

## PENGARUH PENGENDALIAN BIAYA, FUNGSI PENJUALAN TERHADAP PENINGKATAN LABA PERUSAHAAN BISNIS ERA COVID-19

Otniel Safkaur<sup>1</sup>

Department of Accounting, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Cendrawasih Papua, Jayapura Papua Indonesia<sup>1</sup>

**Abstract:** Profit is the difference between revenue and total costs (implicit costs as well as explicit costs). Implicit costs include the opportunity costs incurred when the firm chooses to use a particular factor of production. Profit in accounting is the difference between the sales price and production costs. Profit is the element of most concern because the earnings figure is expected to be sufficient to represent the company's overall performance. Profits include three levels, namely: semantics, syntax and pragmatics. Then the sales target is to compare the profitability between products with different sizes and also the profitability between one sales area and another. This research focuses on cost control, sales function to increase PT Freeport Indonesia's profit. The population in this study are related units within PT Freeport Indonesia, namely the mining unit, production unit, warehouse unit, sales unit, accounting unit in Papua. These five units are part of the accounting-related department of PT Freeport Indonesia in Papua. The sample collection method is purposive sampling by taking samples from related units. The data analysis technique used in this study was SEM PLS. The results of this study indicate that cost control and sales functions have an effect on increasing the company profit in the Era Covid-19 of PT Freeport Indonesia.

**Keywords.** Cost Control; Increased Profits for Business Companies in the Era Covid-19; Sales Function.

**Abstrak:** Laba adalah selisih antara pendapatan dengan total biaya (biaya implisit maupun biaya eksplisit). Biaya implisit termasuk biaya kesempatan yang terjadi ketika perusahaan memilih untuk menggunakan factor produksi tertentu. Laba dalam akuntansi adalah selisih antara harga penjualan dengan biaya produksi. Laba merupakan elemen yang paling menjadi perhatian karena angka laba diharapkan cukup untuk merepresentasi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Laba meliputi tiga tataran, yaitu: semantik, sintaktik, dan pragmatik. Kemudian target penjualan adalah dengan membandingkan profitabilitas antar produk – produk dengan ukuran yang berbeda dan juga profitabilitas antara daerah penjualan yang satu dengan daerah pemasaran yang lainnya. Penelitian ini focus pada pengendalian biaya, fungsi penjualan untuk meningkatkan laba PT Freeport Indonesia. Populasi dalam penelitian ini adalah unit-unit terkait didalam PT Freeport Indonesia yaitu pada unit bagian tambang, unit produksi, unit gudang, unit penjualan, unit akuntansi di Papua. Kelima unit ini adalah bagian terkait akuntansi pada PT Freeport Indonesia di Papua. Metode pengumpulan sampel adalah purposive sampling dengan mengambil sampel pada pada unit terkait. Teknik analisis data yang digunakan didalam penelitian ini memakai SEM PLS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengendalian biaya, fungsi penjualan berpengaruh dalam meningkatkan laba perusahaan PT Freeport Indonesia Era Covid-19.

**Kata Kunci.** Fungsi Penjualan; Pengendalian Biaya; Peningkatan Laba Perusahaan Bisnis Era Covid-19.

**Corresponding author.** Email: othissafkaur@yahoo.com<sup>1</sup>

**How to cite this article.** Safkaur, Otniel. (2021). Pengaruh Pengendalian Biaya, Fungsi Penjualan Terhadap Peningkatan Laba Perusahaan Bisnis Era Covid-19. *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*, 9(3), 535–552.

**History of article.** Received: Agustus 2021, Revision: Oktober 2021, Published: Desember 2021

Online ISSN: 2541-061X. Print ISSN: 2338-1507. DOI: 10.17509/jrak.v9i3.37283

Copyright©2019. Published by Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan. Program Studi Akuntansi. FPEB. UPI

### PENDAHULUAN

Perusahaan akan mengerahkan segala upaya untuk menjamin kelangsungan hidupnya tumbuh kembang baik dalam jangka panjang. Salah satu pendekatan untuk mencapai hal tersebut adalah dengan cara mendapatkan laba yang seoptimal mungkin (Barret & McGregor, 2020). Untuk mendapatkan laba yang optimal, perusahaan harus dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain yang menghasilkan produk sejenis. Perubahan-perubahan sosial Covid-19 cukup menggemparkan dunia yang terjadi belakangan ini semakin mempengaruhi

perkembangan dunia usaha, dengan munculnya berbagai tantangan-tantangan baru dalam dunia usaha. Perusahaan tidak hanya berorientasi pada produksi saja, tetapi juga mulai berorientasi pada cara memasarkan produk yang mereka hasilkan (Berger & Luckmann, 1991). Selain itu juga terjadi perubahan situasi pasar, dari para penjual mulai beralih kepada pasar pembeli, yang menguasai pasar adalah konsumen bukan produsen.

Kemajuan di bidang produksi mengakibatkan perusahaan dapat menghasilkan produknya dalam jumlah besar dengan tujuan untuk

menekan biaya produksi serendah mungkin tanpa mengurangi mutu produksi. Dengan kapasitas produksi yang besar, maka jumlah perusahaan yang beredar akan semakin banyak dan beraneka ragam, hal ini menyebabkan timbulnya persaingan di antara perusahaan-perusahaan yang memproduksi barang-barang yang sejenis. Bekaoui, (2009) menyatakan bahwa timbulnya persaingan dari barang-barang sejenis menyebabkan sumberdaya manusia perusahaan harus dapat bertahan dalam menguasai pangsa pasar seperti menyediakan pelayanan bagi kemanfaatan umum sekaligus memupuk keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan. Kemudian Bekaoui, (2007) menyatakan bahwa untuk dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya, perlu mencari terobosan-terobosan baru dalam penjualan untuk dapat mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mendapatkan pangsa pasar yang baru (Cooper,2006).

Untuk menghadapi masalah di atas, PT Freeport melakukan kegiatan data usaha menjual produknya yang berupa emas batangan dan emas berupa perhiasan kepada konsumen. Penjualan dilakukan dengan memenuhi konsep yang baik, yaitu pelanggan atau pembeli harus mendapatkan pelayanan yang memuaskan dan perusahaan juga mendapatkan imbalan berupa laba yang diharapkan.

Penjualan yang dilakukan perusahaan tentu akan menimbulkan biaya berupa biaya penjualan, biaya perakitan. Kegiatan pemasaran biaya yang tidak sedikit. Perusahaan juga menjalankan kegiatan pemasaran tersebut secara efisien agar biaya yang dikeluarkan tidak menjadi sia-sia serta harga emas mengikuti pasar suku bunga dunia. Selain itu biaya penjualan yang dikeluarkan harus dapat diperhitungkan secara cermat, pengaruhnya terhadap laba yang dihasilkan dari penjualan tersebut. Agar biaya penjualan yang dikeluarkan oleh perusahaan dapat efisien dan efektif, maka diperlukan adanya perencanaan dan pengendalian terhadap biaya penjualan yang sesuai dengan tujuan perusahaan.

Dengan adanya pertanggungjawaban pengendalian biaya dan fungsi penjualan, maka perusahaan dapat mempelajari dan memahami kemampuan biaya penjualan dihubungkan dengan usaha peningkatan laba bisnis perusahaan era covid-19 yang dihasilkan oleh perusahaan. Pihak manajemen diharapkan dapat menentukan

kemampuan suatu produk didalam menghasilkan laba bagi perusahaan bisnis era Corona. Fenomena menyatakan bahwa harga emas baik batangan atau berbentuk persiasan cukup tinggi biaya tidak dapat dikendalikan karena krisis global yang melanda seluruh dunia yang menyeret harga penjualan emas tidak dapat dikendalikan. Hansen.(2020) menyatakan kenaikan harga logam mulia ini terjadi di tengah investor dan mempertimbangkan kekhawatiran langsung atas meningkatnya kasus virus corona dan spekulasi dukungan ekonomi lebih lanjut bahkan ketika Moderna menjadi produsen obat kedua yang menyatakan hasil pengujian vaksinnnya efektif.

Emas sempat turun 1,3 persen setelah Moderna (2020) mengatakan vaksin eksperimentalnya 94,5 persen efektif, tetapi ini lebih rendah dari penurunan dari lima persen setelah Pfizer (2020) menyatakan vaksinnnya 90 persen efektif. Vaksin adalah berita yang sangat bagus, tetapi masalahnya akan memakan waktu cukup lama untuk menerapkannya bahkan di negara maju (Bart Melek,2020) kepala strategi komoditas di TD Securities. Vaksin atau tanpa vaksin kami akan terus mengalami kesulitan ekonomi hingga kuartal ketiga tahun depan, Stimulus moneter dalam jumlah besar dan sangat mungkin mendapatkan stimulus fiskal, yang pada akhirnya akan membantu memindahkan inflasi lebih dekat ke target.. Emas, yang dianggap sebagai lindung nilai terhadap inflasi dan penurunan nilai mata uang, telah naik lebih dari 24 persen tahun ini, terutama diuntungkan dari langkah-langkah stimulus global untuk meredam efek pandemic.

