Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Intern Atas Biaya Operasional Rumah Sakit Studi Kasus Pada Rumah Sakit Dr. Iskak Kabupaten Tulungagung”**, menjelaskan bahwa pentingnya penerapan pengendalian dalam suatu lembaga atau organisasi yang tidak hanya mencakup pengendalian biaya saja. Beliau juga mencakupkan

penelitiannya tentang pengendalian intern pada aspek administrasi maupun organisasi.

Dengan menggunakan analisis kualitatif, Ningsih (2004) dalam penelitiannya menghasilkan informasi sebagai berikut:

1. Terlaksananya falsafah dan gaya operasi manajemen melalui budaya organisasi dengan menerapkan konsep “Panca Karya Citra Husada”
2. Struktur organisasi yang memadai dengan adanya aturan mengenai hubungan fungsi manajemen dan kejelasan tanggungjawab antara atasan dan bawahan.
3. Kedisiplinan seluruh elemen yang ada pada pedoman operasional, baik yang ditetapkan oleh pemerintah maupun oleh manajemen.
4. Terlaksananya pengawasan intern; melalui pengawasan melekat, dan pengawasan ekstern
5. Praktik dan kebijakan terhadap karyawan berjalan dengan baik melalui pendidikan dan pelatihan-pelatihan
6. Kebijakan sistem rotasi kerja berguna untuk mendeteksi kesalahan atau kekeliruan yang dilakukan oleh pegawai
7. Pengeluaran kas untuk biaya operasional menggunakan metode pencatatan tunggal dengan basis kas untuk mencatat transaksi yang terjadi. Fungsi akuntansi lebih ditekankan pada pencatatan pelaksanaan anggaran serta realisasinya.

Tabel 2.1

## Perbedaan dan persamaan penelitian terdahulu

NO.	NAMA PENELITI	JUDUL PENELITIAN	OBJEK PENELITIAN	METODE PENGUMPULAN DATA & ALAT ANALISIS	HASIL PENELITIAN
1	Rusmasari	Pengendalian Biaya Operasional Bagi Divisi Instalasi Kamar Bedah Sentral (OK Sentral) Sebagai Pusat Biaya Pada RSUD Dr. Saiful Anwar Malang (2003)	1. Pusat Biaya 2. Laporan Pertanggungjawaban	Metode Pengumpulan Data: 1. Wawancara 2. Observasi 3. Dokumentasi Alat Analisis: 1. Metode Kualitatif 1. Analisis Struktur Organisasi 2. Analisis Klasifikasi Biaya Dan Kode Rekening 3. Analisis Penyusunan Anggaran 2. Metode Kuantitatif; membandingkan antara data anggaran dan realisasi berupa data laporan biaya operasional dan laporan pertanggungjawaban biaya	1. Struktur organisasinya lebih mencerminkan adanya pemisahan fungsi operasional secara jelas, sehingga pendelegasian wewenang dan tanggungjawab serta pengendalian dapat dilaksanakan dengan baik 2. Klasifikasi biaya: tidak adanya pemisahan antara biaya langsung dan tidak langsung dan biaya terkendali ( <i>controlable cost</i> ) dan tidak terkendali ( <i>uncontrollable cost</i> ) secara terperinci. 3. Penyusunan anggaran: tidak melibatkan semua pusat pertanggungjawaban yang ada, tidak memiliki dan membuat data anggaran secara tertulis, serta sistem pelaporan biayanya tidak memperhatikan terhadap bentuk keinformatifan laporan. 4. Realisasi biaya operasionalnya lebih besar daripada jumlah biaya yang dianggarkan.

2	Ningsih	Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Intern Atas Biaya Operasional Rumah Sakit (Studi Kasus pada Rumah Sakit Dr. Iskak Kabupaten Tulungagung (2004)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengendalian Intern</li> <li>2. Biaya Operasional</li> </ol>	<p>Metode Pengumpulan Data:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengamatan</li> <li>2. Wawancara</li> <li>3. Dokumentasi</li> <li>4. Kuisisioner</li> </ol> <p>Alat Analisis: Kualitatif</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terlaksananya Falsafah Dan Gaya Operasi Manajemen Melalui Budaya Organisasi Dengan Menerapkan "Panca Karya Citra Husada".</li> <li>2. Struktur Organisasi Yang Memadai Dengan Adanya Aturan Mengenai Hubungan Fungsi Manajemen Dan Kejelasan Tanggungjawab Antara Atasan Dan Bawahan.</li> <li>3. Seluruh Pegawai Telah Mematuhi Pedoman Operasional Baik Yang Ditetapkan Oleh Pemerintah Maupun Oleh Manajemen Rumah Sakit</li> <li>4. Terlaksananya fungsi pengawasan intern melalui pengawasan melekat dan pengawasan ekstern</li> <li>5. Praktik dan kebijakan karyawan berjalan dengan baik melalui pendidikan dan pelatihan</li> <li>6. Sistem rotasi kerja yang dilaksanakan berguna mendeteksi kesalahan atau kekeliruan yang buat oleh karyawan</li> <li>7. Pengeluaran kas untuk biaya operasional menggunakan metode pencatatan tunggal dengan basis kas untuk mencatat transaksi yang terjadi. Fungsi akuntansi yang ada lebih ditekankan pada pencatatan anggaran serta pelaporan realisasinya</li> </ol>
3	Ernawati	Pengendalian Biaya Operasional Dalam Upaya Meningkatkan Laba Operasi Pada PT. BPR Pulau Intan Sejahtera Kecamatan Kesamben Kabupaten Blitar (2000)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Biaya dana (bunga)</li> <li>2. Biaya perusahaan (operasional)</li> </ol>	<p>Metode pengumpulan data:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dokumentasi</li> <li>2. Observasi</li> </ol> <p>Alat Analisis:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisis kuantitatif</li> <li>2. Analisis kualitatif</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Biaya dana yang dikeluarkan lebih besar dari biaya yang dianggarkan</li> <li>2. Biaya perusahaan yang dikeluarkan lebih besar dari biaya yang dianggarkan</li> </ol>

4	Razi	Pengendalian Biaya Operasional Guna Meningkatkan Biaya Usaha Pada Koperasi Agro Niaga (KAN) Jabung Malang (Periode 2005 - 2007) (2008)	Biaya Operasional unit Saprnak: biaya bahan baku, biaya tenaga kerja dan biaya overhead	<p>Metode pengumpulan data:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dokumentasi</li> <li>2. Observasi</li> <li>3. Wawancara</li> </ol> <p>Alat Analisis:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisis Kualitatif</li> <li>2. Analisis Kuantitatif</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Laba yang diperoleh pada setiap periodenya lebih besar dari jumlah laba yang dianggarkan</li> <li>2. Biaya operasional yang terealisasi lebih kecil dari jumlah yang dianggarkan</li> <li>3. Kebijakan penetapan anggaran biaya operasional dan laba berdasarkan: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realisasi periode tahun lalu</li> <li>2. Kebijakan pemerintah, baik tentang usaha maupun administrasi</li> <li>3. Sistem pengendalian intern KAN Jabung</li> <li>4. Kondisi dan kebutuhan masyarakat sekitar KAN Jabung, khususnya anggota</li> </ol> </li> </ol>



## **B. Akuntansi Biaya Secara Umum**

### **1. Pengertian Akuntansi Biaya**

Sebelum membahas lebih jauh mengenai pengertian akuntansi biaya, terlebih dahulu perlu diketahui arti dari biaya itu sendiri. Menurut Mulyadi (2005:8), biaya adalah pengorbanan sumber ekonomi, yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau yang kemungkinan akan terjadi untuk kejadian tertentu.

Definisi biaya menurut Ikatan Akuntansi Indonesia (SAK, Oktober 2004, Paragraf 78-80), biaya atau beban merupakan penurunan manfaat ekonomis selama suatu periode akuntansi dalam bentuk arus keluar atau berkurangnya aktiva atau terjadinya kewajiban yang mengakibatkan penurunan ekuitas yang tidak menyangkut pembagian kepada penanaman modal.

Dari kedua definisi tersebut, dapat dikatakan bahwa biaya merupakan suatu pengorbanan untuk memperoleh tujuan tertentu, pengorbanan yang diukur dengan satuan uang yang dibelanjakan, pengurangan atas harta atau jasa yang diberikan serta mencerminkan berkurangnya manfaat ekonomis baik yang telah terjadi maupun yang akan terjadi.

Pengertian akuntansi biaya, menurut Mulyadi (2005:7) adalah proses pencatatan, penggolongan, peringkasan dan penyajian biaya

pembuatan dan penjualan produk atau jasa, dengan cara tertentu, serta penafsiran terhadapnya.

Dari pengertian di atas yang di dalamnya terkandung penyusunan *design* dan pelaksanaan sistem dan prosedur biaya, penetapan biaya menurut bagian, fungsi, tanggung jawab, kegiatan produk dan jasa yang dihasilkan, periodenya dan juga mengadakan penyajian dan interpretasi data yang menyangkut biaya untuk membantu manajemen dalam pengambilan keputusan, baik pada saat ini maupun pada waktu yang akan datang. Maka dalam hal ini akuntansi biaya di pandang sebagai sekutu utama dari manajer di dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui dua proses yang dapat dikatakan sebagai satu kesatuan tunggal, yaitu proses perencanaan dan pengendalian.

Pada proses perencanaan, akuntansi biaya mengatur masa depan untuk membantu manajemen membuat anggaran bagi masa depan atau menetapkan biaya. Perencanaan biaya ini dapat membantu dalam menetapkan harga dan memperlihatkan besarnya laba yang akan diterima dengan memperhitungkan persaingan dan keadaan perekonomian. Sedangkan pada proses pengawasan, akuntansi biaya mengatur masa kini, membandingkan, hasil yang dicapai dengan ukuran anggaran yang telah dibuat sebelumnya. Agar menampakkan hasil yang baik, pengawasan biaya sangat tergantung pada

perencanaan biaya yang tepat bagi setiap kegiatan, fungsi dan kondisi lingkungan, baik lingkungan *intern* maupun *ekstern* perusahaan.

## **2. Tujuan Akuntansi Biaya**

Tujuan akuntansi biaya adalah menyediakan informasi tentang biaya bagi manajemen guna membantu dalam mengelola perusahaan atau departemennya. Hal ini berarti data-data biaya mempunyai peranan yang sangat penting bagi suatu pengambilan keputusan oleh pihak manajemen.

Menurut Mulyadi (2005:7), akuntansi biaya adalah akuntansi yang bertujuan menyediakan informasi biaya untuk kepentingan manajemen guna membantu mereka mengelola perusahaan atau sebagainya.

Akuntansi biaya mempunyai tiga tujuan pokok, yakni (Mulyadi, 2005:7-8):

### **1. Penentuan harga pokok produk**

Untuk memenuhi tujuan penentuan harga pokok produk, akuntansi biaya mencatat, menggolongkan dan meringkas biaya-biaya pembuatan produk atau penyerahan jasa. Umumnya akuntansi biaya untuk penentuan harga pokok produk ditujukan untuk memenuhi kebutuhan pihak luar perusahaan.

## 2. Pengendalian biaya

Pengendalian biaya didahului dengan penentuan biaya yang seharusnya dikeluarkan untuk memproduksi satu satuan produk. Akuntansi biaya melakukan analisis terhadap penyimpangan biaya sesungguhnya dengan biaya seharusnya dan menyajikan informasi mengenai penyebab terjadinya selisih. Dari analisis ini, manajemen puncak akan dapat mengadakan penilaian prestasi para manajer di bawahnya. Akuntansi biaya untuk tujuan pengendalian biaya ini lebih ditujukan untuk memenuhi kebutuhan pihak dalam perusahaan.

## 3. Pengambilan Keputusan Khusus

Pengambilan keputusan khusus menyangkut masa yang akan datang. Oleh karena itu, informasi yang relevan dengan pengambilan keputusan selalu berhubungan dengan informasi di masa yang akan datang. Akuntansi biaya untuk pengambilan keputusan khusus menyajikan biaya di masa yang akan datang.

Agar akuntansi biaya dapat mencapai tujuan tersebut, biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan harus dicatat dan digolongkan berdasarkan fungsinya sehingga memungkinkan penentuan harga pokok serta pengendalian biaya dan analisa biaya dilakukan secara tepat.

### 3. Klasifikasi Biaya

Dalam akuntansi biaya, digolongkan dengan berbagai macam cara. Umumnya penggolongan biaya ini ditentukan atas dasar tujuan yang hendak dicapai dengan penggolongan tersebut, karena dalam akuntansi biaya dikenal konsep "*different costs for different purposes*", karena tidak ada suatu konsep biaya yang dapat memenuhi berbagai macam kebutuhan.

Menurut Mulyadi (2005:13-16), di dalam akuntansi biaya terdapat berbagai macam cara penggolongannya, di antaranya:

#### 1. Penggolongan biaya menurut obyek pengeluaran

Dalam hal ini biaya dapat dibagi menjadi tiga golongan besar, yaitu:

##### a. Biaya Bahan Baku

Biaya yang dikeluarkan untuk mendapatkan bahan baku yang dipakai dalam pengolahan produk.

##### b. Biaya Tenaga Kerja

Biaya yang dikeluarkan karena penggunaan tenaga kerja yang jasanya dapat diperhitungkan langsung dalam pembuatan produk.

##### c. Biaya Overhead

Biaya yang dikeluarkan selain biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja yang digunakan.

## 2. Penggolongan biaya menurut fungsi pokok dalam perusahaan

Dalam perusahaan manufaktur, ada tiga fungsi pokok, yaitu fungsi produksi, fungsi pemasaran, dan fungsi administrasi dan umum. Oleh karena itu, dalam perusahaan manufaktur, biaya dapat dikelompokkan menjadi tiga golongan, yaitu:

### a. Biaya Produksi

Yaitu biaya yang terjadi dalam hubungannya dengan proses pengolahan bahan baku menjadi produk jadi yang meliputi tiga elemen yaitu biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, dan biaya *overhead* pabrik. Biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung disebut pula dengan istilah *prime cost* (biaya utama), sedangkan biaya tenaga kerja dan biaya *overhead* pabrik disebut dengan istilah *conversion cost* (biaya konversi)

### b. Biaya Pemasaran

Yaitu biaya-biaya yang terjadi untuk melaksanakan kegiatan pemasaran produk.

### c. Biaya Administrasi dan Umum

Yaitu biaya-biaya yang dikeluarkan dalam hubungannya dengan kegiatan penentuan kebijaksanaan dan pengawasan kegiatan perusahaan secara keseluruhan.

3. Penggolongan biaya menurut hubungan biaya dengan sesuatu yang dibiayai.

Sesuatu yang dibiayai dapat berupa produk atau departemen. Dalam hubungannya dengan sesuatu yang dibiayai, biaya dapat dikelompokkan menjadi dua golongan:

- a. Biaya langsung (*direct cost*)

Yaitu biaya yang terjadi yang menjadi penyebab satu-satunya, karena adanya sesuatu yang dibiayai.

- b. Biaya tak langsung (*indirect cost*)

Yaitu biaya yang terjadi tidak hanya disebabkan oleh sesuatu yang dibiayai.

Pembedaan ini sangat diperlukan terutama bila perusahaan menghasilkan lebih dari satu macam produk dan manajemen menghendaki penentuan harga pokok perjenis produk. Jika perusahaan hanya memproduksi satu macam produk, maka semua biaya produksi merupakan biaya langsung.

4. Penggolongan biaya menurut perilakunya dalam hubungannya dengan perubahan volume kegiatan.

Dalam hubungannya dengan perubahan kegiatan, biaya dapat digolongkan menjadi:

a. Biaya Variabel

Yaitu biaya yang jumlah totalnya berubah sebanding dengan perubahan volume kegiatan.

b. Biaya Semi Variabel

Yaitu biaya yang berubah tidak sebanding dengan perubahan volume kegiatan. Biaya Semi Variabel mengandung unsur biaya tetap dan unsur biaya variabel.

c. Biaya Semi Fixed

Yaitu biaya yang tetap untuk tingkat volume kegiatan tertentu dan berubah dengan jumlah yang konstan pada volume produksi tertentu.

d. Biaya Tetap

Yaitu biaya yang jumlah totalnya tetap dalam kisaran volume kegiatan tertentu.

5. Penggolongan biaya atas dasar jangka waktu manfaatnya

Perhitungan laba rugi perusahaan dilakukan dengan cara mempertemukan penghasilan yang diperoleh dalam suatu periode akuntansi dengan biaya-biaya yang terjadi dalam periode yang sama. Agar perhitungan laba rugi dan penentuan harga pokok produk dapat dilakukan secara teliti, maka biaya digolongkan dalam hubungannya dengan pembebanannya dalam periode



akuntansi. Atas dasar jangka waktu manfaatnya, biaya digolongkan menjadi dua:

a. Pengeluaran modal (*capital expenditure*)

Yaitu biaya yang mempunyai manfaat lebih dari satu periode akuntansi

b. Pengeluaran pendapatan (*revenue expenditures*)

Yaitu biaya yang hanya mempunyai manfaat dalam periode akuntansi terjadi pengeluaran tersebut.

