



**ANALISIS SELISIH BIAYA OPERASIONAL SEBAGAI
ALAT PENGENDALIAN MANAJEMEN PADA
KILLINEY KOPITIAM
MEDAN**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Ujian
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Sosial Sains
Universitas Pembangunan Panca Budi

Oleh :

ANTIKA WULANDARI
1415100200

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN
2020**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui selisih yang terjadi antara anggaran dan realisasi biaya operasional yang terjadi pada tahun 2016-2017 dan 2017-2018. Penelitian dilakukan di Restoran Killiney Kopi. Data yang digunakan adalah data sekunder yang diperoleh dari Killiney Kopi cabang Hermes Place yang berupa data anggaran dan realisasi. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini bersifat deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Untuk mengetahui selisih biaya operasional langkah yang dilakukan yaitu dengan membandingkan antara biaya yang dianggarkan dengan biaya realisasi, apakah terjadi selisih yang menguntungkan (*favorable*) atau selisih yang tidak menguntungkan (*unfavorable*). Berdasarkan analisa data yang dilakukan pada tahun 2016-2017 bulan maret, april, mei, juni, juli dan oktober masih banyak biaya-biaya yang melebihi anggaran. Pada bulan Maret terdapat selisih *unfavorable* sebesar Rp. 2.170.000, pada bulan April mengalami selisih *unfavorable* sebesar Rp. 5.595.700, pada bulan Mei terdapat selisih *unfavorable* Rp. 89.355, pada bulan Juni terdapat selisih *unfavorable* sebesar Rp. 465.060, pada bulan Juli terdapat selisih *unfavorable* sebesar Rp. 244.760 dan pada bulan Oktober terdapat selisih *unfavorable* sebesar Rp. 96.806. Dari data tersebut terdapat banyak biaya yang melebihi anggaran seperti pembelian bumbu Singapore karena masih dibeli menggunakan kurs US Dollar, biaya telepon dan biaya-biaya yang tidak dianggarkan, sehingga Killiney Kopi mengalami selisih yang tidak menguntungkan (*unfavorable*). Namun pada tahun 2017-2018 terjadi penyimpangan yang positif, karena selisih biaya *unfavorable* lebih rendah dibanding tahun sebelumnya, dimana manajemen dapat menggunakan selisih biaya yang terjadi sebelumnya sebagai alat bantu untuk merencanakan anggaran operasional pada periode berikutnya. Maka dengan adanya pengendalian yang dilakukan manajemen, biaya-biaya yang dikeluarkan dapat lebih teratur.

Kata kunci: Selisih biaya operasional, Pengendalian manajemen

ABSTRACT

This study aims to determine the difference between the budget and the realization of operational costs that occurred in 2016-2017 and 2017-2018. The study was conducted at the Killiney Coffee Restaurant. The data used are secondary data obtained from Killiney Coffee Hermes Place branch in the form of budget and realization data. Data type of research used in this study is descriptive with a quantitative approach. To find out the difference between the operational cost of the steps taken is to compare the budgeted cost with the realization cost, whether there is a favorable difference (favorable) or a difference that is not profitable (unfavorable). Based on data analysis conducted in 2016-2017 in March, April, May, June, July and October there are still many costs that exceed the budget. In March there was an unfavorable difference of Rp. 2,170,000, in April experiencing an unfavorable difference of Rp. 5,595,700, in May there was an unfavorable difference of Rp. 89,355, in June there was an unfavorable difference of Rp. 465,060, in July there was an unfavorable difference of Rp. 244,760 and in October there was an unfavorable difference of Rp. 96,806. From this data there are many costs that exceed the budget such as the purchase of seasoning Singapore because it is still purchased using the US Dollar exchange rate, telephone cost and costs that are not budgeted, so that Killiney Coffee experiences unfavorable differences (unfavorable). However, in 2017-2018 there were positive deviations, because the difference in unfavorable cost was lower than in the previous year where management could use the difference in costs incurred as a tool to plan operational budgets in the next period. So with the control by management, the cost in current can be more organized.

Keywords: *Difference in operating costs, Management Control*

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PENGESAHAN	i
HALAMAN PERSETUUAN	ii
HALAMAN PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACK	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi dan Batasan Masalah.....	5
1.3 Rumusan Maslah.....	5
1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	6
1.5 Keaslian Penelitian.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Landasan Teori.....	8
2.1.1 Pengertian Biaya Operasional.....	8
2.1.2 Penggolongan Biaya.....	9
2.1.3 Unsur-unsur Biaya Operasional.....	11
2.1.4 Analisis Selisih.....	12
2.1.5 Pegendalian Manajemen.....	14
2.1.6 Anggaran.....	15
2.1.7 Anggaran Biaya Operasional.....	17
2.2 Penelitian Terdahulu.....	20
2.3 Kerangka Konseptual.....	23
BAB III METODE PENELITIAN	25
3.1 Pendekatan Penelitian.....	25
3.2 Lokasi & Waktu Penelitian.....	25
3.3 Definisi Operasional Variabel.....	26
3.4 Data & Instrumen Penelitian.....	28

3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	29
3.6 Teknik Analisis Data.....	30
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	31
4.1 Hasil Penelitian.....	31
4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	31
4.1.2 Anggaran Dan Realisasi Biaya Operasional.....	36
4.2 Pembahasan.....	61
4.2.1 Analisis Selisih Biaya Operasional.....	61
4.2.2 Selisih Biaya Operasional Sebagai Alat Pengendalian Manajemen.....	78
4.2.3 Pengendalian Manajemen.....	79
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	81
5.1 Kesimpulan.....	81
5.2 Saran.....	83
DAFTAR PUSTAKA.....	84
BIODATA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 1.1	Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Killiney Kopi Tahun 2016-2017	3
Tabel 1.2	Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Killiney Kopi Tahun 2017-2018	4
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	20
Tabel 3.1	Waktu Penelitian.....	26
Tabel 3.2	Definisi Operasional.....	28
Tabel 4.1	Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Killiney Kopi Maret 2016.....	36
Tabel 4.2	Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Killiney Kopi April 2016.....	37
Tabel 4.3	Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Killiney Kopi Mei 2016.....	38
Tabel 4.4	Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Killiney Kopi Juni 2016.....	39
Tabel 4.5	Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Killiney Kopi Juli 2016.....	40
Tabel 4.6	Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Killiney Kopi Agustus 2016.....	41
Tabel 4.7	Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Killiney Kopi September 2016.....	43
Tabel 4.8	Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Killiney Kopi Oktober 2016.....	44
Tabel 4.9	Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Killiney Kopi November 2016.....	45
Tabel 4.10	Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Killiney Kopi Desember 2016.....	46
Tabel 4.11	Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Killiney Kopi Januari 2017.....	47
Tabel 4.12	Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Killiney Kopi Februari 2017.....	48