Orori (2020) menyatakan bahwa ada delapan alasan terjadinya perubahan harga emas dunia seperti Krisis Global, Inflasi, Nilai Dolar AS, Ketidakstabilan Bank Central, Suku Bunga, Perhiasan dan Industri, Produksi Emas, Pasokan Vs Permintaan. Masing kriteria tersebut adalah sebagai berikut: (1) Krisis Global.Kenaikan harga emas sering kali disebabkan oleh krisis yang terjadi di dunia. Hal ini dikarenakan banyak orang yang kurang percaya pada pemerintah atau keadaan pasar global, yang sering disebut dengan krisis komoditas.

Beberapa peristiwa yang terjadi di dunia biasanya dapat berdampak pada harga emas, karena emas dipandang sebagai penyelamat disaat terjadinya pergolakan ekonomi ataupun politik. (2). Inflasi. Hal lain yang mempengaruhi harga

emas adalah inflasi dan devaluasi mata uang. Beberapa investor akan berfikir untuk membeli emas jika harga uang kertas mereka turun. (3). Nilai Dolar AS. Dolar Amerika Serikat masih menjadi mata uang cadangan dominan di dunia dan menjadikan dolar AS sebagai mata uang utama dalam perdagangan internasional. Jadi, ketika dolar menguat maka emas melemah, dan sebaliknya. (4).

Ketidakstabilan Bank Central. Setiap negara pasti memiliki bank central masing-masing, misalnya saja Bank Central Eropa, Bank of Japan, ataupun Swiss National Bank. Keadaan ekonomi yang tidak teratur membuat emas menjadi barang yang menjanjikan untuk investasi. Jadi, semua orang berusaha untuk mendapatkan emas dan membuat uang kertas mengalami ketidakpastian. (5). Suku Bunga. Emas memang tidak ada kaitannya dengan bunga bank, seperti obligasi ataupun rekening tabungan. Namun, kenaikan harga emas seringkali membuat penurunan suku bunga. Dan, ketika suku bunga meningkat, maka harga emas bisa menurun.

(6). Perhiasan dan Industri Emas bukan hanya berharga untuk investasi, emas juga sering digunakan untuk perhiasan dan industri. Lebih dari setengah permintaan emas mengacu pada perhiasan. Umumnya permintaan tersebut banyak berasal dari China, Amerika Serikat, India, dan beberapa negara dengan permintaan terbanyak. Seperti India, emas masih menjadi mata uang, kekayaan, dan sebuah hadiah penting. Selain perhiasan, 12% permintaan emas digunakan untuk industri. Misalnya saja digunakan untuk perangkat elektronik, computer, perangkat medis, dan lainnya. (7). Produksi Emas. Produksi emas pertahun sekitar 2500 metric ton, dibandingkan dengan 165.000 metric ton (perkiraan) untuk memasok kebutuhan emas di seluruh dunia. Jadi, tentu saja hal tersebut akan mempengaruhi persediaan emas. Selain itu, biaya produksi dapat mempengaruhi harga emas di dunia. (8). Pasokan Vs Permintaan. Pasokan emas dan permintaan terhadap emas sudah barang tentu akan mempengaruhi harga emas itu sendiri. Pasalnya, jika permintaan meningkat maka akan membuat harga emas pun ikut naik, terlebih lagi jika pasokan emas mulai berkurang.

Suatu perusahaan harus dapat mengidentifikasi keadaan konsumen dan berusaha untuk mendapatkan konsumen, sehingga

tidak hanya terpaku pada bagaimana menghasilkan suatu barang atau jasa tertentu. Besarnya biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk kegiatan penjualan kemungkinan akan berpengaruh terhadap laba yang diperoleh perusahaan. Dengan demikian kegiatan penjualan yang dilakukan perusahaan memegang peranan penting dalam usaha menjual produk barang atau jasa yang dihasilkan perusahaan (William 2009). Pengeluaran-pengeluaran yang dilakukan perusahaan untuk membiayai kegiatan penjualan disebut biaya penjualan.

Seorang manajer harus dibuat bertanggungjawab atas permasalahan dalam bidang pengawasannya sehingga manajer dapat melakukan pengendalian pada tingkat yang signifikan. Dibalik dasar dari pertanggungjawaban biaya bahwa setiap permasalahan (seperti pendapatan atau biaya) dalam anggaran menjadi tanggungjawab seorang manajer, dan manajer tersebut harus bertanggungjawab atas penyimpangan sampai pada taraf tertentu antara realisasi dengan tujuan yang telah dianggarkan. Pengertian pertanggungjawaban biaya menurut Garisson (2010) and Israeli, (2007) menyatakan bahwa sistem pertanggungjawaban yang menentukan tanggungjawab manajer atas pendapatan dan biaya yang ada di dalam kendalinya. Pertanggungjawaban biaya adalah *responsibility Cost* adalah sistem yang mengukur hasil-hasil setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat kendali biaya perusahaan antara lain seperti (1). Biaya dapat dikelola atas dasar tingkatan tanggungjawab manajemen. (2) biaya yang diserahkan pengelolaannya pada tingkatan manajemen tertentu dapat dikendalikan oleh manajer dari tingkatan yang bersangkutan. (3) data anggaran dapat digunakan sebagai dasar evaluasi atas kinerja.

Pengendalian biaya pada dasarnya diciptakan untuk mencapai suatu tujuan, tertentu, baik hal itu merupakan sasaran ataupun sasaran majemuk (Hammer & Lawrence.2008) Tujuan umum suatu organisasi diputuskan dalam suatu perencanaan strategis yang ditetapkan awal proses pengendalian manajemen dimulai. Pengendalian biaya yang ada pada suatu organisasi digolongkan menjadi pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba dan investasi. Tujuan pengendalian Biaya adalah menyediakan

informasi biaya bagi manajemen untuk digunakan sebagai dasar mengambil keputusan dan alat pengendalian. Tujuan tersebut dapat tercapai dengan cara melakukan perencanaan, pencatatan, penggolongan dan pelaporan biaya secara sistematis dan teratur. Hung & Mark (2008) menyatakan bahwa manfaat pengendalian biaya adalah sebagai informasi akuntansi pertanggungjawaban dapat berupa informasi biaya, informasi pendapatan dan aktiva yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggungjawab terhadap pusat pertanggungjawaban tertentu, baik berupa informasi yang berifat histories maupun informasi untuk masa datang, sedangkan informasi akuntansi pertanggungjawaban berupa informasi masa lalu yang dapat digunakan sebagai penilaian prestasi kerja manajer pusat pertanggungjawaban dan pemotivasi manajer (Bart Melek, 2020: DeBoer, & Panwar, 2017: Dicen, & Yodsuwan, 2019) . Ciri-ciri pengendalian biaya sebagai berikut : (1) **Pusat Biaya**. Suatu pusat biaya menurut Garrison (2010) adalah satu segmen usaha yang manajernya memiliki kendali atas biaya-biaya tetapi tidak ada penerimaan atau dana investasi. Manajer pusat biaya diharapkan meminimalkan biaya dan menyediakan jasa atau produk yang diminta oleh bagian lain dari organisasi. Dalam pusat biaya, masukan diukur dalam bentuk uang, tetapi keluaran tidak diukur dalam satuan. (2) **Pusat Pendapatan**. Pusat pendapatan adalah suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar pendapatan dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinya. (3) **Pusat Laba**. Suatu laba menurut Garrison ( 2010 ) adalah setiap segmen usaha yang manajernya memiliki kendali atas biaya maupun penerimaan. Manajer pusat laba seringkali dengan membandingkan laba actual dengan laba yang ditargetkan atau dianggarkan. (4) **Pusat Investasi**. suatu pusat investasi menurut Garrison ( 2010 ) adalah setiap segmen dari suatu organisasi yang manajernya memiliki kendali atas biaya, penerimaan, investasi dalam mengoperasikan aktiva - aktiva.