Klasifikasi biaya yang dikeluarkan untuk menyusun laporan keuangan kemungkinan tidak sama dengan klasifikasi biaya yang digunakan manajer untuk pengendalian operasi dan perencanaan masa depan untuk tujuan pengendalian, seringkali biaya diklasifikasikan sebagai biaya tetap dan biaya variabel, biaya langsung dan biaya tidak langsung, serta biaya terkendali dan biaya tidak terkendali.

### **C. Akuntansi Untuk Koperasi**

Baswir (2000:181), mengemukakan bahwa koperasi juga membutuhkan jasa akuntansi sebagaimana halnya perusahaan yang berbentuk PT., CV., dan Firma, baik untuk mengolah data-data keuangan guna menghasilkan informasi keuangan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan ekonomis maupun untuk

meningkatkan mutu pengawasan terhadap praktek pengelolaan usaha koperasi. Apabila dibandingkan antara Prinsip Akuntansi Indonesia (PAI) di satu pihak, dengan Pernyataan Ikatan Akuntansi Indonesia (IAI) No. 3 mengenai Standar Khusus Akuntansi untuk Koperasi, secara keseluruhan tidak terdapat perbedaan yang bersifat mendasar.

Sebagaimana dijelaskan di atas, bahwa tidak ada perbedaan yang mendasar antara akuntansi koperasi dengan badan usaha selain koperasi (PT., CV., Firma), baik dalam konsep dasar maupun proses dan sistemnya. Konsep-konsep dasar yang berlaku untuk koperasi seperti yang tercantum dalam bab I butir 2.1 sampai dengan butir 2.6 bab I buku PAI 1984 halaman 4 sampai dengan 6 (Tunggal, 2002:39-42) adalah:

a. Kesatuan akuntansi

Informasi akuntansi mempunyai hubungan dengan kesatuan atau entitas yang membatasi ruang lingkup kepentingan. Dalam akuntansi keuangan, perusahaan dianggap sebagai kesatuan ekonomi yang terpisah dari pihak yang mempunyai kepentingan dengan sumber perusahaan. Adanya pemisahan ini merupakan faktor utama yang dijadikan pertimbangan untuk membebaskan kewajiban pada kesatuan ekonomi tersebut guna mempertanggungjawabkan keuangan perusahaan kepada pihak-

pihak yang berkepentingan. Dalam hal ini, batas entitas akuntansi tidak perlu harus sama dengan batas hukumnya.

b. Kesenambungan

Suatu entitas ekonomi diasumsikan akan terus melanjutkan usahanya dan tidak akan dibubarkan, kecuali bila ada bukti sebaliknya. Asumsi ini memberikan dukungan yang kuat untuk penyajian aktiva berdasarkan harga perolehannya dan bukan atas dasar nilai kontan aktiva tersebut atau nilai yang dapat direalisasikan pada saat likuidasi.

c. Periode akuntansi

Periode akuntansi ini berorientasi pada pengambilan keputusan. Dengan penyajian laporan keuangan secara periodik diharapkan dapat membantu pihak yang berkepentingan dalam pengambilan keputusan.

d. Pengukuran dalam nilai uang

Mengingat peranan khusus unit moneter sebagai alat pengukur atau pertukaran di dalam perekonomian, akuntansi keuangan menggunakan uang sebagai denominator umum dalam pengukuran aktiva dan kewajiban perusahaan beserta perubahannya. Namun hal tersebut tidak berarti bahwa informasi non-moneter tidak tercakup dalam sistem akuntansi perusahaan; informasi ini juga diikutsertakan, tetapi informasi utama pada

laporan keuangan diukur dalam nilai uang agar memberikan dasar penafsiran yang universal bagi pembaca laporan.

e. Harga pertukaran

Transaksi keuangan harus dicatat sebesar "harga pertukaran" yaitu jumlah uang yang harus diterima atau dibayarkan untuk transaksi tersebut. Akuntansi mengasumsikan bahwa harga yang disepakati pada saat terjadinya suatu transaksi ditentukan secara obyektif oleh pihak-pihak yang terkait serta didukung oleh bukti yang dapat diperiksa kelayakannya oleh pihak bebas, dan karenanya merupakan dasar yang paling tepat untuk pencatatan akuntansi. Namun konsep ini tidak berarti bahwa seluruh aktiva yang diperoleh harus tetap menunjukkan jumlah harga semula selama jangka waktu kegiatan usaha perusahaan. Sejalan dengan berlakunya waktu, harga aktiva yang tercantum dalam laporan keuangan mengalami perubahan, baik karena pengalokasian harga perolehan aktiva yang bersangkutan sepanjang masa manfaatnya, maupun disebabkan oleh aktivitas tertentu perusahaan dalam rangka memperoleh pendapatan.

f. Penetapan beban dan pendapatan

Penentuan laba periodik dan posisi keuangan dilakukan berdasarkan metode aktual, yaitu dikaitkan dengan pengukuran aktiva dan kewajiban serta perubahannya pada saat terjadinya,

bukan hanya sekadar pencatatan penerimaan dan pengeluaran uang. Penentuan laba periodik pada dasarnya menyangkut dua hal, yakni pendapatan selama periode akuntansi dan penentuan beban yang terjadi sehubungan dengan usaha untuk menghasilkan pendapatan tersebut. Pendapatan dihitung sesuai dengan prinsip realisasi, yaitu pada saat transaksi pertukaran telah terjadi pembebanan biaya sedapat mungkin dihubungkan dengan pendapatan dan dilaporkan dalam periode diakuinya pendapatan; namun untuk biaya tertentu walaupun tidak dapat dihubungkan dengan pendapatan-pelaporan dilakukan dalam periode terjadinya beban, karena beban tersebut memberikan manfaat pada periode berjalan atau tidak memberikan manfaat lagi untuk masa mendatang.

Pelaporan keuangan koperasi secara kualitatif seperti yang tercantum dalam buku PAI memiliki ciri-ciri sebagai berikut (Tunggal, 2002:42-44):

1. Relevan
2. Dapat dimengerti
3. Memiliki daya uji (*verifiability*)
4. Netral
5. Tepat waktu
6. Memiliki daya banding (*comparability*)

## 7. Lengkap.

Dalam prosesnya, akuntansi untuk koperasi mempunyai tahapan yang sama dengan akuntansi perusahaan pada umumnya. Tahapan-tahapan dalam proses akuntansi koperasi adalah sebagai berikut (Baswir, 2000:184):

### 1. Pencatatan

Dalam tahap ini, seluruh transaksi-transaksi keuangan yang terjadi dicatat baik aktiva, utang, modal, pendapatan maupun biaya, dan untuk mempermudah dalam melakukan pencatatan biasanya digunakan buku jurnal.

### 2. Penggolongan

Penggolongan yang dilakukan dengan cara mengeposkan atau memindahkan catatan yang telah dilakukan di dalam jurnal ke dalam buku besar. Buku besar merupakan kumpulan dan kesatuan rekening yang klasifikasinya didasarkan pada kepentingan untuk memudahkan penyusunan laporan keuangan.

### 3. Peringkasan

Dalam tahap ini dilakukan penyusunan neraca saldo sebagai alat bantu dalam penyusunan laporan keuangan yang dilakukan pada setiap akhir periode akuntansi.

#### 4. Penyusunan Laporan Keuangan

Penyusunan laporan keuangan merupakan tahap akhir dari proses akuntansi. Penyusunan laporan keuangan ini dimulai dengan pembuatan jurnal penyesuaian, menyusun neraca lajur dan memisahkan rekening-rekening ke dalam neraca dan laporan rugi-laba. Selanjutnya memindahkan laba atau rugi ke dalam perubahan modal.

Dalam akuntansi untuk koperasi, sistem penyelenggaraan akuntansinya menggunakan buku-buku, antara lain buku harian dan buku pembantu. Buku harian adalah buku yang digunakan untuk mencatat setiap transaksi yang telah dibuktikan kebenarannya oleh pihak yang berkompeten (Baswir, 2000:185). Buku harian tersebut meliputi Buku Kas, buku Memorial, Buku Besar, dan Buku Pembantu.

Laporan keuangan koperasi yang umum disajikan adalah Laporan Sisa Hasil Usaha dan Neraca. Laporan Sisa Hasil Usaha menggambarkan hasil-hasil usaha yang dicapai koperasi dalam satu periode operasi. Sedangkan neraca adalah laporan keuangan yang menggambarkan posisi keuangan yaitu aktiva, utang dan modal koperasi pada suatu saat tertentu (Baswir, 2000:187). Dalam penyusunan neraca, koperasi juga menggunakan persamaan dasar akuntansi yang berlaku, yakni:

$$\text{Aktiva} = \text{Utang} + \text{Modal}$$

Aktiva di sini merupakan sumber-sumber ekonomi yang dimiliki atau dikendalikan oleh koperasi yang besarnya dinyatakan dalam satuan uang. Utang adalah semua kewajiban yang ada pada saat sekarang dan oleh karena itu harus dibayar oleh koperasi sebagai akibat dari transaksi yang dilakukan dengan pihak ketiga. Sedangkan modal pada hakikatnya merupakan hak pemilik koperasi atas kekayaan koperasi.

#### **D. Akuntansi Biaya dalam Kegiatan Usaha Koperasi**

Sebagaimana telah banyak diuraikan sebelumnya bahwa konsep-konsep akuntansi koperasi tidak jauh berbeda dengan lembaga-lembaga usaha lainnya, baik jasa maupun manufaktur. Seperti halnya juga akuntansi biaya.

Seperti yang telah diungkapkan sebelumnya bahwa akuntansi biaya merupakan penyusunan dan pelaksanaan sistem dan prosedur biaya, penetapan biaya menurut bagian, fungsi, tanggung jawab, kegiatan produk dan jasa yang dihasilkan, periodenya dan juga mengadakan penyajian dan interpretasi data yang menyangkut biaya untuk membantu manajemen dalam pengambilan keputusan, baik pada saat ini maupun pada waktu yang akan datang.



Sebagai suatu organisasi yang juga bergerak di bidang usaha produksi di saat sekarang ini mengharuskan koperasi menghadapi persaingan ketat dengan para pengusaha, baik individu maupun lembaga lain. Oleh karenanya, pihak manajemen harus memiliki perencanaan mengenai akuntansi biayanya agar tercipta suatu efisiensi dalam menjalankan operasi usahanya. Di mana hal tersebut merupakan fungsi dari akuntansi biaya.

Menurut Mulyono (1992:79-80), berbagai manfaat yang dapat diperoleh dengan pengembangan sistem akuntansi biaya pada lembaga usaha diuraikan secara ringkas sebagai berikut:

- a. Untuk dapat mengetahui besarnya biaya dana yang dikumpulkan secara terperinci dan ditinjau dari berbagai segi kepentingan
- b. Untuk melengkapi informasi kepada manajemen mengenai tingkat *yield* dari beberapa bentuk investasi yang dilakukan lembaga usaha tersebut ke dalam kegiatan perkreditan, penanaman surat-surat berharga penyertaan, dan lain-lain.
- c. Sebagai alat untuk penetapan *profitability* secara spesifik menurut siapa yang bertanggung jawab pada tiap bagian atau divisi, atau untuk tiap *cost centre* maupun untuk tiap *profit centre*.
- d. Untuk mengetahui besarnya masing-masing *profit* dan *loss* atas produk yang dihasilkan.

- e. Sebagai alat perhitungan *customer profitability* atas masing-masing konsumen secara individual
- f. Dengan informasi biaya yang lengkap, maka pengendalian "*direct costing*" dalam *market penetration* atau di dalam pengendalian "*full absorption*" dalam *market skimming* akan lebih terarah.
- g. Dengan informasi biaya yang telah sistematis, maka perusahaan akan lebih mudah dalam penetapan tarif produk yang baru dikembangkan
- h. Informasi biaya tersebut juga akan bermanfaat untuk perbaikan struktur biaya (penghematan biaya) dan pengendalian biaya untuk masing-masing jenis biaya atau jenis kegiatan.
- i. Dan akhirnya informasi biaya tersebut akan bermanfaat bagi manajemen sebagai alat di dalam pengambilan keputusan.

Untuk dapat melaksanakan fungsinya di atas, maka konsep biaya yang dipakai tentu tidak terbatas pada *historical cost* saja, tetapi juga perlu dilengkapi dengan berbagai konsep biaya yang lain seperti *relevant cost*, *alternative cost*, dan lain-lain.

#### **E. Biaya Operasional Usaha Koperasi**

Pada dasarnya, biaya pada koperasi dibagi menjadi dua, yakni biaya operasional dan biaya non-operasional. Biaya operasional (biaya usaha) adalah seluruh biaya yang berhubungan langsung dengan

kegiatan usaha koperasi, sebagaimana pada lembaga usaha baik jasa maupun manufaktur. Menurut Mulyono (1992: 107-108), macam-macam biaya operasional meliputi:

a. Biaya Bunga

Yang dimasukkan dalam rekening ini adalah semua biaya atas dana-dana (termasuk provisi) yang berasal dari pihak ketiga bank dan bukan bank.

b. Biaya Karena Transaksi Devisa

Yang dimasukkan ke dalam rekening ini adalah semua biaya yang dikeluarkan bank yang bersangkutan untuk berbagai transaksi devisa. Biaya ini biasanya hanya berlaku untuk lembaga perbankan.

c. Biaya Tenaga Kerja

Yang dimasukkan ke dalam rekening ini adalah seluruh biaya yang dikeluarkan untuk membiayai pegawai atau karyawan, seperti gaji dan upah, uang lembur, perawatan kesehatan, honorarium komisaris atau dewan pengawas, bantuan untuk pegawai dalam bentuk natura dan pengeluaran lainnya untuk pegawai, misalnya uang cuti.

d. Penyusutan

Yang dimasukkan ke dalam rekening ini adalah biaya yang dikeluarkan untuk penyusutan benda-benda tetap dan inventaris maupun penyusutan atas piutang.

e. Biaya Rupa-Rupa

Yang dimasukkan ke dalam rekening ini adalah biaya lainnya yang merupakan biaya langsung dari kegiatan usaha yang belum termasuk pada rekening biaya-biaya tersebut, misalnya premi asuransi, sewa gedung.

Biaya non-operasional (biaya bukan usaha), yang dimasukkan dalam rekening ini adalah semua biaya yang tidak berhubungan dengan kegiatan usaha koperasi, misalnya kerugian karena penjualan atau kehilangan benda-benda tetap dan investaris, denda-denda dan sebagainya.

**F. Pengendalian secara Umum**

**a. Pengertian Pengendalian**

Pengendalian merupakan salah satu fungsi dari manajemen untuk mengatur pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi yang berhubungan erat antara proses perencanaan dengan pengendalian sehingga dipandang sebagai proses yang tunggal. Cara yang umum dilakukan dalam pengendalian

adalah dengan membandingkan segala sesuatu yang telah dijalankan dengan standar atau rencananya, serta melakukan perbaikan-perbaikan bila terjadi penyimpangan.

Untuk memperjelas tentang arti pengendalian berikut penulis sajikan pendapat dari beberapa ahli, antara lain menurut Makler dalam Stoner dkk. (1994) dalam Ernawati (2000:18). Beliau memberikan definisi bahwa pengendalian manajemen adalah suatu upaya yang sistematis untuk menetapkan standar kinerja dengan perencanaan, merancang umpan balik informasi, membandingkan kinerja sesungguhnya dengan standar yang terlebih dahulu ditetapkan, menentukan apakah ada penyimpangan dan mengukur signifikansi penyimpangan tersebut, dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan tengah digunakan sedapat mungkin dengan cara yang paling efektif dan efisien guna tercapainya sasaran perusahaan.

Menurut Hanafi dalam Ernawati (2000:19), pengendalian manajemen adalah usaha sistematis untuk menetapkan standar prestasi tertentu dengan merencanakan dan mendesign sistem umpan balik informasi, membandingkan prestasi yang sesungguhnya dengan standar prestasi, menentukan apakah terjadi penyimpangan dan mengukur apakah penyimpangan ini berarti, dan melakukan perbaikan yang diperlukan untuk memastikan bahwa semua sumber

daya perusahaan digunakan dengan cara yang paling efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.

Sementara itu, menurut Supriyono (2000:15-16) pengendalian sangat erat dengan perencanaan dan penganggaran. Pengendalian merupakan suatu proses pengawasan yang didasarkan pada perencanaan dan penganggaran terutama mengenai keuangan perusahaan. Di dalam anggaran ditentukan tujuan keuangan yang akan dicapai yang umumnya dinyatakan dalam jumlah laba perusahaan. Oleh karena itu, penganggaran sering disebut dengan perencanaan laba (*profit planning*). Hasil sesungguhnya yang akan dicapai akan dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan dalam anggaran untuk menentukan, meneliti, dan menganalisa selisih (penyimpangan) yang ditimbulkan serta menentukan tindakan koreksi (perbaikan) yang diperlukan sebagai tolak ukur kegiatan di masa yang akan datang.