Tabel 4.13	Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Killiney Kopi Maret 2017	49
Tabel 4.14	Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Killiney Kopi April 2017	50
Tabel 4.15	Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Killiney Kopi Mei 2017	51
Tabel 4.16	Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Killiney Kopi Juni 2017	52
Tabel 4.17	Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Killiney Kopi Juli 2017	53
Tabel 4.18	Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Killiney Kopi Agustus 2017	54
Tabel 4.19	Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Killiney Kopi September 2017	55
Tabel 4.20	Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Killiney Kopi Oktober 2017	56
Tabel 4.21	Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Killiney Kopi November 2017	57
Tabel 4.22	Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Killiney Kopi Desember 2017	58
Tabel 4.23	Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Killiney Kopi Januari 2018	59
Tabel 4.24	Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Killiney Kopi Februari 2018	60

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	24
Gambar 4.1 Struktur Organisasi.....	34

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat ALLAH SWT, karena atas limpahan rahmat dan karunianya, penulis dapat menyelesaikan Skripsi yang berjudul: **“ANALISIS SELISIH BIAYA OPERASIONAL SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN MANAJEMEN PADA KILLINEY KOPITIAM”**. Skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih gelar sarjana strata satu (S-1) program studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Panca Budi.

Selama penelitian dan penyusunan laporan penelitian skripsi ini, penulis tidak luput dari kendala. Kendala tersebut dapat diatasi penulis berkat adanya bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. H. Muhammad Isa Indrawan, S.E., M.M selaku Rektor Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
2. Bapak Dr. Bambang Widjanarko,SE.,MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
3. Ibu Dr. Rahima Br.Purba,SE.,M.Si.,Ak.,CA selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Sosial Sains Universitas Pembanguna Panca Budi Medan.
4. Ibu Heriyati Chrisna,SE.,M.Si selaku Dosen Pembimbing 1 (satu) yang sudah banyak membantu memberikan kritik dan saran terhadap perbaikan skripsi saya.

5. Ibu Dr. Oktarini Khamilah Siregar,S.E.,M.Si selaku Dosen Pembimbing 2 (dua) yang sudah banyak membantu memberikan kritik dan saran terhadap perbaikan skripsi saya.
6. Bapak Pimpinan dan Staff Karyawan CV. Dwi Nusantara Lestari yang telah memberikan data-data yang diperlukan dalam penyusunan skripsi ini.
7. Teristimewa untuk ayahanda dan ibunda yang selalu mendukung penulis dalam memberikan semangat, nasehat, do'a serta bantuan lainnya yang tidak terkira.
8. Teman-teman yang telah banyak membantu penulis, yaitu Sri Dahliani, Nurhasanah, Dinda Sasmita, Silvia Sugyarti dan masih banyak lagi yang tidak mungkin penulis cantumkan satu persatu. Khususnya angkatan 2014 Fakultas Ekonomi dan Sains Jurusan Akuntansi.

Akhir kata, penulis mohon maaf apabila terdapat kesalahan baik itu penulisan dan isi pada skripsi ini. Penulis menyadari bahwa pengetahuan yang dimiliki penulis masih terbatas. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan berguna bagi teman-teman Mahasiswa lainnya.

Medan, 23 Oktober 2020
Penulis

Antika Wulandari
1415100200

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia usaha saat ini semakin meningkat, maka perusahaan dituntut untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya. Suatu perusahaan memiliki target atau tujuan untuk dicapai, salah satu tujuan tersebut adalah untuk mendapatkan laba yang tinggi dengan meminimalkan pengeluaran biaya-biaya yang terjadi. Untuk mencapai tujuan tersebut maka perusahaan melakukan pengendalian terhadap biaya operasionalnya. Kegiatan. Biaya operasional merupakan komponen yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan, karena dengan perencanaan biaya operasional yang baik dapat mencapai tujuan perusahaan tersebut. Komponen dalam biaya operasional yaitu biaya penjualan dan administrasi untuk memperoleh pendapatan, namun tidak termasuk pengeluaran yang telah diperhitungkan dalam harga pokok penjualan dan penyusutan.

Masalah-masalah yang berhubungan dengan biaya operasional pada perusahaan adalah perencanaan biaya yang dianggarkan oleh perusahaan, namun perencanaan pengeluaran biaya seperti ini sering kali tidak sesuai dengan apa yang terjadi sesungguhnya, maka pihak manajemen perlu melakukan analisis terhadap selisih biaya yang terjadi dan dari hasil analisis tersebut dapat memudahkan pihak manajemen dalam mengambil keputusan.

Analisis selisih dilakukan untuk mencari penyebab terjadinya selisih antara biaya yang dianggarkan dengan biaya realisasinya. Analisis selisih penting dilakukan agar manajemen dapat menilai kembali penetapan biaya anggaran yang

berkaitan dengan biaya yang dikeluarkan. Hasil analisis ini dapat dijadikan sebagai pengambilan keputusan pihak manajemen perusahaan. Dengan kebijakan manajemen dalam mengambil keputusan yang tepat dalam aktivitas perusahaan merupakan salah satu hal yang dapat mempengaruhi perusahaan untuk bersaing dan dapat menjadi penilaian apakah hasil analisis sudah digunakan secara baik dalam pengendalian manajemen.

Untuk dapat mengelola perusahaan dengan sebaik-baiknya, maka manajer perusahaan memerlukan informasi yang digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengendalian biaya. Pengendalian merupakan salah satu bagian dari manajemen, pengendalian dilakukan dengan tujuan supaya apa yang telah direncanakan dapat dilaksanakan dengan baik sehingga dapat mencapai target maupun tujuan yang ingin dicapai. Mengendalikan merupakan fungsi penting karena membantu untuk memeriksa kesalahan agar dapat diperbaiki.

Pengendalian terhadap biaya operasional dapat dilakukan dengan menetapkan biaya anggaran. Biaya anggaran merupakan biaya yang ditentukan dimuka untuk mengukur satu-satuan produk berdasarkan pengalaman masa lalu yang nantinya akan dibandingkan dengan biaya realisasi yang terjadi di perusahaan. Selisih antara biaya anggaran dengan realisasi dikatakan menguntungkan (*favorable*) jika biaya realisasi lebih kecil daripada biaya anggarannya. Sebaliknya selisih biaya dikatakan tidak menguntungkan (*unfavorable*) apabila biaya realisasi melampaui anggaran.