Jia, & Shi, (2012) menyatakan bahwa penjualan meliputi suatu pasar atau pertukaran barang dengan jasa atau jasa dengan uang juga biaya yang dikeluarkan untuk menjual produk ke pasar. Penjualan yang sebenarnya menggabungkan beberapa kegiatan seperti

pengembangan produk dan pendistribusian produk serta kegiatan lainnya yang dirancang untuk memberikan arti melayani dan memuaskan kebutuhan konsumen untuk mencapai tujuan perusahaan. Jin, (2020) Penjualan adalah kegiatan manusia yang diarahkan untuk memenuhi dan memuaskan kebutuhan dan keinginan melalui proses penukaran. Philip Kotler mendefinisikan penjualan merupakan suatu proses sosial dan manajerial dimana individu - individu dan kelompok -kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan keinginan melalui penciptaan, dan pertukaran produk - produk yang bernilai. Selanjutnya Philip Kotler (2009) menyatakan bahwa penjualan merupakan bentuk untuk menjual produk suatu perusahaan yang dimulai dari bentuk yang sederhana, sampai yang sangat kompleks dan rumit, sehingga dibutuhkan adanya suatu manajemen untuk mengelolanya. Oleh karena itu perusahaan harus memperhatikan dan memahami masalah penjualan bagi hasil produksinya (Safri Sofyan. 2008)

Penjualan itu memiliki ruang lingkup yang luas, tidak hanya terbatas pada kegiatan penjualan mencakup semua tahap yang dibutuhkan sehingga produk dapat terjual, berkaitan dengan kebutuhan manusia. Penjualan memegang peranan penting dalam dunia usaha, orientasi dari penjualan adalah masyarakat konsumen. Melalui penjualan inilah, barang-barang dan jasa-jasa mengalir dari tangan produsen ke konsumen. Didalam proses kelangsungan suatu perusahaan, penjualan merupakan salah satu fungsi disamping fungsi lainnya seperti fungsi produksi dan fungsi keuangan. Peranan penjualan dalam pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan dapat dilihat dari pencapaian sasaran keuntungan yang telah direncanakan dan harga penjualan yang telah ditentukan (Leung & Lam, 2004: Lo & Cheung, 2006).

Setiap produsen dalam hal ini perusahaan bisnis masa pademi Covid-19 selalu berusaha agar produknya tetap diminati konsumen sehingga perusahaan dapat mencapai sasaran dan tujuan yang ditetapkan. Produk yang dihasilkannya diharapkan dapat terjual atau dibeli oleh konsumen tingkat harga yang memberikan keuntungan perusahaan (Rebirth, 2020). Melalui produk itu pula perusahaan dapat menjamin kehidupan dan kestabilan usahanya. Perusahaan bisnis harus memikirkan penjualan produknya

jauh sebelum produk tersebut dikonsumsi oleh konsumen.

Penjualan mempunyai peranan yang sangat penting dalam pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan, karena penjualan merupakan sumber dana kembali bagi perusahaan, karena kelancaran masuknya dana dari operasi perusahaan sangat ditentukan oleh bidang penjualan begitu juga pencapaian keuntungan usaha perusahaan (United Nations, 2004: Huang, 2020: Huberman, Miles, 2002: Jenny, 2020.).

Kegiatan penjualan ini tidak hanya memenuhi permintaan yang ada di pasar saja tetapi juga menciptakan dan menemukan permintaan baru untuk dihasilkan oleh perusahaan (Wang & Ritchie, 2010). Kegiatan penjualan yang dilakukan perusahaan membutuhkan pengeluaran yang cukup besar, kadang-kadang hingga mencapai setengah dari total produksi. Hal ini menyebabkan timbulnya analisa penjualan untuk mengendalikan biaya penjualan yang terjadi di dalam perusahaan. Agar dapat mengendalikan biaya penjualan, manajemen perusahaan harus mengetahui kegiatan-kegiatan manakah yang menimbulkan biaya dan beberapa biaya yang timbul dari setiap kegiatan tersebut. Selain itu manajemen perusahaan juga membutuhkan informasi biaya penjualan yang memadai agar dapat menentukan dan menganalisis tingkat laba perusahaan. Kegiatan penjualan meliputi pemahaman tentang apa yang diinginkan konsumen, merencanakan dan memproduksi barang dan jasa yang dapat memenuhi keinginan konsumen, dan kemudian menentukan harga dan mendistribusikan barang dan jasa tersebut (Moderna, 2020: Oestreich, 2020: Ouyang, & Wei: Orori, 2020: Meyer & Rowan, 1997). (1) **Biaya Overhead Pabrik.** Biaya tidak langsung adalah biaya penjualan yang terjadi atau manfaatnya tidak dapat diidentifikasi kepada obyek atau pusat biaya tertentu didalam usaha penjualan. (2) **Biaya penjualan langsung dan tidak langsung** bermanfaat untuk mendistribusikan setiap jenis biaya penjualan. (3) **Biaya penjualan tetap.** Biaya penjualan tetap adalah biaya penjualan yang jumlah totalnya tidak berubah (konstan) dengan adanya perubahan kegiatan atau volume penjualan sampai dengan tingkat kapasitas tertentu. Elemen biaya penjualan tetap

misalnya gaji manajer staf, biaya penyusutan dan sebagainya. (4) **Biaya penjualan variabel.** Biaya penjualan variabel yaitu biaya penjualan yang jumlahnya totalnya berubah secara proporsional dengan perubahan kegiatan atau volume penjualan. (5) **Biaya penjualan terkendali.** Biaya penjualan terkendali adalah biaya penjualan yang secara langsung dapat dikendalikan atau dipengaruhi oleh seorang pimpinan tertentu dalam jangka waktu tertentu, berdasarkan wewenang yang dia miliki. (6) **Biaya penjualan tidak terkendali.** Biaya penjualan tidak terkendali adalah biaya penjualan yang tidak dapat dipengaruhi oleh seseorang pimpinan tertentu berdasarkan wewenang yang dia miliki, atau tidak dapat dipengaruhi oleh seorang pimpinan dalam jangka waktu tertentu.

Wang & Wu (2018) menyatakan bahwa kegiatan perusahaan bisnis bertujuan mencari laba sebesar-besarnya dalam jangka panjang dan dipertahankan untuk mencapai tujuan perusahaan. Laba biasanya merupakan tujuan akhir dari suatu perusahaan, walaupun tidak semuanya bertujuan untuk memaksimalkan laba yang dihasilkan. Dengan laba itulah perusahaan dapat bertahan hidup dan terus berkembang (Xinhua, 2020). Kemampuan suatu perusahaan untuk menghasilkan laba adalah sangat penting. Selain untuk dapat bertahan dan berkembang, biasanya laba dijadikan suatu indikator keberhasilan teori manajemen dalam mengelola perusahaan.

Laba adalah tujuan, setiap perusahaan wajib mendapatkan dari usahanya, paling tidak untuk jangka panjang. Peranan laba sangat jelas berlaku pada perseroan terbatas karena sifatnya wajib diperoleh dari operasional usahanya. Peranan laba sebagai balas jasa yang ditanam kurang atau tidak penting artinya bagi suatu yayasan perlu untuk bertahan, memperluas usaha, memberikan jaminan sosial yang baik kepada karyawannya ataupun sesekali memperlihatkan daya tarik kepada calon donator.

Walaupun banyak cara dapat ditempuh untuk mendapatkan laba, namun terdapat salah satu faktor utama yang tidak dapat ditinggalkan perusahaan manapun. Faktor utama tersebut adalah lakunya barang atau jasa yang diusahakan. Sulitnya penjualan barang atau jasa akan menyulitkan perusahaan merealisasikan laba, yang mungkin dalam perhitungan diatas kertas sangat menyakinkan (Luo, 2020: Kamarrudin,

2010: Kotler. 2009: Mansfeld, 1999: Safkaur. & Herati, 2020).

Meskipun ada berbagai cara untuk mengukur laba perusahaan bisnis, semuanya berlandaskan pada konsep dasar umum bahwa laba adalah pengembalian (*return*) yang melebihi investasi. Sofyan (2008) menyatakan laba bagian dari akuntansi biaya yang memuat pos-pos perbedaan antara revenue yang direalisasikan yang timbul dari transaksi pada periode tertentu dihadapkan dengan biaya-biaya yang dikeluarkan pada periode tersebut.