Dari ketiga definisi di atas, diperoleh gambaran yang jelas bahwa yang dimaksud dengan pengendalian adalah salah satu fungsi manajemen yang mencakup semua metode, prosedur dan strategi pengukuran dan perbaikan dari pelaksanaan kegiatan untuk menjamin bahwa pelaksanaan tersebut telah dijalankan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.

## **b. Proses Pengendalian**

Ada tiga tahap proses pengendalian, yaitu tindakan perencanaan, pelaksanaan tindakan, dan evaluasi atas tindakan. Ketiga tahap ini dilaksanakan di seluruh tingkat dalam organisasi dari puncak manajemen sampai unit operasi tingkat bawah. Menurut Anthony, dkk. (1992:9), aktivitas perencanaan dan pengendalian yang ada dikelompokkan menjadi tiga bagian, yaitu:

### 1. Perencanaan dan pengendalian strategi

Proses memutuskan dan mengevaluasi tujuan organisasi, formulasi strategi-strategi umum yang digunakan dalam mencapai tujuan.

### 2. Pengendalian manajemen

Proses yang digunakan manajemen untuk memastikan bahwa organisasi melaksanakan strategi-strateginya.

### 3. Pengendalian tugas

Proses untuk memastikan bahwa tugas-tugas tertentu dilaksanakan secara efisien dan efektif.

Ketiga proses di atas, tidak dapat dipisahkan secara jelas, satu sama lain merupakan satu kesatuan dalam melaksanakan fungsi manajemen. Perencanaan strategis merupakan pedoman bagi pengendalian manajemen, sedangkan pengendalian manajemen merupakan penjabaran dan pedoman bagi pengendalian tugas.

### **c. Pentingnya pengendalian dalam suatu organisasi**

Selain menentukan sumber-sumber yang akan digunakan, manajemen juga berkewajiban menentukan prosedur kebijaksanaan guna mencapai tujuan atau sasaran organisasi serta menetapkan peraturan-peraturan dan ketentuan lain sebagai langkah pengamanan dalam usaha pencapaian tujuan dan sasaran yang diinginkan. Karenanya, aktivitas perusahaan sehari-hari tidak terlepas dari diterapkannya fungsi dasar manajemen, yaitu fungsi perencanaan dan fungsi pengendalian.

Dalam suatu organisasi, masing-masing bidang menuntut spesialisasi dan perencanaan tersendiri, sehingga masing-masing bidang tersebut berusaha membuat dan menentukan program tersendiri serta terlepas dari bidang lainnya. Hal ini dirasakan akan membuat ketidakserasian dalam masing-masing program, sehingga proses perencanaan tujuan menjadi terhambat. Untuk mencegah hal tersebut, diperlukan suatu mekanisme sistem perencanaan dan pengendalian secara terpadu.

Dengan adanya sistem perencanaan dan pengendalian secara terpadu diharapkan masing-masing bagian akan membuat dan menentukan program secara terkoordinasi sehingga program tersebut akan saling menunjang guna pencapaian tujuan. Pada dasarnya, suatu organisasi dapat saja menjalankan aktivitas organisasi tanpa adanya



sistem perencanaan dan pengendalian, tetapi hasil yang diharapkan tidak sebaik dan sesuai dengan yang diharapkan, terutama untuk perusahaan yang struktur organisasinya kompleks, di mana membutuhkan pengelolaan khusus. Artinya sistem perencanaan dan pengendaliannya harus memadai sehingga dapat menciptakan mekanisme kerja yang baik, selaras dengan tujuan yang ingin dicapai.

Dalam Islam, pengendalian disebut juga dengan pengawasan. Pengawasan dalam konsep akuntansi maupun manajemen syariah sedikit berbeda dengan konsep pengawasan dalam manajemen konvensional. Konsep pengawasan dalam manajemen konvensional hanya membahas proses pengawasan secara horizontal (manusia pribadi), sementara dalam konsep syariah pengawasan juga terjadi secara vertikal (transendental). Dan inilah sebenarnya pengawasan yang hakiki (pengawasan mutlak). Hal ini didasarkan pada firman-firman Allah dalam Al-Quran tentang pengawasan, di antaranya adalah surat Al-Zukhruf ayat 80:

يَكْتُبُونَ لَدَيْهِمْ وَرُسُلَنَا بَلِيَّةٌ وَنَجْوَاهُمْ سِرَّهُمْ نَسْمَعُ لَا أَنَا تَحْسِبُونَ أَمْ

Artinya: "Apakah mereka mengira, bahwa Kami tidak mendengar rahasia dan bisikan-bisikan mereka?. Sebenarnya (Kami mendengar). Dan utusan-utusan (Malaikat-malaikat) Kami selalu mencatat di sisi mereka" (Q.S. Al-Zukhruf:80).

Begitu juga dalam surat Al-Infithaar ayat 10-12:

تَفْعَلُونَ مَا يَعْمُونَ ۝ كَتَبِينَ كِرَامًا ۝ لِحَفِظِينَ عَلَيْكُمْ وَإِنَّ

Artinya: "Padahal sesungguhnya bagi kamu ada (Malaikat-malaikat) yang mengawasi (pekerjaanmu). Yang mulia (di sisi Allah) dan mencatat (pekerjaan-pekerjaanmu itu). Mereka mengetahui apa yang kamu kerjakan." (Q.S. Al-Infithaar:10-12).

Harahap (1992), menjelaskan bahwa pengawasan adalah merupakan bagian dari fungsi manajemen yang khusus berupaya agar rencana yang sudah ditetapkan dapat tercapai sebagaimana mestinya (Harahap, 1992:77).

Adapun pelaku pengawasan dalam konsep syariah adalah sebagai berikut (Harahap, 1992:78):

1. Tuhan sebagai penguasa alam semesta, dimanifestasikan dalam agama.
2. Manusia pribadi, baik atasan, bawahan atau pribadi sendiri
3. Sistem intern yang didesain dalam suatu unit lembaga
4. Lingkungan masyarakat, baik sosial, budaya, adat, kebiasaan
5. Gabungan dari masing-masing unsur.

Belkaoui dalam Harahap (1992:82), memaparkan langkah-langkah yang ada dalam proses pengawasan dalam ilmu manajemen sebagai berikut:

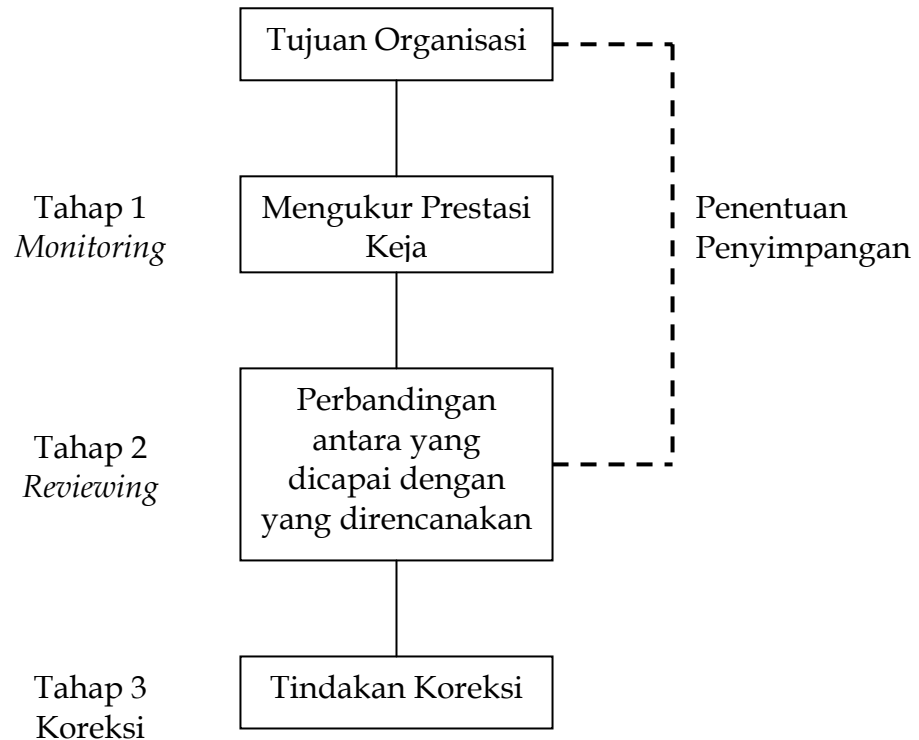
1. Penyusunan tujuan
2. Penetapan standar
3. Pengukuran hasil kerja

4. Perbandingan fakta dengan standar
5. Tindakan koreksi

Dalam melaksanakan kontrol yang efektif, maka yang pertama dilakukan adalah merumuskan tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan atau lembaga. Dengan adanya tujuan yang sudah jelas, maka perlu ditetapkan standar atau ukuran yang menjadi patokan ideal dari pekerjaan yang akan dilakukan. Tanpa ini penyimpangan tidak akan dapat diukur. Pengukuran standar harus diikuti dengan pengukuran hasil kerja yang dicapai. Kedua hal inilah yang sangat perlu untuk mengetahui penyimpangan (*variance*) yang kemudian jika penyimpangan telah diketahui maka dapat dilaksanakan tindakan koreksi (Harahap, 1992:83).

Jack dalam Harahap (1992:82), menggambarkan proses pengawasan sebagai berikut:

**Gambar 2.1**



Salah satu alasan diperlukannya pengendalian adalah untuk memantau kemajuan dan memperbaiki kesalahan. Namun pengendalian juga membantu manajer memantau perubahan lingkungan dan dampaknya pada kematian organisasi. Berikut ini beberapa situasi yang membuat pengendalian terasa menjadi semakin penting (Ernawati, 2000:22):

1. Perubahan

Dalam kondisi bisnis sekarang ini, nampaknya perubahan merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindarkan lagi. Persaingan, munculnya produk baru, munculnya peraturan baru, semuanya

membuat pengendalian diperlukan untuk mengatasi sekaligus memanfaatkan perubahan-perubahan yang terjadi.

## 2. Kompleksitas

Perusahaan atau organisasi dalam situasi bisnis berkembang menjadi semakin kompleks. Untuk mengimbangi kompleksitas tersebut, hal yang dapat dilakukan dengan mendelegasikan wewenang atau melakukan desentralisasi untuk mengimbangi pendelegasian wewenang tersebut, pengendalian diperlukan untuk mengawasi unit atau manajemen tingkatan tertentu yang mengambil keputusan.

## 3. Kesalahan

Apabila tidak ada kesalahan dalam suatu organisasi, barangkali pengendalian tidak diperlukan. Untuk mendiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut, pengendalian diperlukan agar kesalahan dapat terdeteksi seawal mungkin dan kualitas produksi menjadi semakin baik.

## **G. Teknik Pengendalian Biaya**

Banyak perusahaan macet dan bangkrut karena terlampau banyak memproduksi tanpa memperhatikan kenaikan biaya, serta tidak mempunyai kemampuan merealisasikan pendapatannya melalui penjualan. Meningkatnya biaya ternyata makin mengurangi

kemungkinan untuk memperoleh laba. Oleh karena itu, agar laba tetap terpelihara sehingga perusahaan dapat tetap hidup dan beroperasi, maka manajemen harus mengurangi dan mengendalikan biaya tanpa mengurangi kualitas dan kuantitas produk yang telah dihasilkan.

Pengendalian biaya adalah produk ikutan manajemen yang efektif, karena jika manajemen suatu perusahaan diselenggarakan secara efektif, biasanya terjadi efisiensi yang tinggi. Dan efisiensi yang tinggi merupakan gejala nyata dari pengendalian biaya. Pengendalian biaya adalah suatu program, karenanya harus diselenggarakan dengan cermat, cerdas, dan terus-menerus, sebagai bagian dari operasi harian. Tindakan pertama dari pengendalian biaya adalah pengurangan biaya.

Menurut Supriyanto (1995:149), teknik pengendalian biaya dibagi dua yaitu dalam arti luas dan arti sempit. Dalam arti luas, pengendalian biaya meliputi pengurangan biaya, sedangkan dalam arti sempit, pengendalian biaya dipandang sebagai usaha-usaha manajemen untuk mencapai sasaran biaya dalam lingkup kegiatan tertentu. Adapun teknik pengendalian biaya dapat dilakukan dengan cara (Ernawati, 2000:15-16):

a. Melalui tindakan pengurangan biaya

Pengurangan biaya ditujukan pada usaha-usaha untuk mengurangi atau menekan biaya melalui penyempurnaan metode-metode yang

digunakan, pendekatan-pendekatan baru dan pengaturan kerja yang lebih baik agar diperoleh hasil produksi yang lebih bermutu.

b. Perencanaan biaya

Di dalam penyusunan perencanaan laba, semua biaya pada setiap pusat pertanggungjawaban harus dilaksanakan secara cermat, perencanaan biaya harus melibatkan semua tingkat manajemen, sehingga anggapan biaya yang realistis dapat disusun untuk masing-masing pusat pertanggungjawaban.

c. Perhatian yang terus menerus terhadap keputusan-keputusan yang diambil dalam kaitannya dengan pengeluaran biaya.

Proses pengendalian dalam suatu perusahaan akan melibatkan seperangkat variabel yaitu manusia, mesin dan organisasi. Variabel tersebut harus diarahkan ke arah tercapainya sasaran atau tujuan yang telah digariskan. Terutama variabel manusia, merupakan variabel yang harus diarahkan, dituntun atau dirangsang untuk mencapai tujuan.

Jadi berdasarkan uraian di atas, pengendalian terhadap biaya dipandang sebagai suatu aktivitas yang diperlukan agar diperoleh hasil yang dikehendaki dengan biaya yang dikeluarkan serendah mungkin. Dalam melakukan aktivitas pengendalian terhadap biaya, langkah awal yang diperlukan adalah menentukan standar yang akan dijadikan sebagai tolak ukur. Selanjutnya mencatat prestasi

pelaksanaan yang sebenarnya dari masing-masing bagian. Kemudian prestasi pelaksanaan yang sebenarnya tersebut dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuannya adalah agar manajer mengetahui terjadinya penyimpangan, dianalisa sebab-sebab terjadinya penyimpangan tersebut untuk diambil tindakan perbaikan. Dengan adanya pengendalian biaya dapat mengurangi kemungkinan terjadinya penyimpangan yang selanjutnya mengarah pada efisiensi dan efektifitas operasi perusahaan.

## **H. Laba secara Umum**

### **a. Pengertian Laba**

Labanya merupakan suatu penambahan aktiva (harta) yang mengakibatkan bertambahnya modal, tetapi bukan karena penambahan modal dari pemilik atau hutang kepada pihak lain. Menurut Supriyono (1993:188), pengertian laba dari sudut pandang akuntansi keuangan adalah perubahan aktiva bersih selain dari perubahan investasi para pemilik yang dibuat dalam periode tertentu.

Labanya dalam pengertian akuntansi keuangan terbatas pada laba masa lalu (*historical income*). Dalam akuntansi manajemen, pengertian laba meliputi laba masa lalu maupun laba masa depan (*future income*) (Ernawati, 2000:16). Berikut ini dibahas kedua macam pengertian laba tersebut:



1. Laba masa lalu

Yaitu laba bersih yang dicapai oleh perusahaan di masa lalu. Dalam proses pengendalian laba sesungguhnya yang dicapai di masa lalu dibandingkan dengan penyimpangan yang terjadi. Laba masa lalu digunakan sebagai salah satu Informasi yang akan dipertimbangkan dalam memprediksi laba di masa yang akan datang.

2. Laba masa yang akan datang

Yaitu laba yang diprediksi akan diperoleh di waktu yang akan datang jika suatu keputusan dibuat. Informasi laba masa yang akan datang bermanfaat untuk pembuatan keputusan dan perencanaan laba masa depan.

Konsep laba Islam, yang tertuang dalam teori akuntansi syariah dilakukan dengan tiga pendekatan (Triyuwono, dkk., 2001:84):

1. Pendekatan Sintaksis


Konsep laba dalam tingkatan ini memberikan aturan-aturan yang merupakan interpretasi dunia nyata atau dampak perlakuan laba yang didasarkan pada prinsip-prinsip dan premis yang terjadi. Pembahasan dalam pendekatan ini adalah untuk mengetahui bagaimana proses yang dilakukan untuk menghasilkan laba guna melakukan proses pengukuran laba. Oleh karenanya dalam hal ini

digunakan pula dua pendekatan, yakni pendekatan aktivitas dan pendekatan transaksi (Triyuwono, dkk., 2001:85).