CV. Dwi Nusntara Lestari merupakan perusahaan yang bergerak di beberapa bidang, seperti: pengadaan barang, perdagangan bahan kimia, rumah

makan/restoran, teknologi komunikasi & IT. Penulis mengambil penelitian pada bidang rumah makan/restoran, restoran yang ada pada perusahaan ini adalah Killiney Kopi. Killiney Kopi didirikan pada tahun 1993, Killiney Kopi adalah sebuah restoran yang menyajikan kopitiam, teh, roti panggang dan menawarkan variasi hidangan lokal. Killiney Kopi juga mempunyai beberapa yakni: Hermes Place, Sun Plaza dan Ringroad City Walks. Penulis mengambil penelitian pada cabang Hermes Place. Berikut adalah anggaran dan realisasi Killiney Kopi pada bulan maret 2016.

Tabel 1.1 Anggaran Dan Realisasi Biaya Operasional Killiney Kopi Tahun 2016-2017

No	Bulan	Anggaran	Realisasi	Selisih	Keterangan
1	Maret	264.477.083	266.647.003	21.700.000	Unfavorable
2	April	44.424.000	50.019.700	5.595.700	Unfavorable
3	Mei	103.590.107	103.679.462	89.355	Favorable
4	Juni	583.356.144	583.825.204	465.060	Unfavorable
5	Juli	509.824.251	509.974.251	244.760	Unfavorable
6	Agustus	293.055.535	292.999.585	55.950	Unfavorable
7	September	23.299.033	23.449.033	150.000	Unfavorable
8	Oktober	86.972.299	87.071.108	98.809	Unfavorable
9	November	81.888.902	81.888.902	-	-
10	Desember	32.698.065	32.698.065	-	-
11	Januari	99.956.188	99.956.180	-	-
12	Februari	107.740.050	107.740.050	-	-

Sumber :Killiney Kopi, 2020 (diolah penulis)

Dari tabel diatas dapat dilihat terjadinya penyimpangan anggaran dan realisasi. Dimana pada tahun pertama ini masih banyak mengalami selisih yang bersifat unfavorable yang terjadi pada bulan Maret, April, Juni, Juli, Agustus, September, dan Oktober.

**Tabel 1.2 Anggaran Dan Realisasi Biaya Operasional
Killiney Kopi Tahun 2017-2018**

No	Bulan	Anggaran	Realisasi	Selisih	Keterangan
1	Maret	110.963.455	110.177.078	809.637	Favorable
2	April	132.505.820	132.533.387	27.567	Unfavorable
3	Mei	121.440.331	120.871.730	568.581	Favorable
4	Juni	251.431.887	251.002.274	429.613	Favorable
5	Juli	65.073.542	65.180.425	106.883	Unfavorable
6	Agustus	113.997.321	113.656.525	340.796	Favorable
7	September	112.860.927	113.553.737	692.810	Unfavorable
8	Oktober	123.394.894	122.952.041	442.853	Favorable
9	November	108.759.895	108.479.450	280.445	Favorable
10	Desember	120.080.881	119.778.915	301.966	Favorable
11	Januari	116.614.363	116.295.144	319.219	Favorable
12	Februari	121.244.765	121.387.607	142.842	Unfavorable

Sumber : *Killiney Kopi, 2020 (diolah penulis)*

Dari tabel diatas dapat dilihat terjadinya penyimpangan anggaran dan realisasi yang mengakibatkan terjadinya selisih antara anggaran dan realisasi biaya operasional. Dimana pada tahun 2017-2018 perusahaan mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya. Dimana selisih yang bersifat unfavorable lebih sedikit dari periode sebelumnya.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka peneliti tertarik menulis skripsi dengan judul “**Analisis Selisih Biaya Operasional Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Pada CV. Dwi Nusantara Lestari**”.

B. Identifikasi dan Batasan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah:

- a. Tingginya selisih yang terjadi antara anggaran dengan realisasi biaya operasional pada Killiney Coffee.
- b. Penelitian yang dilakukan terdahulu dan sekarang memiliki hasil yang berbeda.

2. Batasan Masalah

Pembatasan masalah dilakukan oleh peneliti agar masalah yang dikaji menjadi lebih fokus. Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah yang sebelumnya maka penulis pun membatasi masalah pada anggaran dan realisasi biaya operasional tahun 2016/2017 dan 2017/2018 pada bidang usaha Killiney Kopi cabang Hermes Place.

C. Perumusan Masalah

Masalah merupakan suatu hal yang timbul karna adanya tantangan dan kesangsian serta penyimpangan terhadap suatu hal atau fenomena baik yang telah ada maupun yang akan datang. Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penulis merumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Faktor-faktor apa saja yang menyebabkan terjadinya selisih biaya operasional pada usaha Killiney Kopi?
2. Apakah analisis selisih biaya operasional dapat dijadikan sebagai alat pengendalian manajemen pada Killiney Kopi?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang telah dikemukakan, tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk menganalisis selisih biaya operasional pada usaha Killiney Kopi.
- b. Untuk membuktikan apakah selisih biaya operasional dapat dijadikan sebagai alat pengendalian manajemen pada Killiney Kopi.

2. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi penulis, perusahaan, maupun peneliti sejenis.

a. Bagi penulis

Untuk menambah wawasan dan pengetahuan penulis mengenai analisis selisih biaya operasional sebagai alat pengendalian manajemen pada CV. Dwi Nusantara Lestari.

b. Bagi perusahaan

Untuk memberi saran atau masukan bagi perusahaan dalam hal analisis selisih biaya operasional sebagai alat pengendalian manajemen pada CV. Dwi Nusantara Lestari.

c. Akademis

Untuk memberikan sumbangan informasi sebagai bahan masukan bagi pihak yang berminat melakukan penelitian tentang analisis selisih biaya operasional sebagai alat pengendalian manajemen pada CV. Dwi Nusantara Lestari.