Kemudian Belkaoui (2007) menyatakan bahwa Laba adalah perbedaan antara pendapatan yang direalisasikan yang timbul dari transaksi periode tersebut dan biaya histories yang sepadan dengannya. (Hansen, 2020: Hansen and Mowen, 2010: Hu & Hu, 2020: Huang., 2020) Ciri-ciri laba mengandung lima sifat: **(1) Laba biaya didasarkan pada transaksi.** yang benar - benar terjadi yaitu timbulnya hasil dan biaya untuk mendapatkan hasil tersebut. **(2) Laba biaya yang didasarkan pada postulat** **(3) Periodic** laba artinya merupakan prestasi perusahaan itu pada periode tertentu. **(4) Laba biaya didasarkan pada Prinsip Revenue.** yang memerlukan batasan tersendiri tentang apa yang termasuk hasil. **(5) Laba biaya memerlukan perhitungan terhadap biaya** dalam bentuk biaya histories yang dikeluarkan perusahaan untuk mendapatkan hasil tertentu. **(6) Laba biaya didasarkan pada prinsip "matching"**

Hasil dikurangi biaya yang diterima atau dikeluarkan dalam periode yang sama. Laba juga merupakan informasi yang penting dalam suatu laporan keuangan, angka ini penting untuk Perhitungan Pajak, berfungsi sebagai dasar pengenaan pajak yang akan diterima Negara. Untung menghitung deviden yang akan dibagikan kepada pemilik dan yang akan ditahan dalam perusahaan. Untuk menjadi pedoman dalam menentukan kebijaksanaan investasi dan pengambilan keputusan, Untuk menjadikan dasar peramaian laba maupun kejadian ekonomi perusahaan lainnya di masa yang akan datang. Untuk menjadikan dasar dalam perhitungan dan penilaian efisiensi. **(1) Laba adalah ukuran efisiensi untuk setiap perusahaan.** Sekaligus laba merupakan salah satu kekuatan pokok agar perusahaan tetap dapat bertahan untuk jangka pendek atau jangka panjang **(2) Laba merupakan daya tarik** Pihak ketiga yang ingin

akan mempercayakan dananya jika melihat laba perusahaan baik.

Ditinjau dari segi mulai terjadinya biaya penjualan, pengertian "biaya penjualan adalah semua biaya yang terjadi dalam rangka menjual produk atau barang dagangan, dimana biaya tersebut timbul dari saat produk atau barang dagangan siap dijual sampai dengan diterimanya hasil penjualan menjadi kas. Sofyan (2007). Biaya penjualan dapat digolongkan dengan berbagai cara yaitu, menurut fungsi utamanya, menurut hubungan dengan kegiatan penjualan, menurut variabilitas biaya terhadap volume, serta menurut terkendali atau tindaknya suatu biaya. Penggolongan tersebut bergantung pada kebutuhan manajemen dalam melaksanakan pengendalian biaya penjualan (Dobie & Schneider, 2018: Hertati, 2019: Faulkner, 2001: Gallen, 2020: Laws, & Prideaux, 2007) .

Pengaturan arus kas menjadi kunci utama perusahaan untuk dapat melewati tantangan berat di tahun 2020 ini, Perusahaan perlu mengambil langkah-langkah untuk mengamankan persediaan kas pengendalian biaya termasuk mengambil tindakan yang diperlukan seperti memperpanjang pembayaran kreditor, negosiasi penangguhan pembayaran sewa dan kredit bank, negosiasi dengan pelanggan untuk pembayaran lebih awal hingga mempertimbangkan keringanan pajak maupun program pemerintah yang memberikan kemudahan bagi pengusaha guna meningkatkan laba perusahaan bisnis era covid-19 (Dassen, 2020: Hertati. & Safkaur, 2019: ).

Pengendalian biaya adalah kunci bagaimana perusahaan mampu melakukan forecast keuangan jangka pendek dan menengah dengan baik. Panduan tanggap darurat perlu langsung disusun untuk mengetahui apa saja sektor krusial dalam perusahaan bisnis dan strategi yang akan diambil agar aman untuk kelangsungan bisnis Era Covid-19 kedepannya (Dobie, et, all, 2018: Jerry, 2020: Jerry, 2020 Supriyono., 2010: ).

Hasil penelitian DiMaggio & Powell (1983) menyimpulkan bahwa titik-titik kritis dalam rantai pasokan, menyiapkan cadangan darurat saat persediaan menipis dan mengidentifikasi pasokan alternatif termasuk dalam perencanaan darurat ini sehingga pengendalian biaya dapat ditekankan.. Karyawan-karyawan yang berada di posisi krusial untuk mendukung laba bisnis perusahaan tetap untung sehingga para bekerja tambah dengan

fleksibilitas tinggi melalui kebijakan work from home dan remote meeting tetap mendapat salary. De Grosbois (2016) menyatakan bahwa perkiraan arus kas yang baik akan menempatkan laba perusahaan pada posisi yang lebih kuat saat berdiskusi dengan para pemegang saham. Disarankan perusahaan untuk proaktif dan mengambil inisiatif untuk secara aktif berhubungan dengan otoritas pajak, pemberi pinjaman hingga supplier utama untuk tetap mendapat dukungan keuangan yang mungkin saja tersedia sehingga laba perusahaan bisnis Era covid-19 tetap untung. Selama wabah belum berujung, niscaya kondisi perekonomian belum akan kembali normal dimana covid-19 belum bisa dipastikan kapan wabah virus corona akan berakhir. Hal mempengaruhi kelangsungan perusahaan bisnis Era Covid-19. Pengendalian biaya pengecekan mendalam terhadap kondisi keuangan bisnis perusahaan. Salah satu hal penting yang perlu manajemen periksa adalah kondisi likuiditas alias *cash on hand* (Djeebet, 2020; Zhang & Cui, 2020; Hertati, et,all, 2020)

Likuiditas ibarat darah dalam sebuah tubuh arus keuangan rumah tangga, biasa juga disebut sebagai dana darurat alias *emergency fund*. Kondisi likuiditas tidak aman, masa depan bisnis juga terancam maka perusahaan harus menekan pengendalian biaya yang tidak bernilai tambah. Berapa besar tingkat likuiditas usaha, sampai berapa lama manajemen mampu menghidupi bisnis keuangan dalam situasi tanpa pemasukan? Manajemen harus memiliki *cash on hand* untuk operasional 12 bulan ke depan bila kurang dari itu, manajemen perlu memikirkan pengamanan likuiditas agar bisa mempertahankan kinerja bisnis perusahaan bisnis di tengah krisis Corona yang sedang berlansung ntah kapan akan berakhir (Elena, 2020).

Musibah wabah semasif pandemi Covid-19 jelas berpengaruh besar terhadap kinerja perusahaan bisnis Era Covid-19. Penelitian Hall, (2010) menyatakan bahwa Bukan hanya pasar yang mendadak lesu secara drastis seiring kebijakan *physical distancing*, gangguan *supply chain* juga mengganggu aktivitas laba Perusahaan bisnis. Belum lagi pembatalan permintaan atau *project* yang sebelumnya telah disepakati seiring kejadian wabah. Krisis pandemi Covid-19 adalah masa penuh keprihatinan fungsi penjualan barang-barang mewa terjadi penurunan tajam.

Bila tidak berhati-hati, perusahaan bisnis bisa gulung tikar dalam sekejap akibat tak kuat diterjang tsunami Covid-19 yang dahsyat.

Cara mempertahankan laba bisnis perusahaan. Hasil actual untuk setiap aktifitas dibandingkan dengan rencana dan jika ada perbedaan yang signifikan, tindakan perbaikan dapat dilakukan. Pengendalian biaya adalah suatu program yang mempackan produk ikutan (biaya produk ) dan manajemen yang efektif karena jika suatu perusahaan diselenggarakan dengan efektif maka akan terjadi efesiensi yang tinggi dan efesiensi yang tinggi merupakan gejala yang nyata dari pengendalian biaya (Henderson & Ng, 2014).

Penelitian Zucker., (1977) menemukan bawa rancangan teknis yang kokoh dengan penentuan sasaran pada titik prestasi yang memberikan tantangan, bisa dicapai dan disertai sistem pelaporan yang memisahkan tanggung jawab seorang manajer dengan biaya yang terkendali pada semua bagian organisasi. biaya penjualan bertujuan untuk penentuan harga pokok produk, pengendalian biaya, perencanaan dan pengarahan kegiatan penjualan.

Zhang, & Cui (2020) menyatakan bahwa era Covid-19 di tengah krisis corona berikutnya adalah ajak bicara karyawan-karyawan dan manajemen perusahaan untuk turut bahu membahu, saling memperkuat diri di masa yang berat. Sampaikan pada karyawan tentang fokus manajemen saat ini adalah mempertahankan kelangsungan usaha supaya jangan sampai bangkrut yang bisa memicu pemutusan hubungan kerja hidupkan fungsi penjualan produk kepada konsumen yang kelas menengah ke atas. Agar fungsi penjualan dapat dicapai pada konsumen kelas atas, karyawan harus rela melupakan kenaikan gaji ataupun pemberian bonus seperti biasanya. Paling tidak hingga kondisi kembali normal (Israeli & Reichel, 2003).