Pendekatan aktivitas ini didasarkan pada firman Allah dalam Al-Quran surat Al-Baqarah ayat 282:

مُسَمًّى أَجَلٍ إِلَىٰ يَدَيِّنَا تَدَايِنْتُمْ إِذَا ءَامَنُوا الَّذِينَ يَتَأْتِيهَا  
أَنْ كَاتِبٌ يَأْبُ وَلَا بِالْعَدْلِ كَاتِبٌ بَيْنَكُمْ وَلِيَكْتُبَ فَاكْتُبُوهُ  
الْحَقُّ عَلَيْهِ الَّذِي وَيَمْلِلُ فَلْيَكْتُبْ ۚ اللَّهُ عَلَّمَهُ كَمَا يَكْتُبُ  
الْحَقُّ عَلَيْهِ الَّذِي كَانَ فَإِنْ شَيْءٌ مِنْهُ يَبْخَسْ وَلَا رَبُّهُ اللَّهُ وَلَيَتَّقِ  
وَلِيَهُ ۚ فَلْيَمْلِكْ هُوَ يَمِلُّ أَنْ يَسْتَطِيعَ لَا أَوْ ضَعِيفًا أَوْ سَفِيهًا  
يَكُونَا لَمْ فَإِنْ رَجَالِكُمْ مِنْ شَهِدَيْنِ وَأَسْتَشْهِدُوا بِالْعَدْلِ  
تَضِلَّ أَنْ الشُّهَدَاءِ مِنْ تَرْضَوْنَ مِمَّنْ وَأَمْرَاتَانِ فَرَجُلٌ رَجُلَيْنِ  
مَا إِذَا الشُّهَدَاءِ يَأْبُ وَلَا الْأُخْرَىٰ إِحْدَاهُمَا فَتُذَكَّرُ إِحْدَاهُمَا  
ذَلِكَ أَجَلِهِ إِلَىٰ كَبِيرًا أَوْ صَغِيرًا تَكْتُبُوهُ أَنْ تَسْمَعُوا وَلَا دُعَا  
تَكُونَنَّ أَنْ إِلَّا تَرْتَابُوا إِلَّا وَأَدْنَىٰ لِلشَّهَدَةِ وَأَقْوَمُ اللَّهُ عِنْدَ أَقْسَطُ  
إِلَّا جُنَاحٌ عَلَيْكُمْ فَلَيْسَ بَيْنَكُمْ تُدِيرُونَهَا حَاضِرَةً تَجْرَةً  
وَإِنْ شَهِدُوا وَلَا كَاتِبٌ يُضَارُّ وَلَا تَبَايَعْتُمْ إِذَا وَأَشْهَدُوا تَكْتُبُوهَا

وَاللَّهُ اللَّهُ وَيَعْلَمُكُمْ اللَّهُ وَاتَّقُوا اللَّهَ بِكُمْ فَسَوْفَ فَإِنَّهُ تَفَعَّلُوا

عَلِيمٌ شَيْءٍ بِكُلِّ 

Artinya: "Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu bermu'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, meka 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 daripada 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 tak ada dua orang lelaki, maka (boleh) seorang lelaki dan dua orang perempuan dari saksi-saksi yang kamu ridhai, supaya jika seorang lupa maka yang seorang 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 menguatkan persaksian dan lebih dekat kepada tidak (menimbulkan) keraguanmu. (Tulislah mu'amalahmu itu), kecuali jika mu'amalah itu 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 saling sulit menyulitkan. Jika kamu lakukan (yang demikian), maka sesungguhnya hal itu adalah suatu kefasikan pada dirimu. Dan bertakwalah kepada Allah; Allah mengajarmu; dan Allah Maha Mengetahui Segala Sesuatu.

Ayat di atas walaupun sebenarnya adalah landasan bagi teori akuntansi syariah, namun juga merupakan dasar konsep laba akuntansi syariah (Triyuwono, dkk., 2001:85). Tersirat dalam ayat tersebut bahwa konsep laba akuntansi syariah lebih mengarah

pada pendekatan aktivitas (*mu'amalah*) dan pendekatan transaksi secara bersama-sama, sehingga konsep laba akuntansi syariah dalam tingkatan sintaksis ini mengarah pada penggunaan pendekatan aktivitas dan transaksi dalam proses pengukuran laba.

## 2. Pendekatan Semantik

Laba dalam akuntansi syariah dalam pendekatan semantik ini sangat berkaitan erat dengan tujuan akuntansi syariah. Adnan dalam Triyuwono dkk. (2001:87) menyatakan bahwa tujuan akuntansi syariah dilihat dari idealisme syariah dapat dibagi menjadi dua bagian:

### 1. Tujuan ideal

Yakni tujuan akuntansi syariah sesuai dengan peran manusia di muka bumi dan hakikat pemilik segalanya, maka semestinya yang menjadi tujuan ideal laporan keuangan adalah pertanggungjawaban *muamalah* kepada Sang Pemilik yang Hakiki, Allah SWT. Namun, karena sifat Allah Yang Maha Tahu, tujuan ini dapat dipahami dan ditransformasikan dalam bentuk pengamalan apa yang menjadi sunnah dan syariah-Nya. Dengan kata lain, akuntansi harus terutama berfungsi sebagai media penghitungan zakat, karena zakat merupakan bentuk manifestasi kepatuhan seorang hamba atas perintah Tuhan.

## 2. Tujuan Praktis

Yakni tujuan akuntansi yang diarahkan pada upaya untuk menyediakan informasi kepada *stakeholder* dalam mengambil keputusan.

## 3. Pendekatan Pragmatis

Konsep pragmatik dari laba berkaitan dengan proses keputusan yang dilakukan oleh pihak-pihak yang menggunakan informasi laba tersebut atau peristiwa-peristiwa yang dipengaruhi oleh informasi atas laba tersebut (Triyuwono, dkk., 2001:88).

Konsep laba pragmatik dalam akuntansi syariah memusatkan perhatiannya pada relevansi informasi yang dikomunikasikan kepada pembuat keputusan dan perilaku dari pribadi-pribadi atau kelompok-kelompok pribadi sebagai akibat disajikannya informasi akuntansi.

Konsep laba pragmatik dalam akuntansi syariah harus mencerminkan nilai-nilai etika Islam, di mana pihak-pihak pemakai laporan laba harus berperilaku Islami. Oleh karena itu, konsep laba pada pendekatan ini dapat dibahas dengan pendekatan etis (Triyuwono, dkk., 2001:88). Pendekatan etis dalam teori akuntansi memberikan penekanan kepada konsep keadilan, kebenaran, dan kelayakan (Tuanakotta 1984:15 dalam Triyuwono, dkk., 2001:88).

Oleh karenanya, informasi atas laba seharusnya (Triyuwono, dkk., 2001:88):

1. Menggunakan prosedur-prosedur akuntansi yang dapat memberikan perlakuan yang sama kepada semua pihak
2. Laporan laba-rugi harus menyajikan pernyataan yang benar dan akurat
3. Data akuntansi harus layak, tidak bias, dan tidak memihak pada kepentingan-kepentingan tertentu.

Konsep laba dalam pendekatan pragmatis dalam akuntansi syariah dapat dibagi dalam beberapa tujuan yaitu: laba sebagai penentu besarnya kewajiban zakat, sebagai dasar pengambilan keputusan dan kontraktual, dan laba sebagai alat peramal.

#### **b. Teknik Peningkatan Laba**

Di dalam bisnis, terdapat tiga kemungkinan cara untuk meningkatkan laba. Menurut Morine dalam Ernawati (2000:26), disebutkan:

1. Meningkatkan volume penjualan
2. Menaikkan harga penjualan
3. Mengurangi biaya

Meningkatkan volume penjualan dapat dilakukan dengan cara menurunkan harga. Akan tetapi, dalam prakteknya, sering kali strategi harga ini mengandung bahaya antara lain:

a. Penambahan volume kecil

Hal ini dapat terjadi dengan asumsi bahwa para pesaing juga menggunakan strategi yang sama, sehingga terjadi persaingan harga. Dengan demikian, meskipun harga telah diturunkan penambahan volume penjualan belum tentu terjadi

b. Biaya tidak langsung akan bertambah

Pada kenyataannya, kenaikan volume jarang sekali dapat dicapai tanpa bertambahnya biaya tidak langsung. Lebih-lebih dalam pasar yang sangat bersaing, untuk menaikkan volume penjualan akan diperlukan biaya iklan, gaji para wiraniaga serta biaya distribusi.

Strategi meningkatkan harga penjualan dapat dilakukan dengan asumsi bahwa volume penjualan tidak turun sebagai akibat dari kenaikan harga. Keuntungan menaikkan harga penjualan sebagai cara memperoleh penambahan laba yaitu:

a. Penerimaan akan lebih cepat

Menaikkan harga merupakan cara tercepat untuk meningkatkan laba, dengan menganggap penjualan tidak menurun, maka penambahan laba terjadi segera setelah perubahan harga mulai berlaku

b. Lebih sedikit waktu dan usaha

Waktu dan usaha yang diperlukan untuk mengadakan perubahan harga biasanya lebih sedikit daripada yang diperlukan untuk

meningkatkan volume penjualan atau mengurangi biaya. Untuk melaksanakan strategi pengurangan biaya dalam upaya meningkatkan laba, haruslah diketahui dengan pasti biaya-biaya produksi yang dikeluarkan berdasarkan informasi yang akurat dan dapat dipercaya.

Dalam pengurangan biaya, segi-segi pokok yang perlu diperhatikan antara lain:

1. Penurunan biaya

Penurunan biaya merupakan cara yang lebih cepat untuk meningkatkan laba daripada mengejar kenaikan volume penjualan, setidaknya dalam jangka pendek

2. Tanggapan para kompetitor

Langkah penurunan biaya biasanya tidak menimbulkan tanggapan dari kompetitor (pesaing).

3. Perbaikan produktifitas

Penurunan biaya dapat dilakukan dengan mengadakan perbaikan produktifitas. Produktifitas meliputi hubungan antara masukan-masukan (*input*) dan keluaran-keluaran (*output*). Produktifitas meningkat bila jumlah sumber daya yang sama digunakan untuk menghasilkan lebih banyak keluaran, atau jumlah keluaran yang sama diperoleh dari jumlah sumber daya yang lebih sedikit



#### 4. Periksa dengan cermat seluruh biaya

Jangan menganggap bahwa tiap-tiap pos biaya itu perlu sebelum pos biaya dibuktikan dapat memberikan hasil dengan baik. Terlebih dahulu harus diteliti dengan cermat dan secara khusus diperiksa praktek-praktek dan kebiasaan-kebiasaan dalam perusahaan.

#### 5. Periksa pos-pos biaya yang benar, apakah sesuai dengan manfaat yang diperoleh.

Selain kelima hal di atas, ditambahkan pula bahwa perlu adanya teladan dari jaringan puncak untuk melaksanakannya, karena hal tersebut merupakan salah satu bagian yang penting dari proses kelanjutan hidup perusahaan.

### **I. Anggaran (*Budget*)**

#### **1. Pengertian Anggaran**

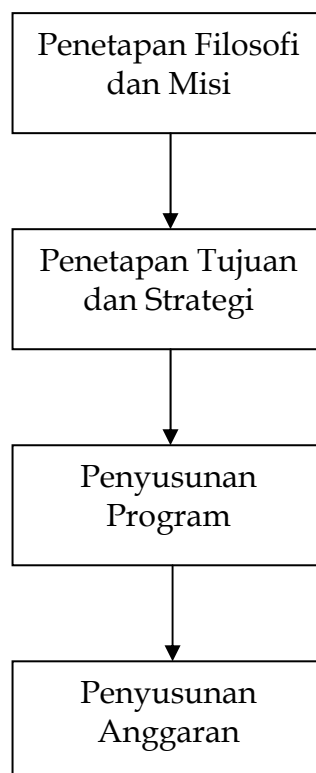
Dalam perusahaan besar atau suatu lembaga pemerintahan, tentu mempunyai anggaran yang tertulis dan terperinci secara mendetail yang mencakup semua tahap dari operasinya. Dalam perusahaan, anggaran yang formal merupakan alat yang penting bagi manajemen, walaupun anggaran itu hanya merupakan salah satu dari sistem perencanaan dan pengawasan yang lebih jelas.

Dalam prosesnya, penyusunan anggaran merupakan tahap akhir dari proses perencanaan menyeluruh perusahaan (*total bussines planning*). Perencanaan menyeluruh perusahaan ini dilaksanakan melalui empat tahap (Haruman, dkk., 2007:2):

1. Penetapan filosofi dan misi,
2. Penetapan tujuan (*goals*) dan strategi,
3. Penyusunan program (*programming*),
4. Penyusunan anggaran (*budgeting*).

**Gambar 2.2**

**Perencanaan menyeluruh perusahaan**



Sumber: Haruman, dkk., 2007: 3

Pada dasarnya anggaran adalah suatu perencanaan keuangan periodik yang disusun berdasarkan program-program yang telah disahkan. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh beberapa ahli, antara lain menurut Supriyono (1993:340); anggaran adalah suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif untuk menunjukkan bagaimana sumber-sumber akan diperoleh dan digunakan selama jangka waktu tertentu, umumnya satu tahun.

Menurut Machfoedz (1993:5), anggaran adalah suatu rencana yang terkoordinasi, menyeluruh, dinyatakan dalam satuan uang, mengenai kegiatan operasi dan penggunaan sumber-sumber daya perusahaan untuk suatu periode di waktu yang akan datang. Sehubungan dengan definisi ini perlu dijelaskan secara lebih terperinci sebagai berikut:

a. Menyeluruh

Dikatakan anggaran menyeluruh karena mencakup semua aktivitas perusahaan. Anggaran yang menyeluruh sering disebut dengan *master* anggaran

b. Terkoordinasi

Agar *master* anggaran dari perusahaan ataupun organisasi bermanfaat, maka harus disusun dengan memperhatikan dari berbagai bagian yang ada di dalam perusahaan atau organisasi,

rencana-rencana dari berbagai bagian harus dipadukan secara harmonis antara satu dengan yang lain.

c. Adanya rencana

Dalam melakukan perencanaan, manajer harus memperhatikan hal-hal yang ada dalam jangkauan kekuasaannya dan hal yang berada di luar kekuasaannya. Hal-hal yang ada dalam jangkauan kekuasaannya (*controllable*) misalnya program promosi, gaji pegawai, proses produksi yang lebih baik dan lain-lain. Sedangkan hal yang ada di luar kekuasaannya (*non controllable*) misalnya konjungtur perekonomian, peraturan pemerintahan, dan lain-lain. Jadi, suatu anggaran perusahaan sesungguhnya merupakan gabungan keadaan yang diharapkan oleh manajemen akan terjadi dan keadaan yang akan dikerjakan.

d. Satuan uang

Anggaran perusahaan dihitung dengan satuan uang. Hal ini perlu dilakukan agar anggaran dapat disusun secara menyeluruh. Karena uang merupakan alat penghitungan yang universal.

e. Kegiatan operasi

Salah satu tujuan penyusunan anggaran adalah untuk menyajikan dalam bentuk angka rupiah dari pendapatan yang akan diterima dan biaya yang akan terjadi. Pendapatan harus dihubungkan dengan produk tertentu yang dijual atau jasa yang diberikan.

Biaya-biaya yang dikeluarkan harus dihubungkan dengan barang dan jasa yang dipergunakan dalam usaha memperoleh pendapatan tersebut

f. Sumber-sumber daya

Walaupun sudah disusun rencana pendapatan dan biaya untuk waktu yang akan datang, perusahaan juga harus membuat perencanaan mengenai sumber-sumber daya yang diperlukan agar rencana-rencana operasi tersebut dapat direalisasikan. Pada dasarnya, perencanaan terhadap sumber-sumber keuangan dipakai untuk perencanaan berbagai jenis aktivitas (kas, persediaan, aktiva tetap, dan lain-lain) dalam jumlah yang tepat agar perusahaan dapat bekerja secara efisien, selain itu juga diperlukan perencanaan sumber-sumber modal yang akan ditanamkan pada aktiva-aktiva tersebut.

g. Periode tertentu di masa yang datang

Anggaran harus jelas menunjukkan kapan atau untuk periode kapan angka-angka anggaran tersebut berlaku.

Dari pengertian ini, secara terperinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Anggaran harus bersifat formal, yaitu disusun secara tertulis dan bersifat sistematis atau disusun secara berurutan atas dasar logika

2. Merupakan pernyataan kuantitatif dari suatu rencana yang akan dilaksanakan
3. Merupakan suatu alat bantu bagi pihak manajemen dalam melaksanakan fungsinya, yakni perencanaan, pelaksanaan, koordinasi dan pengendalian
4. Untuk merealisasikan rencana yang telah ditetapkan dan mengambil langkah-langkah positif yang baru.

## **2. Fungsi Anggaran**

Fungsi anggaran dalam proses manajemen adalah:

### **1. Fungsi perencanaan**

Langkah pertama adalah penentuan tujuan, kemudian penentuan strategi pokok yang akan digunakan untuk mencapai tujuan, tahap selanjutnya penyusunan program untuk setiap pusat pertanggungjawaban (Haruman, dkk., 2007:5)

### **2. Fungsi koordinasi**

Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mengkoordinasikan rencana dan tindakan berbagai unit yang ada di dalam organisasi agar dapat bekerja secara selaras ke arah pencapaian tujuan (Haruman, dkk., 2007:5)

### 3. Fungsi komunikasi

Jika organisasi diinginkan berfungsi secara efisien, maka organisasi tersebut harus menentukan saluran komunikasi melalui berbagai unit dalam organisasi tersebut (Ernawati, 2000:33)

### 4. Fungsi motivasi

Anggaran dapat berfungsi sebagai alat untuk memotivasi para pelaksana di dalam melaksanakan tugas-tugasnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Ernawati, 2000:33)

### 5. Fungsi pengendalian dan evaluasi

Anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian kegiatan karena anggaran yang sudah disetujui merupakan komitmen dari para pelaksana yang ikut berperan di dalam penyusunan anggaran tersebut. Pengendalian pada dasarnya adalah membandingkan antara rencana dengan pelaksanaan sehingga dapat ditentukan penyimpangan yang timbul apakah sudah menjadi “tanda bahaya” bagi organisasi atau unit-unitnya. Penyimpangan tersebut sebagai dasar evaluasi atau penilaian prestasi dan umpan balik untuk perbaikan di masa yang akan datang (Supriyono, 2000:15).