E. Keaslian Penelitian

Berdasarkan penelusuran terhadap judul penelitian skripsi tentang analisis selisih biaya operasional sebagai alat pengendalian manajemen ditemukan judul yang terkait yakni penelitian skripsi yang dilakukan oleh Mila Dwi Ariyanti dengan judul “Analisis Selisih biaya Operasional Pada PT. PLN UPT Karawang”. Adapun perbedaan kali ini dengan penelitian sebelumnya yaitu sebagai berikut:

1. Tempat/Perusahaan yang menjadi tempat penelitian berbeda. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Mila Dwi Ariyanti dilakukan di PT. PLN UPK Karawang, sedangkan penulis melakukan penelitian di Killiney Kopi cabang Hermes Place Medan.
2. Tahun penelitian. Penelitian yang dilakukan oleh Mila Dwi Ariyanti pada tahun 2007-2009, sedangkan penulis melakukan penelitian pada tahun 2018-2019.

Oleh karena itu, keaslian skripsi ini dapat dipertanggung jawabkan dan sesuai dengan asas-asas keilmuan yang harus dijunjung tinggi yaitu kejujuran. Sehingga penelitian ini dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya secara ilmiah, dan keilmuan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Pengertian Biaya Operasional

Untuk memenuhi kebutuhan dan kelangsungan hidup perusahaan, dibutuhkan biaya operasional. Secara umum biaya operasional terdiri dari dua kata yaitu “biaya” dan “operasional” menurut kamus besar bahasa Indonesia, biaya berarti uang yang dikeluarkan untuk mengadakan (mendirikan, melakukan, dan sebagainya) sesuatu ongkos, belanja, pengeluaran. Sedangkan operasional berarti secara (bersifat) operasi berhubungan dengan operasi atau kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan.

Margaretha (2011:24) mengemukakan “Biaya operasional adalah keseluruhan biaya sehubungan dengan operasional diluar kegiatan proses produksi termasuk di dalamnya adalah biaya penjualan dan biaya administrasi”.

Menurut Murhadi (2013) “biaya operasi (*operating expense*) merupakan biaya yang terikat dengan operasional perusahaan yang meliputi biaya penjualan dan administrasi (*selling and administrative expense*), biaya iklan (*advertising expense*), biaya penyusutan (*depreciation and amortization expense*), serta perbaikan dan pemeliharaan (*repairs and maintenance expense*)”.

Sedangkan menurut Supriyono (2011:43) “biaya operasional adalah biaya yang berkaitan langsung dengan pelaksanaan modal kerja”.

Dari beberapa pendapat pengertian yang diberikan para ahli, dapat ditarik kesimpulan bahwa biaya operasional adalah seluruh biaya yang dikeluarkan perusahaan sehari-hari yang berkaitan dengan kegiatan usaha, yaitu biaya-biaya yang tidak berhubungan langsung dengan produk perusahaan tetapi berkaitan dengan aktivitas perusahaan sehari-hari termasuk biaya administrasi dan penjualan.

2. Penggolongan Biaya

Menurut Adi Saputra jenis biaya operasi digolongkan sesuai dengan fungsi pokok kegiatan perusahaan. Dalam hal ini biaya terbagi menjadi dua kelompok besar, yaitu:

a. Biaya Produksi

Biaya produksi meliputi semua biaya yang berhubungan dengan fungsi produksi yaitu semua biaya dalam rangka pengolahan bahan baku menjadi produk selesai yang siap dijual. Biaya produksi dapat digolongkan kedalam 3 kelompok, yaitu:

1) Biaya bahan baku

Adalah harga perolehan berbagai macam bahan baku yang dipakai dalam kegiatan pengolahan produk.

2) Biaya Tenaga Kerja Langsung

Adalah balas jasa yang diberikan oleh perusahaan, kepada tenaga kerja langsung dan manfaatnya dapat diidentifikasi kepada produk tertentu.

3) Biaya Overhead Pabrik

Biaya produksi tidak langsung atau biaya overhead pabrik adalah seluruh biaya yang digunakan untuk mengkonversi bahan baku menjadi produk jadi, selain bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung.

b. Biaya Non Produksi

Dengan semakin tajamnya persaingan dan perkembangan teknologi yang semakin pesat mengakibatkan biaya non produksi menjadi semakin penting pula. Sehingga manajemen berkepentingan untuk mengendalikan informasi mengenai kegiatan dan biaya non produksi tersebut. Pada umumnya biaya non produksi dapat digolongkan kedalam:

1) Biaya Pemasaran / Penjualan

Merupakan biaya-biaya yang dikeluarkan untuk melaksanakan kegiatan pemasaran atau kegiatan untuk menjual barang perusahaan kepada pembeli. Contohnya adalah biaya iklan, biaya promosi, biaya angkutan dari gedung perusahaan ke gedung pembeli, gaji karyawan bagian-bagian yang melaksanakan kegiatan pemasaran.

2) Biaya Administrasi dan Umum

Merupakan biaya-biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan-kegiatan di luar kegiatan penjualan, serta biaya-biaya lain yang sifatnya untuk keperluan perusahaan secara keseluruhan. Contoh biaya ini adalah:

- a) Gaji dan upah yang meliputi gaji karyawan insentif dan bonus, premi lembur, dan lain-lain.
- b) Kesejahteraan karyawan yang meliputi pengobatan karyawan, rekreasi, pendidikan dan lain-lain.
- c) Biaya reparasi dan pemeliharaan yang meliputi reparasi dan pemeliharaan untuk peralatan-peralatan kantor, alat transportasi, gedung dan lain-lain.
- d) Biaya penyusutan aktiva tetap yang meliputi biaya pencetakan, alat tulis dan perlengkapan kantor, biaya listrik, air, biaya telepon dan lain-lain.

3. Unsur-Unsur Biaya Operasional

Suatu sistem biaya yang baik akan menyediakan data yang diperlukan untuk penyusunan, menghitung dan menentukan biaya-biaya standar. Dalam suatu perusahaan perhitungan dan perkiraan merupakan langkah awal dalam program kerja. Dengan demikian perusahaan akan dapat mengukur dan mengawasi pelaksanaan yang terjadi.

Unsur-unsur biaya operasional yang terdapat pada suatu perusahaan dagang dan jasa yaitu:

- a. Biaya tenaga kerja
 - 1) Biaya gaji karyawan
 - 2) Biaya bonus tahunan
 - 3) Biaya tunjangan astek
 - 4) Biaya asuransi
 - 5) Biaya lembur

b. Biaya fasilitas

- 1) Biaya sewa gedung
- 2) Biaya perbaikan dan pemeliharaan gedung, mesin dan kendaraan
- 3) Biaya perbaikan dan pemeliharaan peralatan perusahaan
- 4) Biaya telepon, air dan listrik

c. Biaya penjualan

- 1) Biaya promosi
- 2) Biaya iklan

4. Analisis Selisih

Analisis selisih menurut Machfoedz Mahmudin adalah “Analisis selisih (analisis variace) dilakukan dengan membandingkan antara biaya sesungguhnya dengan biaya yang seharusnya atau biaya standar.”