Wabah covid-19 mengharuskan banyak orang menghindari kerumunan untuk mengerem penyebaran virus. Penelitian Mensah & Blankson, (2013) Terapkan strategi yang paling tepat agar penjualan tetap mencapai target dengan biaya termurah. Dalam situasi sekarang, jelas sulit terjadi geserkan strategi untuk mengoptimalkan sehingga target pasar harus nilai lebih yang bisa diberikan selama situasi krisis ini. Kebutuhan masyarakat atas internet meningkat

tajam selama imbauan Supaya penjualan produk tetap unggul di tengah persaingan, Banyak teknologi yang bisa manajemen manfaatkan agar kegiatan bisnis bisa berjalan senormal biasanya. Misalnya, untuk *meeting* dengan tim sehari-hari, memanfaatkan aplikasi Zoom. Begitu juga bila perlu berkomunikasi dengan klien, manajemen bisa mengajak pemakaian *video conference call*. Optimalkan aplikasi *working deck* agar kerja tim tetap terpantau kapan saja. Dengan dukungan

teknologi yang tepat, aktivitas kerja dan laba bisnis perusahaan era Covid-19 upayakan senormal mungkin.

Hipotesis:

H1: Bagaimana Pengaruh Pengendalian Biaya pada Peningkatan Laba Perusahaan Bisnis Era Covid-19

H2: Bagaimana Pengaruh Fungsi Penjualan pada Peningkatan Laba Perusahaan Bisnis Era Covid-19



Gambarr 1. Kerangka Penelitian, 2020.

## METODOLOGI PENELITIAN

### Populasi dan sampel

Populasi target dari penelitian ini adalah unit-unit terkait didalam PT Freeport Indonesia yaitu pada unit bagian tambang, unit produksi, unit gudang, unit penjualan, unit akuntansi di Papua. Kelima unit ini adalah bagian terkait akuntansi pada PT Freeport Indonesia di Papua. Metode pengumpulan sampel adalah purposive sampling dengan mengambil sampel pada pada unit terkait. Data penelitian ini dikumpulkan dengan kuesioner secara langsung dan via e.mail dikumpulkan dari 75 sampel pada Populasi dalam penelitian ini adalah 75 unit-unit terkait didalam PT Freeport Indonesia yaitu pada unit bagian tambang, unit produksi, unit gudang, unit penjualan, unit akuntansi di Papua. Kelima unit ini adalah bagian terkait akuntansi pada PT Freeport Indonesia di Papua. Metode pengumpulan sampel adalah purposive sampling dengan mengambil sampel pada pada unit terkait secara langsung dengan membagi kuesioner kepada mereka untuk

tanggapan responden. Proses pemilihan dan sampel pada unit-unit terkait adalah sangat penting untuk pengumpulan data bagi peneliti, dapat memberikan respons yang dituju (Sekaran & Bougie, 2016). Secara keseluruhan, proses pengumpulan data telah diambil selama 3 bulan dan penelitian ini tidak didanai oleh organisasi apa pun.

Uji validitas dilakukan yang digunakan untuk menentukan kelayakan item dalam daftar pertanyaan untuk menentukan variabel yang di uji. Analisis deskriptif dilakukan dengan kategorisasi yang diteliti dengan menggunakan pertanyaan 1 sampai 5 (Firth, Fung, Rui., 2007). Varians yang dikenal SEM PLS untuk menguji hipotesis dilakukan untuk menguji variabel eksogen terhadap variabel endogen secara langsung yaitu dengan membandingkan *t-tabel* dan *t-hitung*. Masing-masing *t* hasil perhitungan ini kemudian dibandingkan dengan *t - tabel* yang diperoleh dengan menggunakan taraf kesalahan 0,05. Berikut ini rumus uji *t* secara parsial sebagai berikut (Indrianto, 2011). Model regresi linier

berganda ditunjukkan oleh persamaan regresi berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \epsilon_i$$

Di mana:

Y = Peningkatan Laba Perusahaan sebagai variabel dependen

$\alpha$  = Konstanta

$\beta_1$  dan  $\beta_2$  =

Koefisien regresi variabel independen

X<sub>1</sub> = Pengendalian Biaya sebagai variabel independen

X<sub>2</sub> = Fungsi Penjualan sebagai variabel independen

$\epsilon$  = error

Hiotesis:

Ho = 0 : Pengendalian Biaya berpengaruh terhadap Peningkatan Laba Perusahaan Bisnis Era Covid-19

Ha ≠ 0 : Fungsi Penjualan berpengaruh terhadap Peningkatan Laba Perusahaan Bisnis Era Covid-19.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengendalian Biaya diukur dengan 8 (delapan) pertanyaan, variabel Fungsi Penjualan diukur dengan 12 (dua belas) pertanyaan kemudian variabel Peningkatan Laba Perusahaan Bisnis Era Covid-19 diukur dengan 14 (empat belas) pertanyaan total semua 34 (tiga puluh empat) pertanyaan dengankisaran 1 sampai 5, terlihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 1. Hasil Uji *Loading factor*

No.	<i>Loading factor</i> masing-masing indikator	Pengendalian Biaya	Fungsi Penjualan	Peningkatan Laba Perusahaan Bisnis Era Covid-19
1.	Indikator 1	0.831	-	-
2.	Indikator 2	0.894	-	-
3.	Indikator 3	0.796	-	-
4.	Indikator 4	0.627	-	-
5.	Indikator 5	0.452	-	-
6.	Indikator 6	0.371	-	-
7.	Indikator 7	0.827	-	-
8.	Indikator 8	0.827	-	-
9.	Indikator 9	-	0.802	-
10.	Indikator 10	-	0.810	-
11.	Indikator 11	-	0.792	-
12.	Indikator 12	-	0.761	-
13.	Indikator 13	-	0.773	-
14.	Indikator 14	-	0.684	-
15.	Indikator 15	-	0.666	-
16.	Indikator 16	-	0.662	-
17.	Indikator 17	-	0.382	-
18.	Indikator 18	-	0.382	-
19.	Indikator 19	-	0.382	-
20.	Indikator 20	-	0.382	-
21.	Indikator 21	-	-	0.804
22.	Indikator 22	-	-	0.889
23.	Indikator 23	-	-	0.862
24.	Indikator 24	-	-	0.770
25.	Indikator 25	-	-	0.889
26.	Indikator 25	-	-	0.779
27.	Indikator 27	-	-	0.889

OTNIEL SAFKAUR<sup>1</sup> / Pengaruh Pengendalian Biaya, Fungsi Penjualan Terhadap Peningkatan Laba Perusahaan Bisnis Era Covid-19

28	Indikator 28	-	-	0.849
29	Indikator 29	-	-	0.889
30	Indikator 30	-	-	0.839
31	Indikator 31	-	-	0.889
32	Indikator 32	-	-	0.899
33	Indikator 33	-	-	0.889
34	Indikator 34	-	-	0.829

Sumber: Olah data, 2020

Tabel 2 Hasil Uji. Hasil Square roots of AVE

No	Variabel	Square roots of AVE
1.	Pengendalian Biaya	0.729
2.	Fungsi Penjualan	0.649
3.	Peningkatan Laba Perusahaan Bisnis Era Covid-19	0.732

Sumber: Olah data SPSS, 2020

Tabel 3. Hasil Uji *Composite Reliability*

No.	Variabel	Composite reliability	Cronbach's Alpha
1.	Pengendalian Biaya	0.916	0.772
2.	Fungsi Penjualan	0.910	0.776
3.	Peningkatan Laba Perusahaan Bisnis Era Covid-19	0.900	0.781

Sumber: Olah data SPSS, 2020

Tabel 4. Hasil Uji *Goodness of fit* pada *inner model* diukur menggunakan *R square*

No.	Model	R square
1.	Peningkatan Laba Perusahaan Bisnis Era Covid-19	0.279

Sumber: Olah data SPSS, 2020

Tabel 5. Hasil Uji *Q square*

No.	Model	Q square
1.	Peningkatan Laba Perusahaan Bisnis Era Covid-19	0.449

Sumber: Olah data SPSS, 2020

Tabel 6. Hasil Pengujian Pengaruh langsung

No.	Pengaruh Langsung	Koefisien	Signifikansi	Keterangan
1	Pengendalian Biaya berpengaruh terhadap Peningkatan Laba Perusahaan Bisnis Era Covid-19	-0.508	0.056	Diterima
2	Fungsi Penjualan berpengaruh terhadap Peningkatan Laba Perusahaan Bisnis Era Covid-19	0.570	0.057	Diterima

Sumber: Olah data SPSS, 2020

Pengujian yang dilakukan dalam *inner model* dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat  $R^2$  untuk setiap variabel laten dependen. Perubahan nilai  $R^2$  dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif. Disamping melihat nilai  $R^2$ , model PLS juga dievaluasi dengan melihat  $Q^2$  *predictive relevance* untuk model

konstruk.  $Q^2$  mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya (Sekaran & Bougie, 2016).