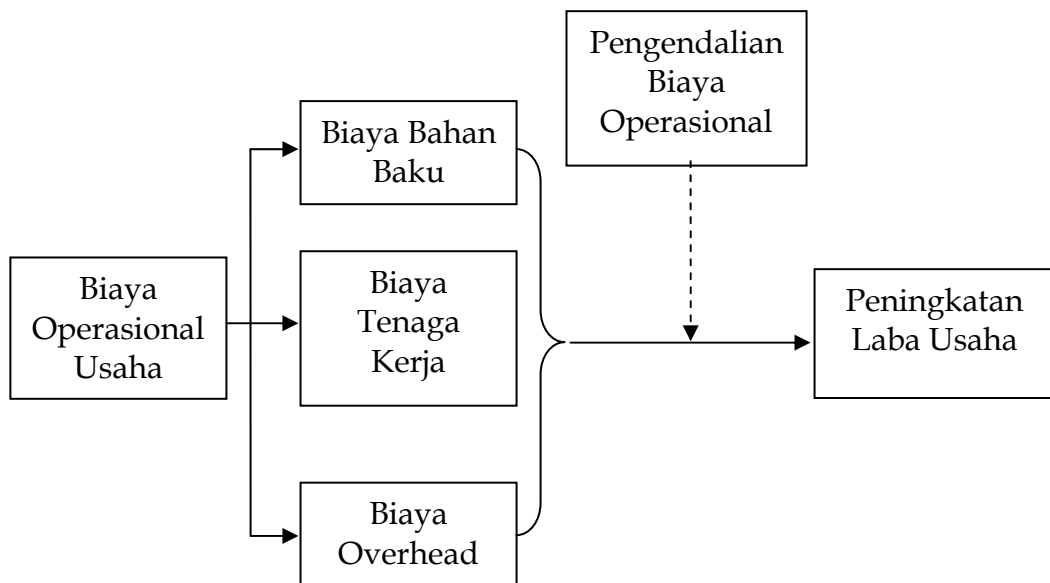
### 6. Fungsi pendidikan

Anggaran juga berfungsi sebagai alat untuk mendidik para manajer mengenai bagaimana bekerja secara rinci pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya (Ernawati, 2000:34).

## J. Kerangka Berfikir

Gambar 2.3

Kerangka berfikir



Dari gambar di atas, dapat dijelaskan bahwa biaya operasional yang dikeluarkan oleh suatu perusahaan, sangat erat kaitannya dengan perolehan laba, baik biaya bahan baku, tenaga kerja maupun *overhead*. Semakin besar biaya yang dikeluarkan, maka semakin kecil laba yang diperoleh. Sebaliknya, semakin kecil biaya yang dikeluarkan, maka semakin besar laba yang diperoleh. Memperkecil biaya bisa dilakukan dengan teknik pengendalian biaya. Teknik merupakan teknik pengendalian biaya guna meningkatkan laba dengan berdasarkan pada efektifitas dan efisiensi. Pengendalian yang dilakukan untuk mengetahui penyimpangan dan sebab-sebabnya, yang kemudian diambil tindakan koreksi.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini berlokasi di Koperasi Agro Niaga (KAN) Jabung dengan alamat Jl. Suropati No. 4-6 Kemantren Jabung Malang 65155 Telp. 0341 791 hunting 791228, 791334, Fax. 0341 793100, E-mail : [agroniagacoop@malangwasantara.net.id](mailto:agroniagacoop@malangwasantara.net.id).

#### **B. Jenis Penelitian**

Adapun jenis penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif, yakni penelitian yang bertujuan untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian dengan cara menjelaskan (deskripsi) dalam bentuk kata-kata dan bahasa (Moleong, 2005:6). Penelitian ini bertujuan untuk memecahkan masalah atau persoalan dengan memberikan pemecahan terhadap permasalahan tersebut dengan menggunakan data berupa laporan anggaran dan realisasi biaya dan anggaran dan realisasi pendapatan (laba) periode 2005 - 2007.

### C. Jenis dan Sumber Data

Menurut Lofland dalam Moleong (2005: 157) sumber data adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumentasi dan lain-lain.

Dalam penelitian ini, data yang digunakan oleh peneliti diperoleh dari sumber data internal, yaitu:

2. Data Primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian dengan menggunakan alat pengukur atau alat pengambil data langsung pada subjek sebagai sumber informasi yang dicari (Umar, 2002: 84). Data primer dalam penelitian ini adalah hasil wawancara.
3. Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh lewat pihak lain secara tidak langsung diperoleh dari subjek penelitian yang berwujud data dokumentasi atau laporan yang telah tersedia (Umar, 2002: 84). Data sekunder dalam penelitian ini berupa data kuantitatif, yaitu:
  - a. Anggaran pendapatan
  - b. Anggaran biaya operasional
  - c. Realisasi pendapatan
  - d. Realisasi biaya operasional

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Dalam usaha memperoleh data dan keterangan guna pemecahan masalah dalam penelitian ini, penulis mengadakan penelitian secara langsung terhadap obyek penelitian. Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah dengan cara:

##### **1. Dokumentasi**

Dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, agenda dan lain sebagainya (Arikunto, 2006:231).

Untuk mendapatkan data-data yang diperlukan seperti anggaran pendapatan dan biaya operasional, realisasi pendapatan dan biaya operasional, maka peneliti menggunakan arsip-arsip yang ada di perusahaan untuk dipergunakan dalam penelitian.

##### **2. Observasi**

Dalam metode ini, peneliti mengadakan pendekatan langsung guna mengetahui kondisi lokasi penelitian, sehingga dapat diketahui gambaran tentang penggunaan operasional (Moleong, 2005:174). Adapun objek observasi peneliti adalah kondisi dan situasi kerja serta data kuantitatif (laporan anggaran dan realisasi biaya dan pendapatan).

### 3. Wawancara

Wawancara adalah percakapan antara dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) dan terwawancara (*interviewee*) dengan maksud tertentu (Moleong, 2005:186). Dalam hal ini peneliti mengadakan percakapan (tanya jawab) dengan pihak koperasi yang mempunyai wewenang terhadap pemberian informasi tentang koperasi tersebut, misalnya manajer secara langsung, untuk memperoleh informasi terkait dengan hal yang diteliti oleh penulis, maupun informasi tambahan yang masih mempunyai hubungan pembahasan dengan penelitian ini. Dalam hal ini peneliti melakukan wawancara dengan ibu Ainin Hasanah, SE., selaku Manajer Keuangan KAN Jabung pada tanggal 6 September 2008 pukul 13.00 WIB. Ibu Ainin Hasanah, SE. berdomisili di Malang tepatnya di Jalan H. Mustofa 227 Pakis Malang.

### **E. Metode Analisis Data**

Untuk mendapatkan hasil yang diharapkan, maka data-data yang peneliti dapatkan diolah terlebih dahulu yang selanjutnya dianalisis. Adapun metode analisis yang peneliti gunakan dalam menganalisa variabel-variabel yang ada adalah:

1. Analisis kuantitatif

Yaitu dengan mengadakan analisis data yang berupa angka-angka. Analisis kuantitatif ini akan digunakan untuk mengetahui besarnya selisih antara biaya operasional yang dianggarkan dengan realisasinya serta anggaran pendapatan dan realisasinya. Dalam pendekatan ini peneliti menggunakan metode analisa *variance*.

2. Analisis kualitatif

Data yang bersifat kuantitatif dianalisis secara kualitatif deskriptif, yaitu data-data yang diperoleh, dikumpulkan serta dianalisis akan diinterpretasikan sebagaimana hasil dari analisis kuantitatif yang selanjutnya diambil kesimpulan.

## BAB IV

### PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

#### A. Paparan Data Hasil Penelitian

##### 1. Sejarah Singkat KAN Jabung

Koperasi ini berdiri sebagai amalgamasi dari BUUD JABUNG menjadi KOPERASI UNIT DESA JABUNG (KUD JABUNG), pada tanggal 28 Februari 1980. Dengan keterbatasan kemampuan sumber daya manusia serta tidak adanya sebuah visi yang jelas, maka keberadaan KUD JABUNG belum bisa dirasakan manfaatnya oleh anggota dan masyarakat. Beberapa kali pergantian kepengurusan dan manajemen, tapi belum mampu menghasilkan sebuah perbaikan yang sangat berarti. Bahkan terjadi *mis manajemen* yang sangat berkepanjangan sampai mencapai klimaksnya pada tahun 1984, dimana KUD JABUNG pada waktu itu sudah tidak mampu lagi membayar kewajiban-kewajibannya kepada anggota dan bank. Hutang yang banyak serta tunggakan kredit yang tidak mampu dibayar, mewarnai kondisi KUD JABUNG waktu itu.

Pada tahun 1985 dengan adanya manajemen baru walaupun dengan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yang terbatas, KUD JABUNG mulai berbenah diri dan mulai bangun dari keterpurukan. Dimulai dengan upaya membangun kembali

kepercayaan anggota, manajemen baru tidak segan-segan datang dari rumah ke rumah untuk menyakinkan anggota. Begitu juga kewajiban-kewajiban dan tunggakan kredit kepada bank disusun kembali tahapan pembayarannya secara realistis sesuai dengan kemampuan yang ada. Unit tebu rakyat, yaitu satu-satunya usaha yang bisa dibangun kembali, sekuat tenaga diperdayakan kepada petani tebu yang terus diperbaiki.

Adanya sebuah komitmen yang kuat antara pengurus dan pihak manajemen, didukung pula oleh segelintir karyawan serta para petani tebu, kepercayaan dari pihak perbankan, pabrik gula, pemerintah serta anggota mulai tumbuh kembali dengan seiring jalan. Momentum ini tidak disia-siakan oleh pihak manajemen untuk terus melakukan perbaikan dan pengembangan, agar KUD JABUNG bisa terus berkembang dan dirasakan manfaatnya oleh banyak anggota. Untuk itulah pada tahun 1989 akhir, KUD JABUNG mulai mengembangkan usaha sapi perah, yang kemudian disusul dengan usaha simpan pinjam dan pertokoan yang juga sama-sama dalam proses perintisan.

Dengan perkembangan yang telah dicapai tersebut KUD JABUNG sempat meraih penghargaan sebagai KUD terbaik tingkat nasional pada tahun 1997. Pada tahun 1998, KUD JABUNG berubah menjadi sebuah Koperasi Agro Niaga Jabung atau lebih dikenal

dengan nama KAN JABUNG, setelah melalui proses penggodokan dengan anggota dan para tokoh masyarakat setempat. Kembali ke jati diri koperasi dengan menata kembali penerapan nilai-nilai dan prinsip-prinsip koperasi menjadi landasan utama pengembangan KAN JABUNG pada tahap berikutnya.

Perbaikan dan pengembangan yang terus menerus (*continuous improvement and development*), menjadi tekad yang dipegang teguh oleh pengurus, manajemen, dan pengawas. Pada tahun 2001 upaya ini secara terencana gencar dilakukan, mulai dari perubahan di bidang organisasi, yaitu perubahan AD/ART, struktur organisasi, revitalisasi tupoksi pengurus, heregistrasi anggota sampai pada pembenahan organisasi kelompok anggota. Di bidang manajemen juga dilakukan sebuah perubahan-perubahan, yaitu menata kembali desain bisnisnya. Untuk keberhasilan upaya ini KAN JABUNG tidak segan-segan bekerjasama dengan lembaga-lembaga lain yang memiliki kompetensi di bidang masing-masing. Sesuai dengan AD/ART yang baru, wilayah kerja KAN JABUNG meliputi wilayah Republik Indonesia, sedangkan wilayah keanggotaan meliputi wilayah Malang.

#### **VISI KAN JABUNG**



Menjadikan koperasi agri bisnis yang kompetitif dalam mengembangkan kualitas hidup anggota dan masyarakat berdasarkan nilai-nilai koperasi

### **MISI KAN JABUNG**

1. Meningkatkan taraf hidup anggota dan masyarakat dengan cara memenuhi kebutuhan mereka dalam arti ekonomi, dan budaya dengan prinsip-prinsip koperasi sebagai dasar atas semua kegiatannya.
2. Melakukan perbaikan dan pengembangan secara terus menerus terhadap sumber daya manusia dan manajemen sistem menuju terbentuknya budaya organisasi beretika, guna meningkatkan benefit dan produktifitas

### **TEKAD KAN JABUNG**

Tumbuh dan berkembang bersama anggota menuju hari esok yang lebih baik

### **2. Lokasi Perusahaan**

Lokasi Koperasi Agro Niaga (KAN) Jabung terletak di Jl. Suropati No. 4-6. Kemantren Jabung Malang 65155 Telp. (0341) 791227 (Hunting) 791228, 791344, Fax. (0341) 7931000, E-mail : agroniagacoop@wasantara.net.id.Kanjabung@yahoo.com.

### **3. Bentuk Badan Hukum Perusahaan/Legalitas**

Suatu lembaga usaha yang bergerak dalam lingkungan pemberdayaan ekonomi rakyat KAN Jabung telah dilengkapi dengan perjanjian yang dipenuhi, yaitu :

1. Badan Hukum Nomor : 4427/BH/1980
2. SIUP : 123/10-25/PPM/XII/90
3. TDUP : 13242600028
4. NPWP : 01.426.021.623.000
5. PKP : 623.023.140295
- TDP : 13252600028

#### **4. Struktur Organisasi KAN Jabung.**

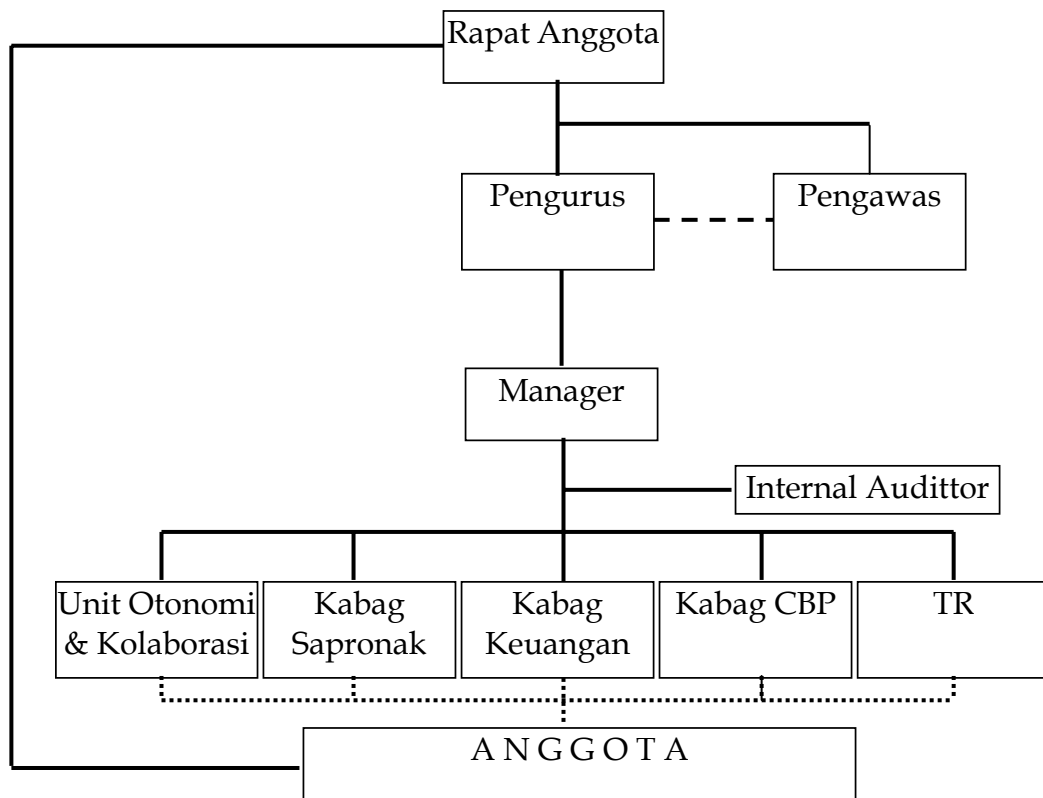
Demi kelancaran aktivitas koperasi dalam rangka mencapai tujuannya, maka diperlukan adanya sebuah struktur organisasi yang digunakan sebagai sarana untuk pendelegasian wewenang dan tanggung jawab dalam pelaksanaan pekerjaan. Selain itu juga dapat menggambarkan dengan jelas bagaimana pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab dari setiap lini sehingga memperlancar pelaksanaan tugas.