Sedangkan Witjaksono (2013) dalam (Arinna Pricilla dan Husain 2014) bahwa *variance* atau selisih adalah perbedaan antara suatu rencana atau target dan suatu hasil.

Dan menurut Hartanto (2017) analisis biaya diperlukan untuk menginterpretasikan informasi biaya yang dihasilkan melalui sistem akuntansi sehingga dapat dipakai sebagai dasar pertimbangan dalam mengambil keputusan.

Dari beberapa pendapat pengertian yang diberikan para ahli, dapat ditarik kesimpulan bahwa analisis selisih adalah mambandingkan dan mencari penyebab terjadinya penyimpangan antara biaya standar dengan biaya sesungguhnya, untuk mengatasi terjadinya selisih yang merugikan.

Analisis selisih penting dilakukan karena dapat digunakan untuk mengetahui berbagai macam penyebab terjadinya selisih antara biaya yang telah ditetapkan dengan biaya yang dikeluarkan. Sehingga hasil dari analisis tersebut dapat mempermudah manajemen dalam menentukan tindakan. Tindakan yang diambil manajemen dalam membuat keputusan merupakan salah satu penilaian bagi perusahaan apakah hasil analisis tersebut sudah digunakan dengan baik dalam pengendalian manajemen.

Dalam Ariyanti Mila Dwi (2010) terdapat analisis selisih yang menguntungkan (*favorable*) yaitu jika pendapatan yang dicapai lebih besar dari anggaran yang telah ditetapkan dan jika pendapatan yang di dapat lebih kecil dari anggaran yang telah ditetapkan maka penyimpangan ini adalah selisih yang tidak menguntungkan (*unfavorable*).

Menurut Teguh Pudjo Mulyono (1999:73) dalam Nopy Suprapti (2015) manfaat analisis *variance* adalah:

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

Selisih biaya operasional merupakan kesenjangan antara realisasi biaya operasional dengan anggaran biaya operasional.

5. Pengendalian Manajemen

Pengendalian pada dasarnya diperlukan dalam suatu perusahaan sebagai alat bantu manajemen, terutama pimpinan untuk mengawasi setiap tahap kegiatan perusahaannya serta pimpinan dapat terus mengawasi apakah kebijakan yang telah dibuat perusahaan telah dijalankan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Menurut Harahap (2011:89) “pengendalian merupakan suatu tindakan pengawasan yang disertai tindakan pelurusan (korektif)”.

Sedang Anthony dan Govindarajan (2015) “Pengendalian manajemen adalah proses dimana seorang manajer mempengaruhi anggota lainnya dalam organisasi untuk melaksanakan strategi organisasi”.

Selanjutnya Thomas Simarsan (2010) “Pengendalian manajemen adalah suatu rangkaian tindakan dan aktivitas yang terjadi pada saluran kegiatan organisasi dan berjalan terus menerus”.

Dari beberapa pendapat yang diberikan para ahli, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pengendalian manajemen adalah dimana seorang pemimpin perusahaan mempengaruhi para karyawan untuk melaksanakan strategi tertentu yang telah dibuat perusahaan, agar apa yang dilaksanakan sesuai dengan rencana perusahaan.

Dilakukannya pengendalian agar dapat memastikan bahwa segala aktivitas yang terlaksana sesuai dengan apa yang telah direncanakan perusahaan dan dapat berusaha untuk menghindari terjadinya kesalahan yang mungkin akan terjadi serta memperbaikinya jika terdapat kesalahan. Jadi

pengendalian dilakukan mulai dari tahap perencanaan hingga tahap pelaksanaan.

Pengendalian merupakan salah satu tugas dari manager, mengendalikan merupakan fungsi penting karena membantu untuk memeriksa kesalahan dan mengambil tindakan korektif sehingga meminimalkan penyimpangan yang ada dalam perusahaan. Maka pihak manager harus dapat memotivasi para karyawannya agar dapat melaksanakan tugas sesuai dengan tujuan perusahaan. Pengendalian manajemen melibatkan hubungan antara atasan dan bawahan. Proses ini meliputi aktivitas komunikasi, motivasi, evaluasi dan pengambilan keputusan.

6. Anggaran

Anggaran merupakan perencanaan biaya yang akan dikeluarkan perusahaan dalam periode tertentu untuk melaksanakan suatu program. Anggaran mempunyai peran penting dalam perusahaan yaitu sebagai alat untuk perencanaan dan sebagai alat untuk pengendalian.

Sebagai alat perencanaan, anggaran dapat membantu manajemen untuk merencanakan seberapa besar biaya yang akan dikeluarkan perusahaan dalam periode tertentu dan sebagai alat pengendalian dapat digunakan sebagai alat untuk mengendalikan anggaran yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Periode anggaran merupakan faktor yang penting dalam penyusunan rencana anggaran. Periode tersebut dapat disusun sebagai berikut:

a. Anggaran jangka panjang

Anggaran jangka panjang merupakan anggaran yang disusun oleh perusahaan untuk jangka waktu lebih dari satu tahun.

b. Anggaran Bulanan

Anggaran bulanan merupakan anggaran yang disusun dengan terperinci untuk kegiatan perusahaan selama satu bulan kedepan agar kegiatan perusahaan yang akan dilaksanakan sesuai dana yang dianggarkan perusahaan.

c. Anggaran Tahunan

Anggaran tahunan dibuat agar dana anggaran bulanan tidak terlalu menekan karena aktivitas kegiatan perusahaan. Anggaran tahunan disusun untuk jangka waktu satu tahun.

Menurut Nafarin (2004:12) dengan adanya anggaran maka sasaran yang dicapai perusahaan untuk jangka waktu tertentu akan menjadi jelas, baik dalam kualitas maupun kuantitasnya. Masing-masing tingkat manajemen akan mengetahui dengan jelas target usaha yang harus dicapai dan akan memudahkan manajemen perusahaan dalam menentukan kebijakan bagi perusahaan.