Nilai  $Q^2 > 0$  (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan jika nilai  $Q^2 < 0$  (nol) menunjukkan bahwa model kurang memiliki nilai *predictive relevance*. Hasil AVE menunjukkan bahwa indikator yang dimiliki

oleh masing-masing variabel dapat mengukur variabel yang dimaksud. *Discriminant validity* adalah membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Dimana nilai AVE harus  $> 0,50$ .

Uji reliabilitas dilakukan dengan uji cronbach alpha menggunakan SPSS. Suatu konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai cronbach alpha  $> 0,60$ . *Structural Equation Model* (SEM) dengan metode *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan *software* *warp* PLS 5.0. Metode ini dicetuskan pertama kali oleh Wold sebagai metode umum untuk mengestimasi *path model* yang menggunakan konstruk laten dengan *multiple* indikator. PLS merupakan *factor indeterminacy* metode analisis yang *powerful* oleh karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu dan jumlah sampel kecil (Indrianto, 2011). Hal ini dirasakan sangat penting oleh responden untuk melakukan pengendalian biaya sehingga peningkatan Laba Perusahaan Bisnis Era Covid-19 tetap bertahan. Kemudian fungsi penjualan harus ditingkatkan agar Laba Perusahaan Bisnis Era Covid-19 tetap meningkat.

## Diskusi

Penggolongan biaya penjualan terkendali bermanfaat untuk tujuan pengendalian biaya penjualan. Dalam jangka waktu pendek biaya yang terkendali umumnya adalah elemen biaya variabel, sedangkan biaya tidak terkendali umumnya adalah elemen biaya tetap. Dalam jangka waktu panjang konsep biaya terkendali dan tidak terkendali sangat berbeda dengan konsep validabilitas biaya karena dalam jangka panjang tetap dapat dikendalikan oleh tingkatan pimpinan tertentu. Pengendalian biaya merupakan alat fundamental dari pengendalian manajerial. Pengendalian biaya terdapat pada empat elemen inti : (1) menugaskan tanggungjawab, (2) membuat ukuran kinerja atau kriteria, (3) mengevaluasi kinerja, dan (4) memberikan penghargaan. (Hansen and Mowen, 2010: Tse, & Sin, 2006: Thornton, & Ocasio, 1999: Sofyan Assaari,

2008: Simons & Vermeulen: 2016: Lettieri, & Masella, 2009: Powell, & DiMaggio, 1991).

Sistem Pertanggungjawaban Biaya berdasarkan fungsi Sistem pertanggungjawaban biaya yang menugaskan tanggung jawab pada unit organisasi dan menyatakan ukuran kinerja berdasarkan faktor keuangan ( Hansen and Mowen, 2010: 479 ) Sistem Pertanggungjawaban Biaya Berdasarkan Aktivitas.

Sistem pertanggungjawaban biaya berdasarkan aktivitas menurut Hansen and Mowen (2010: 497-480) adalah sistem biaya pertanggungjawaban yang dikembangkan bagi para perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan yang terus-menerus menuntut perbaikan biaya pertanggungjawaban pada proses dan menggunakan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan.

Sistem Pertanggungjawaban Biaya Berdasarkan Strategi. Sistem pertanggungjawaban Biaya berdasarkan strategi mempertahankan perspektif proses dan keuangan berdasarkan pendekatan aktivitas, ditambah perspektif pelanggan dan pembelajaran serta pertumbuhan serta penggolongan Biaya penjualan berdasarkan variabilitas biaya terhadap Volume. (Suchman, 1995: Scott, 1995: Saleh & Ryan, 1991)

Dengan adanya pengawasan dan analisis biaya penjualan akan dapat menentukan besarnya biaya untuk setiap cara penggolongan biaya penjualan dengan relatif teliti dan adil, misalnya untuk jenis biaya, setiap fungsi penjualan atau setiap pusat laba. Pengawasan Main biaya penjualan. Dengan pengawasan dan analisis dapat diterapkan pertanggung jawaban terjadinya biaya penjualan.

Data biaya akan dikumpulkan dan dikelompokkan ke dalam setiap fungsi dalam kegiatan penjualan, sehingga dapat ditetapkan siapa yang bertanggung jawab atas biaya yang dapat dikendalikan oleh fungsi yang bersangkutan. Setup pusat laba akan dianalisis kemampuannya di dalam menghasilkan laba, sehingga dapat diketahui pusat laba yang mempunyai tingkat profitabilitas tinggi dan rendah. Perencanaan dan pengendalian usaha penjualan. Pengendalian dan analisis biaya

penjualan bermanfaat dalam menyediakan data kepada eksekutif penjualan yang memerlukan informasi untuk perencanaan dan pengarahannya usaha penjualan (Ritchie, 2008: Pfizer, 2020: ertati, 2015 ).

William & Staiton (2008) menyatakan bahwa pengendalian biaya perlu diperhatikan pembuatan laporan harus disesuaikan dengan bidang tanggung jawab masing - masing serta hasilnya biaya terkendali yang wajib dilaporkan. Para manajer penanggung jawab haruslah peka terhadap perilaku karyawan pelaksanaan agar dapat segera diketahui bila terjadi penyelewengan. Setiap manajer penanggung jawab diikutsertakan dalam penyusunan rancangan anggaran perusahaan. Manajer pelaksana harus benar-benar mampu memimpin karyawan yang melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Proses pengendalian manajemen terletak dalam kerangka tujuan organisasi dan luasnya strategi untuk mencapai tujuan-tujuannya.

Proses pencapaian tujuan dan luasnya strategi disebut perencanaan. Proses pengendalian manajemen kebanyakan meliputi interaksi dan komunikasi informal. Komunikasi informal meliputi memo, rapat, percakapan dan lain- lain (Parasuraman, & Zeithaml, 1985: Parsons, 1996: Ma, 2020b) .

Mansfeld, (1999) menyatakan bahwa perencanaan adalah seperangkat tindakan yang menuju kepada penjualan atau distribusi keluaran berupa barang atau jasa dengan menggunakan sumber daya dari satu atau lebih pusat pertanggungjawaban. Pada perusahaan yang berorientasi pada laba, setiap produk atau lini produk adalah program. Proses perencanaan meliputi pengidentifikasi tujuan dan strategi dan penyusunan program.

Tahap perencanaan bagi penganut akuntansi pertanggungjawaban adalah mengarahkan pada tingkat pertanggung jawaban yang ada. Meliputi kegiatan pengumpulan realisasi dari prestasi serta pengukuran prestasi. Dalam tahap ini, menuntut pusat pertanggungjawaban untuk bekerja sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan. Tahap ini menyangkut analisis dan pelaporan, tindakan korelasi serta

Jenis biaya penjualan adalah termasuk kegiatan pokok penjualan dibagi menjadi

tindakan lanjutan. Akuntansi pertanggungjawaban menyediakan informasi kepada manajemen berupa *performance report* ini prestasi kerja pusat pertanggungjawaban dinilai. (McCartney, 2020: Kim, & Chun, 2005: Mulyadi, 2011: Johnson, & Zhen, 2008: Jenny, 2020: Friedland, 1991: Griffith, K., 2020: Garisson, 2010: Gyau, & Stringer, 2011).

## SIMPULAN

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa pengendalian biaya penjualan barang-barang mewah seperti perhiasan dan emas batangan berpengaruh terhadap nasib bisnis Era Covid-19 agar bisa bertahan hidup, sehingga perusahaan bisnis tetap menjalankan usaha bisnisnya ditengah riunya Covid-19 yang menerjang kondisi bisnis apapun ditengan himpitan Corona virus yang begitu ganas.. Fungsi penjualan tetap menjalankan usaha bisnisnya melalui penjualan online walaupun wabah Covid-19 ditakutkan memicu krisis finansial yang lebih buruk disbanding kan krisis keuangan yang pernah terjadi sebelumnya sehingga laba perusahaan tetap bertahan. Penting bagi manajemen perusahaan merancang strategi agar perusahaan dapat menempuh langkah-langkah *extraordinary* supaya nafas bisnis bisa berjalan lebih lama.