Struktur organisasi KAN Jabung berbentuk lini dan staff. Dengan bentuk struktur organisasi seperti ini, akan dapat dikoordinasikan suatu hubungan kerja yang baik. Pimpinan dapat memberikan wewenang kepada pegawainya yang masing-masing

membawahi staf sendiri-sendiri sesuai dengan pekerjaan dan tanggung jawabnya.

Struktur organisasi KAN Jabung dapat dilihat pada gambar 4.1

Gambar 4.1 Struktur Organisasi KAN Jabung Malang



- : Garis Komando
- - - - - : Garis Pengawasan
- . . . - . : Garis Advice
- ..... : Garis Pelayanan

Sumber: Koperasi Agro Niaga (KAN) Jabung



## **Susunan Pengurus Dan Pengawas Tahun 2007-2009**

### **Koperasi Agro Niaga (KAN) Jabung**

**Jl. Suropati No. 4-6 Kemantren Jabung Malang Jawa Timur**

#### **Pengurus**

Ketua I : Wahyu, SH

Ketua II : Suwendi, S.P

Ketua III : Yulistiana

Sekretaris : Santoso

Bendahara : Samsul Bachri

#### **Pengawas**

Koordinator : H. Zainal Fanani

Anggota : Sutrisno Nugraho

Anggota : Mishari

**Manager** : Drs. Ec. A. Ali Suhadi

#### ***Job Description***

Suatu organisasi yang baik harus tegas dan jelas menggambarkan suatu pertanggung jawaban atas pekerjaan, wewenang, peranan dan batas-batas keputusan yang dapat diambil oleh setiap karyawan dalam setiap susunan organisasi. Sesuai dengan Undang-Undang No. 12 Tahun 1967 tentang pokok-pokok perkoperasian, Bab VIII pasal 19 yang menyebutkan bahwa alat perlengkapan organisasi koperasi terdiri dari :

1. Rapat Anggota
2. Pengurus
3. Dewan Pengawas

Job deskripsi dari masing-masing bagian dalam struktur organisasi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

#### A. Rapat Anggota

Rapat anggota merupakan lembaga tertinggi dalam koperasi. Melalui rapat anggota dapat ditetapkan hal-hal mendasar yang menyangkut kehidupan perkoperasian dan diketahui sejauh mana tanggung jawab yang telah dibebankan pengurus dan pengawas yang telah dijalankan.

Tugas dan tanggung jawab (Rapat Anggota) sesuai dengan UU No. 25 tahun 1992 tentang perkoperasian pasal 23 menetapkan :

1. Anggaran Dasar.
2. Kebijakan umum di bidang koperasi, manajemen dan usaha koperasi.
3. Pemilihan, pengangkatan, pemberhentian pengurus dan pengawas.
4. Rencana kerja, rencana anggaran pendapatan dan belanja koperasi serta pengesahan laporan keuangan.
5. Pengesahan pertanggung jawaban pengurus dan pelaksana tugas.

6. Pembagian Sisa Hasil Usaha (SHU).
7. Penggabungan, peleburan, pembagian dan pembubaran koperasi.

## B. Pengurus

Pengurus ini terdiri dari Ketua I, Ketua II, Ketua III, Sekretaris dan Bendahara.

### 1. Ketua I bertugas :

- a. Mengkoordinir dan mengendalikan pelaksanaan tugas anggota pengurus dan manager.
- b. Melaksanakan pengendalian organisasi dan usaha berdasarkan peraturan yang berlaku.
- c. Memimpin rapat-rapat.
- d. Menandatangani surat keputusan, surat perjanjian, surat keluar dan surat-surat lain beserta sekretaris.
- e. Mendisposisi surat masuk.
- f. Melakukan pembinaan, pengawasan dan pengendalian terhadap unit usaha sapi perah dan sapronak (CBP).

### 2. Ketua II bertugas.

- a. Mengembangkan organisasi koperasi.
- b. Memperkuat kelembagaan.
- c. Membentuk dan membina kelompok organisasi anggota.
- d. Mengkoordinasikan terwujudnya buku simpanan anggota

dan kartu tanda anggota.

- e. Menandatangani surat-surat yang menurut sifat dan kebutuhannya perlu ditanda-tangani.
- f. Melakukan pembinaan, pengawasan dan pengendalian terhadap unit usaha tebu rakyat (TR) dan saprotan.
- g. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh ketua I atau organisasi.

3. Ketua III bertugas :

- a. Meningkatkan sumber daya manusia (SDM).
- b. Menginventarisir pelatihan-pelatihan yang diperlukan baik bagi anggota, pengurus, karyawan, dan pengawas.
- c. Mengkoordinasikan pelaksanaan pelatihan atau penyuluhan dengan pihak- pihak terkait.
- d. Menandatangani surat-surat yang menurut sifat dan kebutuhannya perlu ditanda-tangani.
- e. Melakukan pembinaan, pengawasan dan pengendalian terhadap Unit Usaha Swalayan.
- f. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh ketua I atau organisasi.

4. Sekertaris :

- a. Mendampingi ketua dalam kegiatan rapat-rapat dan mencatat seluruh hasil keputusannya dalam buku notulen rapat dan



berita acara rapat apabila diperlukan.

- b. Membina rumah tangga kantor.
  - c. Mempersiapkan bahan-bahan rapat pengurus, rapat anggota, atau rapat dengan pihak lain.
  - d. Melaksanakan surat-menyurat baik ke dalam maupun keluar koperasi.
  - e. Menghimpun arsip surat keluar/masuk dan segala dokumen, stempel serta buku-buku organisasi untuk dipelihara dengan tertib dan teratur.
  - f. Bersama ketua menandatangani surat-surat.
  - g. Melakukan pembinaan, pengawasan, dan pengendalian terhadap Unit Usaha simpan pinjam.
  - h. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh ketua I atau organisasi.
5. Bendahara bertugas :
- a. Merencanakan anggaran belanja koperasi bersama manager/kepala bagian keuangan.
  - b. Bersama-sama ketua dan manager menggali permodalan koperasi.
  - c. Mengendalikan keuangan/anggaran koperasi dan menyesuaikan dengan rencana anggaran pada tahun berjalan.
  - d. Bersama-sama ketua dan manager menanda tangani laporan

keuangan dan semua bukti-bukti pengeluaran kas di atas batas kewenangan manager.

- e. Membina dan mengawasi penyelenggaraan administrasi keuangan koperasi.
- f. Mengkoordinir penagihan utang piutang koperasi.
- g. Melakukan pembinaan, pengawasan dan pengendalian terhadap unit usaha angkutan.
- h. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh ketua I atau organisasi.

### C. Badan Pengawas

Tugas pokok Pengawas :

1. Koordinator pengawas bertugas dalam bidang keuangan yang meliputi :
  - Mengkoordinir seluruh kegiatan kepengawasan
  - Memeriksa keuangan
  - Pemeriksaan terhadap bukti-bukti keuangan
  - Pemeriksaan laporan keuangan yang dibuat oleh pengurus
2. Anggota pengawas I bertugas dalam bidang organisasi yang meliputi :
  - Memeriksa kegiatan koperasi dan keadaan administrasi
  - Melakukan pengawasan dan pemeriksaan terhadap kebijakan

yang diambil

- Melakukan pengawasan terhadap hak dan kewajiban anggota
3. Anggota pengawas II bertugas dalam bidang usaha dan permodalan yang meliputi :
- Memeriksa kegiatan usaha
  - Mengadakan pemeriksaan dan pelaksanaan semua simpanan anggota dan nasabah
  - Mengadakan pengawasan dan pemeriksaan terhadap modal penyeteroran yang dimiliki.

#### D. Manager

Tugas pokok manager adalah :

1. Membangun dan menjalankan visi, misi, strategi, filosofi dan nilai-nilai koperasi.
2. Membuat agenda fungsi manajerial dalam jangka pendek (0-12 bulan ) jangka menengah (1-15 tahun) dan jangka panjang (5-20 tahun).
3. Merencanakan SDM dan penempatannya sehingga dapat melahirkan kinerja yang optimal.
4. Menyediakan fakta, data dan gambaran yang dapat membantu kelancaran kerja karyawan dalam pelaksanaan strategi, kebijakan, prosedur dan standar.
5. Komitmen terhadap manajemen kualitas dan perbaikan terus

menerus agar dapat memuaskan pelanggan.

6. Melaksanakan efisiensi, efektifitas dan kualitas operasional yang meliputi biaya, kualitas karyawan, keuntungan dan hubungan dengan koperasi
7. Membangun jaringan dengan pihak internal dan eksternal
8. Menyusun standar dan jaringan komunikasi yang diperlukan untuk menjamin bahwa koperasi (manajemen) berupaya melaksanakan perencanaan yang telah dibuat.

#### **5. Ruang Lingkup Kegiatan Usaha KAN Jabung**

Sesuai dengan visi dari pada KAN Jabung yaitu menjadi Koperasi Agribisnis yang kompetitif, maka pengembangan usaha tetap pada sektor agri namun demikian tidak menutup kemungkinan pengembangan ke sektor lainnya sepanjang bertujuan untuk memperkuat dan menunjang pertumbuhan sektor agri bisnisnya. Hal ini disebabkan karena sebagian besar anggota melakukan usaha di bidang agri. Yaitu Unit Usaha Sapi Perah dan Unit Usaha Tebu Rakyat.

##### **1. Usaha Inti (Usaha Sapi Perah)**

Usaha ini merupakan usaha yang terkait langsung dengan sebagian besar anggota KAN Jabung. Oleh karena itu, wajar jika usaha ini dijadikan *Core business* (usaha inti). Di dukung oleh 1100 orang peternak yang tersebar di kecamatan Jabung dan

sekitarnya, baru mampu menghasilkan 15.000 liter susu per hari. Meskipun baru sekecil itu tapi telah mampu membangkitkan perekonomian wilayah ini. Dari potensi wilayah yang ada, usaha ini masih bisa dikembangkan hingga tiga kali lipat kondisi sekarang. Didukung dengan sarana pendinginan yang tersebar di sentra produksi susu, kualitas susu KAN Jabung kategori cukup bagus.

## 2. Usaha Tebu Rakyat

Usaha ini secara historis mempunyai peran penting adalah proses kebangkitan koperasi ini setelah mengalami keterpurukan pada tahun 1984. Di saat kepercayaan anggota dan pihak terkait berada dalam titik nadir, justru petani tebu dengan kesadaran dan pengertian yang tinggi bersedia menerima penjadwalan pembayaran yang menjadi hak mereka. Unit usaha ini sempat menjadi unit usaha yang dominan sampai tahun 1990, kemudian secara bertahap digeser oleh unit sapi perah.

## 3. Beberapa Usaha Penunjang

Guna memperkuat usaha inti serta memenuhi kebutuhan anggota, maka KAN Jabung membuka usaha-usaha penunjang. Selain untuk memenuhi kebutuhan anggota, usaha penunjang ini juga dimaksudkan untuk membiayai *overhead cost* koperasi agar tidak terlalu membebani anggota.

Usaha-usaha ini terbagi menjadi dua yaitu: usaha penunjang langsung dan usaha penunjang tidak langsung.

a. Usaha penunjang langsung

Yaitu usaha yang berfungsi sebagai penunjang langsung terhadap usaha inti, yaitu :

1. Unit usaha sapronak

Dalam rangka memenuhi kebutuhan pakan ternak dan sarana ternak yang lain.

2. Unit usaha angkutan

Unit usaha ini sangat dominan perannya dalam memperkuat usaha inti, mengingat kebutuhan transportasi susu dan lainnya ditopang oleh unit angkutan.

3. Unit usaha swalayan

Unit usaha swalayan ini termasuk penunjang langsung bagi usaha sapi perah, namun demikian unit ini bukan hanya melayani anggota, terbukti dari data yang ada volume usaha ini yang berasal dari anggota peternak hanya berkisar 40%, dan sisanya adalah berasal dari pasar umum

4. Unit usaha simpan pinjam

Unit usaha ini memiliki peran penting dalam menunjang secara langsung usaha inti. Kebutuhan dana bagi peternak untuk pembelian sapi, perbaikan kandang, serta lahan

rumput dan juga kebutuhan konsumsi kerja sepenuhnya dilayani oleh unit ini. Disamping memberikan pinjaman kepada anggota, unit ini juga berperan menjembatani minat menabung dan menyimpan bagi anggota melalui produk Sigatra (Simpanan Keluarga Sejahtera), Sijaka (Simpana Berjangka Waktu), Si Tita (Simpanan Titian Cita-cita) serta Sutera (Simpanan Untuk Tebu Rakyat).

b. Usaha penunjang tak langsung

Yaitu usaha yang tidak secara langsung berhubungan dengan usaha inti, akan tetapi sisa hasil usaha yang diperoleh dipergunakan sebanyak-banyaknya untuk meningkatkan pelayanan kepada anggota di usaha inti antara lain adalah :

1. Unit usaha saprotan

Usaha ini bergerak dalam bidang produksi untuk pertanian, khususnya pupuk yang dibutuhkan untuk tanaman tebu.

2. Unit usaha tebu rakyat

Secara historis usaha ini mempunyai peran penting dalam proses kebangkitan koperasi ini setelah mengalami keterpurukan pada tahun 1984 dan sempat menjadi unit usaha yang dominan (usaha inti) sampai tahun 1990 kemudian secara bertahap digeser oleh unit sapi perah. Sampai saat ini unit usaha tebu rakyat tetap eksis.

### 3. Unit usaha toko bangunan

Usaha ini bergerak dalam bidang perdagangan material atau bahan-bahan yang dibutuhkan untuk bangunan.

### 4. Unit kolaborasi

Usaha ini adalah usaha kerjasama antara koperasi dengan pihak lainnya yaitu: Stasiun Pompa Bahan Bakar (pom bensin), Bank Perkreditan Rakyat dan Diklat (*Training Centre*). Usaha-usaha tersebut menyumbangkan SHU yang sangat penting untuk menyangga beban operasional KAN Jabung. Sehingga beban kepada anggota bisa jauh lebih baik.

## **B. Pembahasan Data Hasil Penelitian**

Untuk menjawab atau menyelesaikan permasalahan yang disebutkan di bab I, yaitu bagaimana pengendalian terhadap biaya operasional yang dilakukan oleh pihak manajemen koperasi sebagai upaya untuk meningkatkan laba operasi, serta bagaimana kebijakan penetapan biaya operasional yang ditetapkan oleh pihak manajemen. Untuk menyelesaikan permasalahan ini perlu adanya suatu analisis, dari analisis ini kemudian akan digunakan sebagai dasar dalam upaya pemecahannya.



## 1. Pengendalian Biaya Operasional

Analisis dilakukan terhadap biaya operasional unit usaha Sapronek (Penyediaan kebutuhan peternak) untuk membuktikan atau mengetahui biaya apa yang menyebabkan ketidakefisienan sebagai akibat kekurangannya laba operasi. Analisis biaya operasional dilakukan atas seluruh komponen biaya yang termasuk pada biaya operasional yang didapat pada laporan laba/rugi.

Untuk melakukan analisis ini digunakan data-data yaitu anggaran pendapatan dan anggaran biaya operasional serta data realisasi pendapatan dan realisasi biaya operasional untuk periode 2005 sampai dengan 2007, seperti terlihat pada tabel 4.1 dan 4.2, yang lebih lanjut akan dijelaskan pada halaman selanjutnya (89 sampai 104).

Tabel 4.1  
Anggaran Dan Realisasi Laba Unit Sapronek KAN Jabung  
Periode 2005 - 2007

Tahun	Penjualan		Prosentase
	Anggaran	Realisasi	
2005	Rp. 143.338.998,-	Rp. 168.863.905,-	117,81%
2006	Rp. 132.360.022,-	Rp. 161.031.856,-	121,66%
2007	Rp. 184.429.272,-	Rp. 215.643.675,-	116,9%

Sumber : Data Laporan Laba/Rugi KAN Jabung tahun 2005 - 2007

Tabel 4.2  
 Anggaran Dan Realisasi Biaya Operasional Unit Sapronak KAN Jabung  
 Periode 2005 - 2007

Tahun	Biaya Operasional		Prosentase
	Anggaran	Realisasi	
2005	Rp. 199.596.201,-	Rp. 137.692.449,-	68,98%
2006	Rp. 222.353.234,-	Rp. 146.933.817,-	66,08%
2007	Rp. 223.001.483,-	Rp. 199.287.990,-	89,4%

Sumber : Data Laporan Laba/Rugi KAN Jabung tahun 2005 - 2007

Dari data yang didapat oleh peneliti, dapat diketahui besarnya jumlah pendapatan (laba) maupun biaya operasional dalam kegiatan usaha KAN Jabung dalam periode analisis 2005 - 2007. Berikut akan dibahas secara parsial mengenai laba dan biaya yang merupakan obyek dari penelitian ini.