Dengan adanya penyusunan anggaran, perusahaan akan lebih mudah merinci pengeluaran dan kebutuhan kegiatan sehingga dalam pengelolaannya dapat menjadikan perusahaan masih stabil. Sistem anggaran memberikan ilustrasi operasi perusahaan secara keseluruhan. Oleh karenanya sistem anggaran memungkinkan para manajer divisi untuk melihat hubungan antar bagian (divisi) sebagai alat pengawasan kerja.

Anggaran diperlukan karena ada tujuan perusahaan. Adapun tujuan penyusunan anggaran sebagai berikut:

1. Perencanaan kegiatan organisasi atau pusat pertanggung jawaban dalam jangka pendek.
2. Mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak yang terkait.
3. Untuk menyediakan rencana terinci mengenai aktivitas perusahaan.
4. Alat untuk memotivasi para manajer untuk mencapai tujuan pusat pertanggung jawaban yang dipimpinnya.
5. Untuk mengkoordinasikan cara/metode yang akan ditempuh dalam rangka memaksimalkan sumber daya dan untuk menyediakan alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok, serta menyediakan informasi yang mendasari perlu tidaknya tindakan koreksi.

Anggaran perusahaan sangat penting bagi perusahaan dalam merencanakan kegiatan perusahaan yang didorong dari segi keuangan. Maka dari itu dalam penyusunan anggaran perusahaan harus benar-benar di estimasikan secara benar dan baik sehingga dalam melakukan kegiatan perusahaan kedepan ada upaya yang dibantu dari segi pendanaan, sehingga dalam melakukan kegiatan tidak ada kendala dan akan lancar dalam melakukan kegiatan.

7. Anggaran Biaya Operasional

Anggaran biaya operasional adalah taksiran semua biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan selama kegiatan operasi perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Anggaran dibuat dan disusun secara berulang-ulang oleh perusahaan. Dalam anggaran tersebut dibuat ikhtisar hasil yang akan diharapkan dan pengeluaran yang disediakan untuk mencapai hal tersebut.

Biaya operasional merupakan biaya yang memiliki peran besar di dalam mempengaruhi keberhasilan perusahaan mencapai tujuannya, yaitu memperoleh laba usaha. Secara umum, biaya operasional dibagi ke dalam 2 kelompok, yaitu:

a. Biaya Pemasaran

Pemasaran merupakan semua biaya pengeluaran yang berkaitan dengan seluruh aktivitas penjualan dan barang-barang sudah siap untuk dijual. Tanpa aktivitas pemasaran maka tidak ada pendapatan bagi perusahaan. Tanpa memperoleh laba usaha maka tujuan perusahaan tidak dapat tercapai. Oleh karena itu, aktivitas pemasaran perlu direncanakan sebaik-baiknya untuk menjamin bahwa produk perusahaan akan dibeli oleh konsumen. Itu berarti mencakup biaya iklan, biaya promosi, biaya pengiriman barang kepada konsumen. Dan pada dasarnya, biaya pemasaran adalah seluruh biaya yang harus dikeluarkan untuk memindahkan produk perusahaan sejak dari gudang perusahaan hingga ke tangan konsumen.

Biaya pemasaran dibagi atas 2 kelompok, yaitu:

1) Anggaran Biaya tetap

Merupakan anggaran biaya yang besar kecilnya tidak dipengaruhi oleh perubahan aktivitas perusahaan. Ini berarti jika terjadi peningkatan atau penurunan aktivitas perusahaan, maka biaya tetap tidak mengalami perubahan. Yang termasuk biaya tetap ialah: penyusutan, pajak, asuransi dan gaji karyawan

2) Anggaran Biaya Variabel

Merupakan anggaran biaya yang jumlahnya berubah-ubah secara proporsional dengan berubahnya volume produksi. Artinya jika terjadi peningkatan volume produksi maka biaya variabel akan mengalami peningkatan, begitu pula sebaliknya. Yang termasuk biaya variabel ialah: biaya iklan (ruang iklan yang digunakan atau jumlah penayangannya), biaya pengiriman, biaya pengepakan.

b. Biaya Administrasi dan Umum

Merupakan biaya-biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan di luar kegiatan penjualan yakni semua rencana biaya yang berkaitan dengan aktivitas operasional kantor. Contoh biaya ini adalah

- 1) Gaji staf administrasi
- 2) Gaji manajer dan direktur
- 3) Biaya sewa kantor, kendaraan
- 4) Biaya telepon, air dan listrik
- 5) Biaya alat tulis dan cetak

Biaya administrasi dan umum adalah biaya yang jumlahnya relatif tidak dipengaruhi oleh tingkat aktivitas perusahaan. Biaya ini juga tergolong biaya yang tidak berubah, kecuali memang direncanakan untuk berubah. Perubahan besarnya biaya administrasi dan umum, khususnya perubahan yang berupa penambahan biaya, dapat disebabkan oleh berbagai hal, baik dari faktor internal maupun eksternal yang tidak terhindarkan, seperti: kenaikan gaji, kenaikan tarif listrik, air dan telepon.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu inspirasi penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam menganalisis penelitian yang dilakukan. Penulis mengangkat beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian yang hendak dilakukan sebagai referensi dalam memperkaya bahan skripsi pada penelitian yang penulis buat. Berikut beberapa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama/ Tahun	Judul	Variabel		Analisis Data	Hasil Penelitian
			x	y		
1	Mila Dwi Ariyanti (2010)	Analisis Selisih Biaya Operasional	Biaya Operasional	Selisih biaya operasional	Deskriptif	Rata-rata beban operasional PLN UPT Karawang mengalami peningkatan, dapat dilihat dari perubahan beban operasional bernilai positif. Dan selisih by.operasional tahun 2007 mengalami penyimpangan menguntungkan sebesar 2,70%. Kemudian tahun 2008 terjadi penyimpangan yang merugikan sebesar 0,01%. Dan tahun 2009 terjadi penyimpangan merugikan

						0,01%.
2	Julita (2015)	Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan	Anggaran biaya produksi	Pengendalian biaya produksi	Deskriptif	Anggaran biaya produksi pada PTPN IV belum berfungsi dengan baik sebagai alat pengendalian. Dimana untuk biaya pabrik dari tahun 2008 sampai dengan 2012 mengalami kerugian dan fluktuasi.
3	Deddeh (2009)	Analisis Anggaran Biaya Operasional Sebagai Alat Pengendalian Manajemen (studi kasus: PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor)	Anggaran Biaya operasional	Pengendalian manajemen	Analisis Varians	Penyimpangan anggaran operasional tahun 2006-2007 yang meliputi total pendapatan, total biaya langsung, total biaya tidak langsung, dan laba bersih anggaran operasional PDAM TPKB masih dalam batas pengendalian manajemen.