Langkah wajib yang perlu manajemen tempuh oleh manajemen adalah menekan pengeluaran dengan berbagai cara supaya likuiditas bisa lebih kuat. Misalnya, menekan biaya operasional dari pos-pos rutin seperti tagihan listrik, air, dan internet. Pengendalian biaya adalah usaha sistematis manajemen untuk mencapai tujuan. Aktivitas-aktivitas dimonitor terus menerus memastikan bahwa hasilnya berada pada batasan yang diinginkan. Biaya pemasaran dikelompokkan menurut obyek pengeluaran, seperti biaya karyawan, transport, biaya bahan habis pakai, biaya iklan dan sebagainya. Dengan manajemen perusahaan yang dirancang dengan baik maka dapat memperoleh informasi rincian biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan penjualan lebih kecil.

biaya fungsi (pergudangan, penjualan, pembungkusan dan pengiriman). Dengan

analisis ini, manajemen dapat memperoleh informasi untuk mengendalikan kegiatan tiap fungsi penjualan tersebut. Menghitung biaya penjualan tiap usaha penjualan yang dapat berupa : jenis produksi yang dapat dijual, daerah pejualan, besar pesanan, saluran distribusi. Manajemen dapat menghasilkan informasi biaya yang bermanfaat bagi manajemen dan mengarahkan usaha perusahaan sehingga produk tetap menguasai pasar.

### Acknowledgment

Penelitian ini dilakukan dengan biaya secara mandiri dan Populasi dalam penelitian ini adalah 75 sub-sub unit terkait didalam akuntansi pada PT Freeport Indonesia. Kami mengucapkan terima kasih kepada rekan-rekan kami yang berada di daerah Tambang PT Freeport Indonesia di Papua yang sangat membantu mengisi angket penelitian ini, kesimpulan dari makalah ini akhirnya penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

### DAFTAR PUSTAKA

- Bart Melek, (2020). Harga Emas Dunia Naik, Ini Pendongkraknya. <https://money.kompas.com/read/2020/11/17/090400926/harga-emas-dunia-naik-ini-pendongkraknya>.
- Barret, E., McGregor, G., (2020). 10 Cases, 20 Recovered: How the World's Most Densely- Populated Region Fought off the Coronavirus. *Fortune*. March 15, Retrieved from. <https://fortune.com/2020/03/15/coronavirus-macau-cases-response/>.
- Berger, P.L., Luckmann, T., (1991). *The Social Construction of Reality: a Treatise in the Sociology of Knowledge*. Penguin UK. Bertels, S., Pelozo, J., 2008. Running just to stand still? Managing CSR reputation in an era of ratcheting expectations. *Corp. Reput. Rev.* 11 (1), 56–72.
- Bekaoui, Ahmed, (2007). *Teori Akuntansi, Jilid I Edisi Kelima*, diterjemahkan oleh: Herman Wibowo, Erlangga, Jakarta.
- Cotler, Philipse, (2009). *Manajemen Pemasaran*, Edisi Millenium, Jakarta.
- Cooper, M., (2006). Japanese tourism and the SARS epidemic of 2003. *Journal of Travel & Tourism Marketing* 19 (2-3), 117–131.
- Dassen, J., (2020). How to manage the COVID-19 impact: Tips and recommendations from 10 Hotel Industry Experts (Part 3). Retrieved from. <https://www.hospitalitynet.org/news/4098055.html>.
- De Grosbois, D., (2016). Corporate social responsibility reporting in the cruise tourism industry: a performance evaluation using a new institutional theory based model. *J. Sustain. Tour.* 24 (2), 245–269.
- DeBoer, J., Panwar, R., Rivera, J., (2017). Toward a place-based understanding of business sustainability: the role of green competitors and green locales in firms' voluntary environmental engagement. *Bus. Strategy Environ.* 26 (7), 940–955.
- Dicen, K.B., Yodsuwan, C., Butcher, K., Mingkwan, N., (2019). The institutional context for experiential learning investment in hospitality education: a case study from Thailand. *Tourism Education and Asia*. Springer, pp. 143–160.
- DiMaggio, P.J., Powell, W.W., (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *Am. Sociol. Rev.* 147–160.
- Djeebet, H., (2020). What is the Impact of COVID-19 on the Global Hospitality Industry? Retrieved from. <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4098062.html>.
- Dobie, S., Schneider, J., Kesgin, M., Lagiewski, R., (2018). Hotels as critical hubs for destination disaster resilience: An analysis of hotel corporations' CSR activities supporting disaster relief and resilience. *Infrastructures* 3 (4), 46.
- Elena, (2020). The Q1 RevPAR of Huazhu hotel dropped by more than half, and

- theRevPAR of Deutsche Hotel dropped by 21%. Retrieved from.<http://traveldaily.net/article/137334>. Evans, N., Elphick, S., 2005. Models of crisis management: An evaluation of their value for strategic planning in the international travel industry. *International Journal of Tourism Research* 7 (3), 135–150.
- Faulkner, B., (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management* 22 (2), 135–147.
- Friedland, R., (1991). Bringing society back in: symbols, practices, and institutional contradictions. *New Inst. Organ. Anal.* 232–263.
- Garrison, (2010). *Akuntansi Manajemen*. Jilid I Edisi Kelima, diterjemahkan oleh: Herman Wibowo, Erlangga, Jakarta,
- Gallen, S., 2020. The response of tourism businesses vis-à-vis the economic ramifications of SARS-CoV-2. Retrieved from. AIAEST.<https://www.aiaest.org/news/>. Guan, Q., 2020. 90% of the hotels are back in business. Retrieved from. Who is staying in hotels now?.<https://www.meadin.com/jd/211475.html>
- Gioia, D.A., Corley, K.G., Hamilton, A.L., 2013. Seeking qualitative rigor in inductive research: notes on the Gioia methodology. *Organ. Res. Methods* 16 (1), 15–31.
- Griffith, K., (2020). The ‘New Normal’ after Coronavirus. May 1, Retrieved from. <https://www.ksn.com/news/capitol-bureau/the-new-normal-after-coronavirus/>.
- Gyau, A., Stringer, R., (2011). Institutional isomorphism and adoption of e-marketing in the hospitality industry: a new perspective for research. *Food, Agri-Culture and Tourism*. Springer, pp. 130–139.
- Hall, M., (2010). Crisis events in tourism: Subjects of crisis in tourism. *Current Issues in Tourism* 13 (5), 401–417.
- Hansen. Saxo Bank Ole (2020). Harga Emas Dunia Naik, Ini Pendongkraknya", Klik untuk baca: <https://money.kompas.com/read/2020/11/17/090400926/harga-emas-dunia-naik-ini-pendongkraknya>.
- Hansen and Mowen, (2010). *Akuntansi Manajemen Edisi 8*, Buku Empat, Penerbit Salemba Empat, Jakarta,
- Henderson, J., Ng, A., (2004). Responding to crisis: Severe acute respiratory syndrome (SARS) and hotels in Singapore. *International Journal of Tourism Research* 6 (6), 411–419.
- Hertati. L (2015). Competence of Human Resources, The Benefits of Information Technology on Value of Financial Reporting in Indonesia. *Research Journal of Finance and Accounting* 6, (8) 12-18
- Hertati.L.Zarkasyi.W.Suharman.H.Umar.H.(2019). The Effect of Human Resource Ethics on Financial Reporting Implications for Good Government Governance (Survey of Related Sub-units in State-owned Enterprises in SUMSEL). *International Journal of Economics and Financial*. 9(4), 267-276
- Hertati.L, Safkaur.O, (2019). Impact Of Business Strategy On The Management Accounting: The Case Of The Production Of State-Owned Enterprises In Indonesia, South Sumatra. *Journal of Asian Business Strategy* 9, ( 1) 29-39.
- Hertati, L. Widiyanti.M.Desfitriana. Syafarudin.A. (2020). The Effects Of Economic Crisis On Business Finance. *International Journal of Economics and Financial Issues* 10, (3) 236-244
- Safkaur.O & Herati. L. (2020). Perubahan Struktur Modal Menyebabkan Perubahan Struktur Modal. *Jurnal Ekonomi Dan Perbankan* 9(2) 94-105
- Hu, S., Hu, J., Chen, J., Zhu, M., (2020). In the post-pandemic era, the ‘digital viability’ of the hotel industry. Retrieved from.<http://www.tripvid.com/activities/84>.
- Huang, C., (2020). Coronavirus: For China, the economic pain has only just begun. Retrieved from.<https://www.scmp.com/week->