**a. Data Pendapatan**

Tabel 4.3  
 Perbandingan Anggaran Dan Realisasi Laba Unit Sapronak KAN  
 Jabung  
 Periode 2005 - 2007

Tahun	Penjualan		Prosentase
	Anggaran	Realisasi	
2005	Rp. 143.338.998,-	Rp. 168.863.905,-	117,81%
2006	Rp. 132.360.022,-	Rp. 161.031.856,-	121,66%
2007	Rp. 184.429.272,-	Rp. 215.643.675,-	116,9%

Sumber : Data Laporan Laba/Rugi KAN Jabung tahun 2005 - 2007

Laba (pendapatan) yang diperoleh dalam hal ini adalah penjualan bahan-bahan kebutuhan peternak yang meliputi pakan sapi dan peralatan perah, yang merupakan usaha inti dari unit usaha

Sapronak KAN Jabung, setelah dikurangi Harga Pokok Penjualan (HPP) dan biaya operasional serta penyusutan, yang selanjutnya disebut dengan Sisa Hasil Usaha (SHU).

Berdasarkan laporan yang ada, beberapa hal yang mempengaruhi perolehan laba pada tiga periode analisis tersebut adalah:

1. Pada tabel 4.3 di atas dapat dilihat bahwa anggaran laba yang telah ditentukan pada tahun 2005 sebesar Rp. 143.338.998,-. Sedangkan realisasinya sebesar Rp. 168.863.905,- atau 17,81% lebih besar dari anggaran. Perolehan laba yang sangat tipis ini disebabkan oleh adanya kebijakan kenaikan Bahan Bakar Minyak (BBM) per 1 Oktober 2005 sehingga berdampak pada kenaikan bahan baku pakan ternak (Sumber: Data Laporan Laba/Rugi 2005). Dari hal ini (kenaikan harga BBM), dapat dilihat urgensi penentuan anggaran (perencanaan) dan pengendalian guna mengantisipasi perubahan yang terjadi (Ernawati, 2002:22).
2. Selanjutnya tahun 2006, seperti yang terlihat pada tabel 4.3, laba yang diperoleh sebesar Rp. 161.031.856,- atau 21,66% selisihnya dari besarnya anggaran tahun tersebut sebesar Rp. 132.360.022,-. Rendahnya perolehan laba tahun 2006 disebabkan oleh membengkaknya HPP sebagai akibat dari masih tingginya harga bahan baku pakan ternak sebagai dampak dari naiknya

harga BBM (Sumber: Data Laporan Laba/Rugi Tahun 2006).

3. Tahun 2007, KAN Jabung mengalami peningkatan SHU yang signifikan. Seperti yang terlihat pada tabel 4.3 di atas, laba yang diperoleh pada tahun 2007 sebesar Rp. 215.643.675,- atau lebih besar 16,9% dari jumlah anggaran sebesar Rp. 184.429.272,-. Besarnya laba yang diperoleh pada tahun 2007 ini disebabkan oleh naiknya volume penjualan produk kepada non anggota. Peningkatan volume penjualan ini merupakan salah satu tehnik peningkatan laba (Morine dalam Ernawati, 2002:26).

Dari uraian di atas, dapat diketahui bahwa perolehan laba pada setiap tahunnya lebih besar dari pada anggaran dan mampu melakukan tindakan pengendalian sebagai tindakan antisipasi terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi perolehan laba.

Selanjutnya akan dibahas tentang biaya operasional unit Sapronak periode 2005-2007, sehingga dapat terlihat lebih jelas bagaimana sistem pengendalian biaya yang dilakukan oleh pihak manajemen. Hal ini juga yang akan berpengaruh pada peningkatan perolehan laba.

## b. Biaya Operasional

Tabel 4.4  
Rincian Anggaran Biaya Operasional Unit Usaha Sapronek KAN  
Jabung  
Periode 2005 - 2007

Biaya Operasional	Tahun		
	2005	2006	2007
Listrik Dan Telepon	Rp. 47.365.396,-	Rp. 47.820.772,-	Rp. 49.229.773,-
Pemeliharaan Peralatan	Rp. 8.000.000,-	Rp. 6.272.640,-	Rp. 6.581.760,-
Gaji Karyawan	Rp. 41.540.921,-	Rp. 47.790.934,-	Rp. 62.598.992,-
Tunjangan Telekomunikasi	-	-	Rp. 1.800.000,-
Bunga Modal	Rp. 2.158.181,-	-	-
Pembinaan Kelompok	Rp. 4.500.000,-	Rp. 2.580.747,-	-
Uji Kualitas	Rp. 2.400.000,-	Rp. 5.001.333,-	Rp. 4.420.000,-
Alat Tulis Kantor	Rp. 4.000.000,-	Rp. 6.169.460,-	Rp. 6.327.360,-
Transportasi	Rp. 1.500.000,-	Rp. 2.124.137,-	Rp. 2.210.486,-
Insentif Dan THR Karyawan	Rp. 10.401.516,-	Rp. 12.162.757,-	Rp. 14.100.119,-
Asuransi Kebakaran	Rp. 1.000.000,-	Rp. 1.025.000,-	Rp. 1.100.000,-
Peningkatan SDM	-	-	Rp. 5.000.000,-
Tanggungjawab Sosial	-	Rp. 5.000.000,-	Rp. 5.000.000,-
Subsidi Budi Daya Rumpuk	-	Rp. 10.651.600,-	Rp. 10.000.000,-
Biaya Promosi	Rp. 14.400.000,-	Rp. 10.653.546,-	Rp. 7.632.993,-
Resiko Persediaan/ Penyusutan	Rp. 62.330.184,-	Rp. 65.100.108,-	Rp. 47.000.000,-
<b>Jumlah Total</b>	<b>Rp. 199.596.201,-</b>	<b>Rp. 222.353.234,-</b>	<b>Rp. 223.001.483,-</b>

Sumber : Data Laporan Laba/Rugi KAN Jabung tahun 2005 - 2007

Berikut beberapa hal yang dapat dijelaskan dari rincian anggaran biaya operasional yang terdapat pada tabel 4.4:

### 1.) Rekening Listrik Dan Telepon

Adalah biaya yang dikeluarkan untuk kebutuhan penerangan (listrik) dan komunikasi (telepon) dalam kegiatan produksi unit usaha Sapronek. Dapat dilihat pada tabel 4.4, anggaran biaya listrik dan telepon tahun 2005 sebesar Rp. 47.365.396,-,

tahun 2006 biaya ini dianggarkan sebesar Rp. 47.820.772,-, dan tahun 2007 dianggarkan sebesar Rp. 49.229.773,-. Kenaikan yang terjadi pada tiap tahunnya ini didasarkan pada kebijakan Tarif Dasar Listrik (TDL) dari pemerintah. Sehingga kenaikan TDL yang baru-baru ini diberlakukan berpengaruh pada kebijakan penetapan anggaran listrik dan telepon unit usaha Sapronak oleh pihak manajemen.

## 2.) Pemeliharaan Peralatan

Adalah biaya yang dikeluarkan untuk perawatan peralatan produksi. Dapat dilihat pada tabel 4.4 bahwa item biaya ini semakin kecil tiap tahunnya. Tahun 2005 biaya ini dianggarkan sebesar Rp. 8.000.000,-, tahun 2006 dianggarkan sebesar Rp. 6.272.640, dan tahun 2007 biaya ini dianggarkan sebesar Rp. 6.581.760,-. Hal ini disebabkan oleh kebijakan pihak manajemen untuk melakukan penggunaan peralatan produksi secara profesional sehingga tidak terjadi kerusakan yang sangat vital. Dan pada akhirnya biaya untuk pemeliharaan peralatan dapat ditekan sebagai bentuk pengendalian biaya (Supriyanto, 1995:149).

## 3.) Gaji Karyawan

Biaya ini merupakan biaya yang berhubungan langsung dengan kegiatan usaha suatu perusahaan (biaya operasional)

(Mulyono, 1992:107-108). Dapat dilihat pada tabel 4.4 bahwa pada tahun 2005 biaya gaji dianggarkan sebesar Rp. 41.540.921,-, tahun 2006 sebesar Rp. 47.790.934,-, dan tahun 2007 sebesar Rp. 62.598992,-. Besarnya jumlah biaya ini dipengaruhi oleh kebijakan Upah Minimum Regional (UMR) Pemerintah dan penambahan jumlah karyawan.

#### 4.) Tunjangan Telekomunikasi

Biaya ini hanya dianggarkan pada tahun 2007 sebesar Rp. 1.800.000,-, mengingat semakin pentingnya fasilitas telekomunikasi dalam proses produksi. Pengeluaran biaya ini didasarkan pada kebutuhan intern perusahaan.

#### 5.) Bunga Modal

Biaya ini hanya terdapat pada tahun 2005 yang dianggarkan sebesar Rp. 2.158.181,-, karena pada tahun 2006 dan 2007 unit usaha Sapronek KAN Jabung tidak lagi memakai dana pinjaman. Dengan kata lain, pada tahun 2006 dan 2007 unit usaha Sapronek menggunakan modal sendiri yang didapat pada laba tahun sebelumnya.

#### 6.) Pembinaan Kelompok

Biaya ini digunakan untuk melakukan pembinaan terhadap seluruh anggota KAN Jabung (peternak) yang dibentuk dalam kelompok-kelompok tertentu yang bertujuan untuk

memudahkan koordinasi guna peningkatan wawasan anggota tentang peternakan. Tentunya semakin banyak wawasan anggota maka secara langsung akan berdampak terhadap anggaran biaya pembinaan kelompok tersebut. Hal inilah yang mendasari pihak manajemen untuk mengurangi anggaran biaya ini atau bahkan mengubah item. Hal ini dapat dilihat pada tabel 4.4, tahun 2005 biaya ini dianggarkan sebesar Rp. 4.500.000,-, dan tahun 2006 sebesar Rp. 2.580.747,-. Sedangkan untuk tahun 2007, item biaya ini *diincludkan* pada item Peningkatan SDM (lihat tabel 4.4).

#### 7.) Uji Kualitas

Semakin besarnya anggaran dalam biaya uji kualitas ini dipengaruhi oleh semakin besarnya penjualan produk pakan ternak dan wawasan anggota terhadap kualitas produk. Dengan kata lain, KAN Jabung harus benar-benar menjaga kualitas produk sebagai bentuk tanggungjawab terhadap konsumen. Tahun 2005, biaya ini dianggarkan sebesar Rp. 2.400.000,-, dan tahun 2006 biaya ini dianggarkan sebesar Rp. 5.001.333,-. Sedangkan tahun 2007, yang mengalami penurunan anggaran menjadi Rp. 4.420.000,- disebabkan oleh penambahan jumlah item biaya pada tahun ini (biaya peningkatan SDM), seperti yang terlihat pada tabel 4.4.



#### 8.) Alat Tulis Kantor

Anggaran biaya alat tulis kantor ini dipengaruhi oleh kondisi dan situasi kerja di KAN Jabung. Misalnya adanya perekrutan karyawan untuk posisi yang dibutuhkan dan kegiatan-kegiatan lain yang menunjang unit usaha Sapronek. Secara terperinci, anggaran biaya ATK ini untuk tahun 2005 sebesar Rp. 4.000.000,-, serta tahun 2006 dan 2007 masing-masing sebesar Rp. 6.169.460,- dan Rp. 6.327.360,-.

#### 9.) Transportasi

Biaya ini dikeluarkan untuk kebutuhan transportasi unit usaha Sapronek. Kenaikan yang terjadi pada anggaran ini sangat dipengaruhi dengan salah satunya adalah harga Bahan Bakar Minyak (BBM). Hal ini dapat dilihat pada tabel 4.4 bahwa biaya transportasi pada tahun 2005 sebesar Rp. 1.500.000,-, tahun 2006 sebesar Rp. 2.124.137,-, dan tahun 2007 sebesar Rp. 2.210.486,-.

#### 10.) Insentif dan THR Karyawan

Semakin besarnya anggaran dalam item ini selain sebagai motivasi dan *reward*, juga dipengaruhi oleh jumlah karyawan. Sebenarnya item ini dapat diartikan sebagai biaya tenaga kerja (Mulyono, 1992:107-108). Seperti yang terlihat pada tabel 4.4, tahun 2005 anggaran untuk item biaya ini sebesar Rp.

10.401.516,-, tahun 2006 sebesar Rp. 12.162.757, dan tahun 2007 sebesar Rp. 14.100.119,-.

#### 11.) Asuransi Kebakaran

Pengeluaran biaya ini merupakan bentuk kontribusi KAN Jabung dalam program Kesehatan Dan Keselamatan Karyawan yang disesuaikan dengan ketentuan perasuransian. Semakin besarnya jumlah anggaran biaya ini untuk tiap tahunnya merupakan kebijakan untuk menyesuaikan ketentuan asuransi tersebut selain bentuk perhatian perusahaan terhadap karyawan. Tahun 2005, biaya ini dianggarkan sebesar Rp. 1.000.000,-, tahun 2006 sebesar Rp. 1.025.200,-, dan tahun 2007 sebesar Rp. 1.100.000,- (lihat tabel 4.4).

#### 12.) Peningkatan SDM

Item ini baru terdapat pada tahun anggaran 2007, yakni sebesar Rp. 5.000.000,-. Peningkatan SDM ini dilakukan selain untuk menambah sikap profesionalisme karyawan dan wawasan anggota, juga untuk menghadapi persaingan dunia usaha yang semakin ketat. Sehingga perlu dilakukan peningkatan SDM yang diharapkan dapat melakukan kreasi dan inovasi di bidang usaha yang dijalankan.

### 13.) Tanggungjawab Sosial

Biaya ini didasarkan pada kontribusi sosial masyarakat sekitar terhadap kelangsungan usaha KAN Jabung. Item ini terdapat pada tahun 2006 dan 2007 yang masing-masing sebesar Rp. 5.000.000,-, mengingat semakin kompleknya masalah sosial yang terjadi di masyarakat sekitar KAN Jabung sehingga pihak manajemen merasa perlunya kontribusi sosial KAN Jabung sebagai lembaga ekonomi kerakyatan.

### 14.) Subsidi Budi Daya Rumput

Dalam hal ini, KAN Jabung mencoba meningkatkan kualitas ternak melalui pakan alami. Paling tidak dalam hal ini KAN Jabung, selain melakukan pengembangan, juga berupaya menyesuaikan dengan kebutuhan yang ada. Seperti terlihat pada tabel 4.4, tahun 2006 biaya ini dianggarkan sebesar Rp. 10.651.600,-. Sedangkan tahun 2007 dianggarkan lebih kecil jumlahnya yakni sebesar Rp. 10.000.000,-. Hal ini disebabkan oleh besarnya penjualan produk utama, sehingga dirasa perlu untuk mengurangi jumlah anggaran pada produk penunjang (dalam hal ini rumput).

### 15.) Biaya Promosi

Biaya ini didasarkan pada kebutuhan KAN Jabung dalam melakukan sosialisasi tentang usaha dan produk unit usaha

Sapronak guna menjaring anggota. Semakin KAN Jabung dikenal, maka dirasa perlu diadakan penekanan terhadap biaya promosi ini. Oleh karenanya, pada tiga tahun periode analisis tersebut dapat dilihat bahwa biaya promosi ini semakin kecil jumlahnya, yakni tahun 2005 sebesar Rp. 14.400.000,-, tahun 2006 sebesar Rp. 10.653.546,-, dan tahun 2007 sebesar Rp. 7.632.993,-.

#### 16.) Resiko Persediaan/Penyusutan

Biaya ini dianggarkan atas persediaan dan piutang. Tahun 2005, biaya ini dianggarkan sebesar Rp. 62.330.184,-. Pada tahun 2006, biaya ini dianggarkan sebesar Rp. 65.100.108,-. Kenaikan ini berdasarkan asumsi pada penyusutan piutang yang disebabkan oleh kenaikan harga bahan baku pakan ternak sebagai dampak dari kenaikan harga BBM. Sementara tahun 2007, biaya ini dianggarkan lebih kecil dari tahun 2005 dan 2006, yakni sebesar Rp. 47.000.000,-. Hal ini didasarkan pada anggaran penjualan tahun 2007.

Dari uraian di atas, dapat diintegrasikan dengan konsep pengendalian dalam Islam, di mana pengendalian dalam Islam disebut juga dengan pengawasan. Konsep pengawasan dalam Islam terdiri dari; pertama, pengawasan vertikal (Tuhan), pengawasan ini adalah pengawasan yang mutlak. Hal ini sesuai dengan firman Allah

dalam surat Al-Zukhruf ayat 80 (lihat bab II). Kedua, pengawasan horizontal (manusia). Islam memberi kebebasan mengenai teknik pengendalian horizontal. Hal tersebut sebagaimana telah disebut pada bab II dalam bahasan pengendalian.

## 2. Kebijakan Penetapan Biaya Operasional

Berikut informasi tambahan yang didapat oleh peneliti dari hasil wawancara dengan Ainin Hasanah, selaku Kepala Bagian Keuangan pada tanggal 6 September 2008 pukul 13.00 WIB, yakni tentang hal-hal yang mempengaruhi kebijakan penetapan anggaran biaya dan pendapatan:

- a. *"Dalam pembuatan anggaran kita (KAN Jabung) selalu melihat, pertama, kondisi (laporan) pada tahun sebelumnya dan kebutuhan intern maupun ekstern".* (Wawancara Ainin Hasanah pada tanggal 6/9/2008).