4	Nani Nurani (2009)	Peranan Anggaran Biaya Operasional Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Pada PT. Sariwangi AEA	anggaran biaya operasional	Pengendalian Manajemen	Kualitatif	Anggaran biaya operasional mempunyai peranan sebagai alat bantu manajemen yang digunakan sebagai alat bantu untuk merencanakan besarnya biaya operasional satu tahun dan untuk menilai realisasi anggaran yang telah ditetapkan dan diupayakan selalu sejalan dengan yang tertuang dalam anggaran.
5	Anita Wulansari (2014)	Anggaran biaya produksi untuk pengendalian manajemen pada CV. Musi Grafika Palembang	Biaya produksi	Pengendalian manajemen	Deskriptif	Analisis anggaran biaya produksi untuk pengendalian manajemen pada CV. Musi Grafika Palembang ditemukan masih adanya selisih anggaran dan realisasi produksi pada dua tahun terakhir atau kenaikan biaya tertentu. Hal ini berarti perusahaan mengalami kerugian. Anggaran yang dibuat oleh CV. Musi Grafika Palembang belum berperan baik dan kurang efektif untuk pengendalian manajemen.

C. Kerangka Konseptual

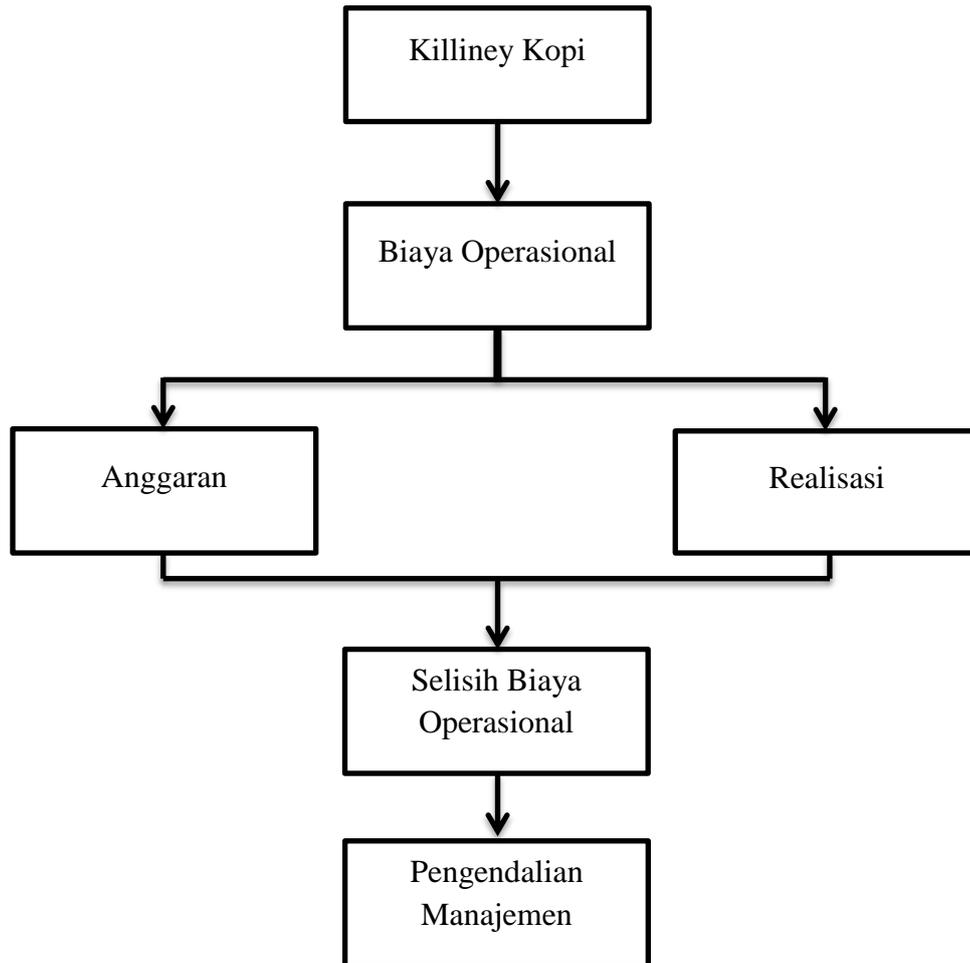
Kerangka konseptual adalah suatu hubungan yang terjadi antara konsep yang satu dengan konsep lainnya yang berasal dari masalah yang akan diteliti. Menurut Sugiyono (2014) “kerangka konseptual akan menghubungkan secara teoritis antara variabel-variabel penelitian yaitu antara variabel independen dengan variabel dependen”.

Killiney Kopi merupakan usaha yang bergerak di bidang restoran, maka dalam usaha tersebut terdapat pengeluaran-pengeluaran kantor yang terjadi sehari-hari yang berkaitan dengan kegiatan perusahaan yaitu biaya operasional. Dalam biaya operasional sebelumnya dilakukan proses penyusunan anggaran sesuai prosedur yang telah ditentukan kemudian akan menghasilkan suatu anggaran. Selanjutnya dari hasil anggaran yang telah ditetapkan maka terjadi biaya sesungguhnya yang telah dikeluarkan (realisasi) akan dilakukan suatu analisis selisih ketika realisasinya diketahui.

Analisis selisih dilakukan dengan cara membandingkan anggaran yang telah ditetapkan dengan realisasi yang dihasilkan. Setelah dilakukan analisis selisih maka selisih biaya tersebut dapat diambil manajemen untuk menjadi alat pengendalian. Pengendalian yang dilakukan manajemen yaitu, dari hasil selisih biaya tersebut dapat dijadikan pedoman untuk membuat anggaran di satu periode yang akan datang, kemudian mengevaluasi kinerja untuk membandingkan antara beban yang dianggarkan dengan realisasinya, dan terakhir mengambil tindakan koreksi/perbaikan dimana manajemen dapat mengambil tindakan perbaikan dan memutuskan tindakan apa yang harus diambil untuk periode

selanjutnya. Berikut ini adalah kerangka konseptual analisis selisih biaya operasional sebagai alat pengendalian manajemen di CV. Dwi Nusantara Lestari.