- asia/opinion/article/3076175/coronavirus-china-economic-pain-has-only-just-begun.
- Hung, K., Mark, C., Yeung, M., Chan, E., et al., (2018). The role of the hotel industry in the response to emerging epidemics: a case study of SARS in 2003 and H1N1 swine flu in 2009 in Hong Kong. *Globalization and health* 14 (1), 117.
- Hammer, Lawrence H, Milton F and Usry, (2008). *Cost Accounting: Planning and Control*, I Edition, South Western Publishing Co. Cincinnati,
- Huberman, A.M., Miles, M.B., (2002). *The Qualitative Researcher's Companion*. Sage, Thousand Oaks, California.
- Indrianto, Nur, (2011). *Metodologi Penelitian, Edisi Pertama*, BPF, Yogyakarta,
- Israeli, A.A., 2007. Crisis-management practices in the restaurant industry. *Int. J. Hosp. Manag.* 26 (4), 807–823.
- Israeli, A.A., Reichel, A., (2003). Hospitality crisis management practices: the Israeli case. *Int. J. Hosp. Manag.* 22 (4), 353–372.
- Jenny, (2020). Repressed for four months, Beijing users' explosive hoarding hotels rose 650%. Retrieved from <http://www.lvjie.com.cn/distribution/2020/0429/17541.html>.
- Jerry, (2020). The IHG Greater China picked up, the global OCC is between 20% to 26%. Retrieved from <https://www.traveldaily.cn/article/137407>.
- Jia, Z., Shi, Y., Jia, Y., Li, D., 2012. A framework of knowledge management systems for tourism crisis management. *Procedia Engineering* 29, 138–143
- Jin, H., (2020). The anti-epidemic journey of China's hospitality industry. Online. Retrieved from. Symposium conducted at the Rejuvenation · Rebirth
- Johnson, P., Zhen, L., Tolomiczenko, G., Gellatly, J., (2008). SARS: Lessons in strategic planning for hoteliers and destination marketers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 20 (3), 332–346.
- Laws, E., Prideaux, B., Chon, K., (2007). *Crisis management in tourism*. CABI, Cambridge.
- Lettieri, E., Masella, C., Radaelli, G., (2009). Disaster management: Findings from a systematic review. *Disaster Prevention and Management* 117–136.
- Leung, P., Lam, T., (2004). Crisis management during the SARS threat: A case study of the metropole hotel in Hong Kong. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism* 3 (1), 47–57.
- Lo, A., Cheung, C., Law, R., (2006). The survival of hotels during disaster: A case study of Hong Kong in 2003. *Asia Pacific Journal of Tourism Research* 11 (1), 65–80.
- Luo, J., (2020). The post-pandemic trend and opportunities of non-standard accommodation. Online. Retrieved from. Symposium conducted at the Rejuvenation · Rebirth | 2020 China Cultural Tourism and Hospitality Industry Digital Summit. <http://www.tripvivid.com/articles/26596>.
- Mulyadi, (2011). *Akuntansi Biaya untuk Manajemen Edisi Kelima*, STIE YKP'N, Yogyakarta, Philip
- Kamarrudin, A. 2010. *Akuntansi Biaya untuk Manajemen Edisi Kelima*, STIE YKP'N, Yogyakarta.
- Kim, S., Chun, H., Lee, H., (2005). The effects of SARS on the Korean hotel industry and measures to overcome the crisis: A case study of six Korean five-star hotels. *Asia Pacific Journal of Tourism Research* 10 (4), 369–377.
- Kotler. (2009). *Manajemen Penjualan*, Edisi 7, Buku Empat, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, Usry dan Matz, *Planning and Control*, I Edition, South Western Publishing Co. Cincinnati.
- Mansfeld, Y., (1999). Cycles of war, terror, and peace: determinants and management of crisis and recovery of the Israeli tourism industry. *J. Travel. Res.* 38 (1), 30–36.
- Ma, Y., (2020b). The epidemic accelerated transformation of the hotel industry.

- Online. Retrieved from. Symposium conducted at the Rejuvenation · Rebirth | 2020 China Cultural Tourism and Hospitality Industry Digital Summit. <http://www.tripvivid.com/articles/26592>.
- McCartney, G., (2020). The impact of the coronavirus outbreak on Macao. From tourism lockdown to tourism recovery. *Curr. Issues Tour.* 1–10.
- Mensah, I., Blankson, E.J., (2013). Determinants of hotels' environmental performance: evidence from the hotel industry in Accra, Ghana. *J. Sustain. Tour.* 21 (8), 1212–1231.
- Meyer, J.W., Rowan, B., (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *Am. J. Sociol.* 83 (2), 340–363.
- Moderna (2020). Harga Emas Dunia Naik, Ini Pendongkraknya. <https://money.kompas.com/read/2020/11/17/090400926/harga-emas-dunia-naik-ini-pendongkraknya>.
- Orori. (2020). 8 Hal Yang Mempengaruhi Harga Emas. <https://www.orori.com/ororeads/harga-emas-dan-beberapa-hal-yang-mempengaruhinya>
- Oestreich, K.W., (2020). Mayo Clinic to Advise Hilton on Cleaning Program Protocol, Training. April 27, Retrieved from. <https://newsnetwork.mayoclinic.org/discussion/mayo-clinic-to-advise-hilton-on-cleaning-program-protocol-and-training/>.
- Ouyang, Z., Wei, W., Chi, C.G., (2019). Environment management in the hotel industry: does institutional environment matter? *Int. J. Hosp. Manag.* 77, 353–364
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L., (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *J. Mark.* 49 (4), 41–50.
- Parsons, W., 1996. Crisis management. *Career Dev. Int.* 1 (5), 26–28.
- Powell, W.W., DiMaggio, P., (1991). The New Institutionalism in Organizational Analysis. Ritchie, B.W., 2004. Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tour. Manag.* 25 (6), 669–683
- Pfizer (2020). Harga Emas Dunia Naik, Ini Pendongkraknya. <https://money.kompas.com/read/2020/11/17/090400926/harga-emas-dunia-naik-ini-pendongkraknya>.
- Ritchie, B., 2008. Tourism disaster planning and management: From response and re-recovery to reduction and readiness. *Current Issues in Tourism* 11 (4), 315–348.
- Rebirth. (2020) China Cultural Tourism and Hospitality Industry Digital Summit. [https://www.sohu.com/a/390913127\\_691563](https://www.sohu.com/a/390913127_691563).
- Safri Sofyan. (2008). Akuntansi Biaya Edisi Kelima, STIE YKP'N, Yogyakarta 2008
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business* (7th ed.). West Sussex: John Wiley & Son.
- Saleh, F., Ryan, C., (1991). Analysing service quality in the hospitality industry using the SERVQUAL model. *Serv. Ind. J.* 11 (3), 324–345.
- Scott, W.R., (1995). Institutions and Organizations. Foundations for Organizational Science. A Sage Publication Series, London.
- Simons, T., Vermeulen, P.A., Knobens, J., (2016). There's no beer without a smoke: community cohesion and neighboring communities' effects on organizational resistance to antismoking regulations in the Dutch hospitality industry. *Acad. Manag. J.* 59 (2), 545–578.
- Suchman, M.C., (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Acad. Manag. Rev.* 20 (3), 571–610.
- Sofyan Assaari, (2008). Manajemen Penjualan, Edisi 8, Buku Empat, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Supriyono,. 2010. Akuntansi Biaya, Perencanaan dan Pengendalian Biaya serta Keputusan, Buku II Edisi Kedua, BPFE, Yogyakarta.
- Thornton, P.H., Ocasio, W., (1999). Institutional logics and the historical

contingency of power in organizations: executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990.

- Tse, A.C.B., So, S., Sin, L., (2006). Crisis management and recovery: how restaurants in Hong Kong responded to SARS. *Int. J. Hosp. Manag.* 25 (1), 3–11.
- United Nations, (2004). *Living with risk. A global review of disaster reduction initiatives.* International Strategy for Disaster Reduction, United Nations, New York. Valle,
- Wang, J., Ritchie, B., (2010). A theoretical model for strategic crisis planning: Factors influencing crisis planning in the hotel industry. *International Journal of Tourism Policy* 3 (4), 297–317.
- Wang, J., Wu, X., (2018). Top-down or outside-in? Culturally diverse approaches to hotel crisis planning. *Journal of Hospitality and Tourism Management* 36, 76–84.
- William J. Staiton, (2008). *Manajemen Penjualan*, Edition, South Western Publishing Co. Cincinnati,
- Xinhua, (2020). Macao's Last COVID-19 Patient Recovers, Discharged from Hospital. May 19, Retrieved from. [http://www.xinhuanet.com/english/2020-05/19/c\\_139070236.htm](http://www.xinhuanet.com/english/2020-05/19/c_139070236.htm).
- Zhang, C., Cui, R., Xu, C., Wang, J., (2020). COVID-19 and the Chinese Hotel Sector. Retrieved from. HVS. <https://www.hvs.com/article/8723-COVID-19-and-the-Chinese-Hotel-Sector>.
- Zhu, Q., Cordeiro, J., Sarkis, J., (2013). Institutional pressures, dynamic capabilities and environmental management systems: investigating the ISO 9000–environmental management system implementation linkage. *J. Environ. Manage.* 114, 232–242.
- Zucker, L.G., (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *Am. Sociol. Rev.* 726–743.

*OTNIEL SAFKAUR<sup>1</sup> / Pengaruh Pengendalian Biaya, Fungsi Penjualan Terhadap Peningkatan  
Laba Perusahaan Bisnis Era Covid-19*