Anggaran yang ditetapkan adalah berdasarkan pada realisasi periode tahun sebelumnya, baik biaya maupun pendapatan. Selain itu, juga didasarkan pada kebutuhan baik *intern* maupun *ekstern* KAN Jabung. Hal ini untuk memudahkan manajemen melakukan pengawasan terhadap kinerja, apakah telah sesuai dengan rencana dan mempertanggungjawabkan apa yang telah dilakukan. Dalam konsep syariah, hal ini sesuai dengan firman Allah dalam surat Al-Infithaar ayat 10-12.

- b. *"Kedua, juga didasarkan pada kebijakan-kebijakan dari pusat (pemerintah), kaya' contoh kebijakan kenaikan harga BBM kemarin itu. Atau juga masalah perkoperasian".* (Wawancara Ainin Hasanah pada

tanggal 6/9/2008).

Kebijakan penetapan anggaran biaya dan pendapatan juga didasarkan pada kebijakan pemerintah, baik yang berhubungan dengan kegiatan usaha maupun administrasi. Misalnya kenaikan harga BBM, TDL, UMR, dan aturan-aturan perkoperasian.

- c. *"Untuk pengendalian intern, kita juga melakukan pengawasan secara aktif. Tapi itu dilakukan oleh Kabag. masing-masing. Contohnya seperti di sapronak. Di situ ada sistem pengangkutan sekaligus untuk sedikit menekan biaya operasional soalnya BBM kan naik. Terus juga pelatihan-pelatihan sesuai dengan kebutuhan". (Wawancara Ainin Hasanah pada tanggal 6/9/2008).*

Secara aktif pihak manajemen melakukan sistem pengendalian intern, baik terhadap sistem kerja maupun SDM, misalnya pengangkutan sekaligus, pelatihan untuk karyawan dan anggota, dan lain sebagainya. Pengawasan intern ini sesuai dengan konsep pengawasan dalam syariah yang selain dilakukan oleh Tuhan sebagai pelaku pengawasan mutlak (Al-Quran surat Al-Zukhruf ayat 80), juga manusia pribadi dan sistem intern yang didesain dalam suatu unit lembaga (Harahap, 1992:78).

- d. *"Kita juga selalu proaktif terhadap masyarakat. Kita selalu berusaha mengetahui apa saja keinginan dan kebutuhan masyarakat sekitar kita, khususnya anggota". (Wawancara Ainin Hasanah pada tanggal 6/9/2008).*

KAN Jabung selalu proaktif terhadap masyarakat tentang kebutuhan dan keinginan di wilayah usaha KAN Jabung, baik dalam hal usaha (permintaan terhadap produk) maupun sosial. Hal ini dapat dilihat pada masing-masing periode terdapat item

biaya baru yang tidak ada pada periode sebelumnya, misalnya tanggungjawab sosial yang baru ada pada tahun 2006 dan tahun 2007. Hal ini sebagai bentuk perhatian KAN Jabung terhadap kondisi sosial masyarakat sekitar KAN Jabung.

Dalam konsep syariah, tanggungjawab sosial ini sebagai bentuk manifestasi kepatuhan seorang hamba atas perintah Tuhan (Triyuwono, dkk., 2001:87). Tanggungjawab sosial dalam konsep syariah adalah zakat. Hal ini sesuai dengan tujuan akuntansi syariah dalam pelaporan keuangan adalah pertanggungjawaban *muamalah* kepada Sang Pemilik yang Hakiki, yakni Allah SWT. Hal ini sebagaimana telah disebutkan dalam firman Allah dalam surat Al-Baqarah ayat 282 (Triyuwono, dkk., 2001:87), sebagaimana telah dijelaskan dalam bab II.

Di bawah ini adalah tabel perbandingan anggaran dan realisasi biaya operasional secara keseluruhan:

Tabel 4.5  
Perbandingan Anggaran Dan Realisasi Biaya Operasional Unit  
Sapronak KAN Jabung Periode 2005 - 2007

Tahun	Biaya Operasional		Prosentase
	Anggaran	Realisasi	
2005	Rp. 199.596.201,-	Rp. 137.692.449,-	68,98%
2006	Rp. 222.353.234,-	Rp. 146.933.817,-	66,08%
2007	Rp. 223.001.483,-	Rp. 199.287.990,-	89,4%

Sumber : Data Laporan Laba/Rugi KAN Jabung tahun 2005 - 2007

Tidak jauh berbeda dengan kondisi pendapatan (laba), yakni seluruh biaya operasional yang dikeluarkan dalam kegiatan usahanya lebih kecil dari biaya yang dianggarkan. Hal itu dapat dilihat pada tahun periode analisis, yaitu dari tahun 2005 sampai 2007. Tahun 2005 biaya operasional yang dikeluarkan secara keseluruhan sebesar Rp. 137.692.449,- atau 68,98% dari biaya yang dianggarkan sebesar Rp. 199.596.201,-. Pada tahun 2006, biaya yang terealisasi sebesar Rp. 146.933.817 atau 66,08% dari anggaran sebesar Rp. 222.353.234,-. Dan tahun 2007 realisasi biaya KAN Jabung sebesar Rp. 199.287.990,- atau 89,4% dari anggaran di periode yang sama yakni Rp. 223.001.483,-.

Jika dilihat secara keseluruhan dari tahun 2005 sampai 2007, biaya operasional unit usaha Sapronek ini mengalami kenaikan (seperti yang terlihat pada tabel 4.5). Hal ini selain disebabkan oleh penambahan dan pengurangan jumlah nominal tiap tahunnya, juga disebabkan oleh penambahan dan pengurangan item biaya tiap tahunnya yang tidak ada pada tahun sebelumnya, misalnya tahun 2006 dan 2007 terdapat penambahan item biaya tanggungjawab sosial dan subsidi budi daya rumput yang tidak ada pada tahun 2005.

Dari seluruh paparan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa secara umum dapat dikatakan adanya pengendalian terhadap biaya yang dilakukan pihak manajemen KAN Jabung. Hal ini terlihat dari tidak



adanya pengeluaran biaya yang melebihi dari biaya yang dianggarkan pada setiap periode usahanya. Dengan kata lain tidak terdapat penyimpangan dalam pengeluaran biaya operasional.

Kaitannya dengan laba yang dihasilkan, tentunya semakin kecil biaya yang dikeluarkan, maka semakin besar jumlah laba yang diperoleh oleh suatu perusahaan. Hal ini, dapat dilihat bahwa pada tahun 2005 sampai dengan tahun 2007 KAN Jabung selalu mendapat laba yang lebih besar dari laba yang telah dianggarkan. Dengan kata lain, SHU yang akan diterima oleh pihak terkait akan semakin besar pula.

Dalam Islam, berusaha memperoleh laba yang sebesar-besarnya tidak dilarang. Hanya saja yang perlu diperhatikan adalah bagaimana cara memperoleh laba (Harahap, 1992:127 dan Triyuwono, dkk., 2001:84). Selain itu juga, laba digunakan untuk menentukan berapa besar zakat yang harus dikeluarkan (Triyuwono, 2001:87). Jadi, laba bukan sekedar dipandang sebagai akibat dari muamalah, namun juga sebagai sarana untuk beribadah, misalnya zakat, infaq, shadaqah.

## **BAB V PENUTUP**

### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dari pengendalian biaya operasional guna meningkatkan laba usaha pada Koperasi Agro Niaga (KAN) Jabung periode analisis 2005 - 2007, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengendalian terhadap biaya operasional yang dilakukan oleh KAN Jabung dapat terlaksana dengan baik, karena dalam penetapan biaya operasional dalam setiap periode operasinya tidak menunjukkan terjadinya penyimpangan, yaitu jumlah realisasi biaya yang dikeluarkan lebih kecil dari pada jumlah yang dianggarkan. Sehingga laba yang diperoleh dalam setiap periodenya pun lebih besar dari pada jumlah laba yang dianggarkan.
2. Kebijakan penetapan biaya operasional yang ditetapkan KAN Jabung, didasarkan pada beberapa hal, yakni kebijakan pemerintah; baik sistem kerja maupun peraturan perkoperasian, kondisi (perubahan) lingkungan yang terjadi, serta kebutuhan yang ada di lingkungan kerja maupun di luar lingkungan kerja. Hal ini merupakan salah satu bentuk pengendalian atau pengawasan yang dilakukan oleh pihak manajemen KAN Jabung.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan di atas, maka diberikan saran sebagai berikut:

1. Mempertahankan kinerja dalam pengendalian biaya yang selama ini sudah terealisasi dengan baik. Atau bahkan bila perlu semakin meningkatkan lagi kinerjanya agar lebih baik lagi.
2. Diharapkan dapat terus melakukan kebijakan penetapan dengan berdasarkan pada apa yang selama ini telah dilakukan, misalnya kebutuhan baik di lingkungan kerja maupun di luar lingkungan kerja. Terlebih kebutuhan di luar lingkungan kerja. Karena hal ini sangat erat kaitannya dengan kelangsungan hidup KAN Jabung itu sendiri.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N., dkk., 1992. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Keenam Jilid I, Alih Bahasa Agus Maulana, Penerbit Binarupa Aksara Kurnia, Jakarta.
- Arikunto, Suharsimi, 2006. *Prosedur Penelitian Kualitatif*. Edisi Ketigabelas, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- Baswir, Revrison, 2000. *Koperasi Indonesia*. Edisi Pertama, Penerbit BPFE UGM, Yogyakarta.
- Ernawati, Zuni Dwi, 2000. *Pengendalian Biaya Operasional Dalam Upaya Meningkatkan Laba Operasi Pada PT. BPR Pulau Intan Sejahtera Kecamatan Kesamben Kabupaten Blitar*. *Skripsi*, Universitas Muhammadiyah, Malang.
- Harahap, Sofyan Syafri, 1992. *Akuntansi Pengawasan Dan Manajemen Dalam Perspektif Islam*. Cetakan Pertama, Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Trisakti, Jakarta.
- Haruman, Tendi, Sri Rahayu, 2007. *Penyusunan Anggaran Perusahaan*. Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Machfoedz, Mas'ud, 1993. *Akuntansi Manajemen*. Edisi Keempat, Penerbit BPFE UGM, Yogyakarta.
- Moleong, Lexy J., 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi, Penerbit Rosda Karya, Bandung.
- Mulyadi, 1992. *Akuntansi Biaya*. Edisi Kelima, Penerbit YKPN, Yogyakarta.
- Mulyono, Teguh Pudjo, 1992. *Aplikasi Akuntansi Manajemen Dalam Praktek Perbankan*. Edisi Pertama, Penerbit BPFE UGM, Yogyakarta.
- Sholahuddin, M., 2006. *Lembaga Ekonomi Dan Keuangan Islam*. Penerbit Muhammadiyah University Press, Surakarta.

- Sudarsono, Edilius, 2005. *Koperasi Dalam Teori Dan Praktek*. Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- Supriyanto, Y., 1995. *Anggaran Perusahaan Perencanaan Dan Pengendalian Laba*. Penerbit BPFE UGM, Yogyakarta.
- Supriyono, R.A., 1993. *Akuntansi Biaya Pengumpulan Biaya Dan Penentuan Harga Pokok*. Penerbit BPFE UGM, Yogyakarta.
- , 2000. *Akuntansi Biaya Perencanaan Dan Pengendalian Biaya Serta Pembuatan Keputusan*. Penerbit BPFE UGM, Yogyakarta.
- Tunggal, Amin Widjaja, 2002. *Akuntansi Untuk Koperasi*. Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- Triyuwono, Iwan dan Moh. As'udi, 2001. *Akuntansi Syari'ah Memformulasikan Konsep Laba Dalam Konteks Metafora Zakat*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Umar, Husein, 2002. *Metode Riset Bisnis Panduan Mahasiswa untuk Melaksanakan Riset Dilengkapi Contoh Proposal dan Hasil Riset Bidang Manajemen dan Akuntansi*. Penerbit Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

## *Lampiran 2*

### **Pedoman Wawancara**

Adapun pertanyaan dalam tahap wawancara adalah sebagai berikut:

1. Apa saja hal-hal yang mendasari kebijakan penetapan anggaran biaya operasional dan pendapatan (dalam hal ini laba) ?
2. Apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi penetapan jumlah anggaran biaya operasional dan pendapatan ?
3. Bagaimana tindakan pengendalian dalam pelaksanaan anggaran dari pihak manajemen KAN Jabung ?
4. Bagaimana kebijakan penetapan biaya operasional yang ditetapkan oleh pihak manajemen ? dan dari data laporan laba/rugi tahun 2005 – 2007 terdapat perbedaan item biaya yang dianggarkan, mengapa demikian ?

### *Lampiran 3*

#### **Jawaban Responden**

Identitas Responden:

Nama : Ainin Hasanah, SE.

Jabatan : Kepala Keuangan KAN Jabung

Alamat : Jalan H. Mustofa 227 Pakis Malang

1. Hal-hal yang mendasari kebijakan penetapan anggaran biaya operasional dan pendapatan adalah realisasi tahun sebelumnya, baik biaya maupun pendapatan, dan juga kebutuhan terhadap biaya. Untuk yang terakhir ini tergantung pada situasi dan kondisi yang ada. Tentunya akan disesuaikan pula dengan keadaan pasar (iklim usaha secara global).
2. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi penetapan jumlah anggaran biaya operasional dan laba adalah kebijakan pemerintah tentang harga Bahan Bakar Minyak (BBM) dan Tarif Dasar Listrik (TDL). Bahkan dua hal ini, faktanya tidak hanya mempengaruhi penetapan anggaran, namun juga mempengaruhi pelaksanaan anggaran. Misalnya kenaikan harga BBM pada tahun 2005. Hal ini mengakibatkan perolehan laba yang sangat tipis karena harga bahan baku pakan ternak juga naik sebagai imbas kenaikan harga

BBM. Keadaan seperti inilah yang membuat pihak manajemen harus berusaha semaksimal mungkin untuk melakukan berbagai tindakan dalam rangka pengendalian terhadap pelaksanaan anggaran.

3. Sejauh ini pengendalian yang dilakukan oleh pihak manajemen berbentuk sistem pengendalian intern. Pengendalian atau pengawasan ini dilakukan pada beberapa hal, di antaranya Sistem pengangkutan barang pesanan dan SDM. Misalnya saja diberlakukannya sistem angkut sekaligus dalam satu arah, yakni pengangkutan barang pesanan sekaligus yang searah walaupun tempatnya berbeda-beda. Ini salah satu bentuk tindakan efisiensi kerja yang dilakukan oleh manajemen. Untuk SDM, hal ini dipegang langsung oleh Kabag masing-masing, misalnya mengadakan pelatihan-pelatihan, baik bagi pengurus, karyawan, maupun anggota.
4. Kebijakan penetapan biaya operasional didasarkan pada kondisi lingkungan yang terjadi tahun sebelumnya. Hal ini sebagai pedoman dalam memprediksi kondisi akan datang, sehingga tindakan-tindakan antisipasi terhadap perubahan yang mungkin terjadi di masa yang akan datang dapat dibuat sedini mungkin. Perbedaan item anggaran biaya, hal itu disebabkan oleh kebijakan pihak manajemen untuk selalu proaktif terhadap masyarakat di



lingkungan KAN Jabung. Dengan kata lain, hal itu sebagai bentuk tanggungjawab sosial yang dilakukan oleh KAN Jabung guna menjaga kelangsungan usaha KAN Jabung itu sendiri.

Malang, 6 September 2008

*Interviewer,*

*Interviewee*

**Fathor Razi**

**Ainin Hasanah, SE.**  
*Kabag. Keuangan*



**DEPARTEMEN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG  
FAKULTAS EKONOMI**

Jl. Gajayana 50 Malang Telp. (0341) 551354 fax. (0341) 572533  
e-mail: [feuinmlg@yahoo.co.id](mailto:feuinmlg@yahoo.co.id)

---

---

**BUKTI KONSULTASI**

Nama : Fathor Razi  
NIM : 03220080  
Fak/Jur : Ekonomi / Manajemen  
Pembimbing : Ahmad Fahrudin A., SE., MM.  
Judul : **“Pengendalian Biaya Operasional Guna Meningkatkan Laba Pada KAN Jabung Malang (Periode 2005 - 2007)”**

No.	Tanggal	Hal yang dikonsultasikan	Tanda Tangan
1.	15 Pebruari 2008	Konsultasi Proposal	
2.	21 Pebruari 2008	Revisi Proposal	
3.	25 Pebruari 2008	ACC Proposal	
4.	20 Agustus 2008	Konsultasi Bab I - Bab V	
5.	27 Agustus 2008	Revisi Bab I - Bab V	
6.	19 September 2008	Revisi Bab I - Bab V	
7.	22 September 2008	ACC Bab I - Bab V	

Mengetahui:  
Dekan,

**Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA**  
NIP. 150231828