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan oleh penulis, jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini bersifat deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian deskriptif merupakan metode yang dilakukan dengan cara mengumpulkan, menyusun, menganalisa dan mengklasifikasikan data yang berhubungan dengan masalah yang dihadapi, sehingga diperoleh gambaran yang jelas mengenai faktanya. Sedangkan pendekatan kuantitatif merupakan suatu proses menemukan pengetahuan yang menggunakan data berupa angka sebagai alat menganalisis keterangan mengenai apa yang ingin diketahui (Kasiram 2008:149) dalam bukunya metodologi penelitian kualitatif dan kuantitatif.

Analisis kuantitatif merupakan analisis yang dapat diukur secara tidak langsung, dapat diterangkan melalui keterangan, penjelasan-penjelasan dan pembahasan-pembahasan dalam hubungan dengan peranan anggaran operasional sebagai alat pengendalian manajemen.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat atau wilayah dimana penelitian akan dilakukan. Adapun penelitian ini dilakukan pada CV. Dwi Nusantara Lestari yang berlokasi di jalan Setia Budi Komplek Taman Setia Budi Indah No. 12A. Waktu penelitian dilakukan mulai bulan Maret 2018 sampai Agustus 2020, dengan format berikut:

Tabel 3.1 Waktu Penelitian

Jenis kegiatan	Feb '18	Mar-apr '18	Mei-Jun '18	Jul-Ags '18	SepOkt '18	NovDes'18	Jan '19	Feb '19	Mar Apr '19	Mei-jun '19	Jul-Ags '19	Sep-Okt '19	Nov-Des'19	Jan-Feb '20	Mar-Apr '20	Mei-Jun' 20	Okt' 20
Riset awal/ pengajuan judul	■																
penyusunan proposal		■	■														
Perbaikan proposal				■	■	■	■										
Seminar proposal								■									
Perbaikan / Acc proposal									■								
Penyusunan Skripsi										■	■						
Bimbingan skripsi												■	■	■	■	■	■
Sidang																	■

C. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional dimaksudkan untuk menjabarkan variabel-variabel yang timbul dari suatu penelitian dan untuk mempermudah pemahaman dalam membahas penelitian.

1. Variabel Terikat

Menurut Husein Umar (2013:48) variabel dependent yaitu variabel yang nilainya dipengaruhi oleh variabel independen. Sedangkan menurut Sugiono (2012:64) menyatakan bahwa sering disebut sebagai variabel output, kriteria, konsekuen, dalam bahasa Indonesia sering disebut variabel terikat, variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengendalian manajemen. Menurut Mathis dan Jackson (2008:89) pengendalian merupakan memantau kemajuan dari organisasi atau unit kerja terhadap tujuan-tujuan perusahaan dan kemudian mengambil tindakan-tindakan perbaikan jika diperlukan. Pengendalian penting dilakukan agar dapat memastikan bahwa segala aktivitas yang terlaksana sesuai dengan apa yang telah direncanakan perusahaan dan dapat berusaha untuk menghindari terjadinya kesalahan yang mungkin akan terjadi serta memperbaikinya jika terdapat kesalahan.

2. Variabel Bebas

Menurut Husaini Usman (2011:54) variabel bebas merupakan variabel yang variabelnya diukur, dimanipulasi atau dipilih oleh peneliti untuk menemukan hubungannya dengan suatu gejala observasi. Variabel independent adalah variabel yang mempengaruhi variabel lainnya. Variabel independent yang digunakan dalam penelitian ini adalah selisih biaya operasional. Menurut Werner Murhadi (2013:37) biaya operasi (operating expense) merupakan biaya yang terikat dengan operasional perusahaan yang meliputi biaya penjualan dan administrasi (selling and administrative expense), biaya iklan (advertising expense), biaya penyusutan (depreciation and amortization expense), serta perbaikan dan pemeliharaan (repairs and maintenance expense)". Terdapat 2 golongan dalam biaya operasional yakni biaya penjualan dan biaya administrasi.

- a. Biaya penjualan, adalah seluruh biaya-biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan penjualan sampai barang itu berada di tangan

konsumen, seperti biaya pengiriman, pajak-pajak yang dikenakan dengan penjualan, promosi dan gaji tenaga penjual.

- b. Biaya administrasi, adalah biaya-biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan-kegiatan di luar kegiatan penjualan serta biaya-biaya lain yang sifatnya untuk keperluan perusahaan secara keseluruhan, seperti gaji pegawai, biaya air, biaya telepon, pajak dan sebagainya.

Tabel 3.2 Definisi Operasional

Variabel	Deskripsi	Indikator
Pengendalian Manajemen	Adalah proses yang dilakukan oleh pimpinan organisasi untuk menjaga agar apa yang dilaksanakan sesuai dengan rencana Sumber: https://arti-definisi-pengertian.info	1. Perencanaan Strategi 2. Persiapan Anggaran 3. Pelaksanaan Kegiatan 4. Evaluasi Kinerja 5. Pengambilan Tindakan Koreksi/Perbaikan Sumber: https://media.neliti.com/publication
Selisih Biaya Operasional	Adanya penyimpangan yang dapat menunjukkan dimana terjadinya selisih antara hasil sesungguhnya dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Sumber: https://media.neliti.com/publication	1. Anggaran Biaya Operasional Bulanan 2. Realisasi Biaya Operasional Bulanan Sumber: Killiney Kopi

D. Data dan Instrumen Penelitian

Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data sekunder. Data sekunder adalah sumber data penelitian yang diperoleh melalui media perantara atau secara tidak langsung yang berupa buku, catatan, bukti yang

telah ada, atau laporan yang telah tersusun dalam arsip baik yang dipublikasikan maupun yang tidak dipublikasikan secara umum. Dengan kata lain, penelitian membutuhkan pengumpulan data dengan cara berkunjung ke perpustakaan, langsung ke tempat penelitian, pusat kajian, pusat arsip atau membaca banyak buku yang berhubungan dengan penelitiannya. Dengan menggunakan data sekunder, waktu dan biaya yang dibutuhkan untuk penelitian untuk mengklasifikasi permasalahan dan mengevaluasi data, relatif lebih sedikit dibandingkan dengan pengumpulan data primer.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan data sekunder. Dimana data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh dari dokumen instansi yang berupa sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi dan laporan biaya operasional perusahaan.

E. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, teknik yang digunakan dalam pengumpulan data berupa wawancara dan kepustakaan.

1. Teknik Dokumentasi, merupakan teknik pengumpulan data dengan cara melakukan penelaahan dokumen, catatan dan laporan mengenai data yang berhubungan dengan objek penelitian.
2. Teknis Kepustakaan, merupakan cara pengumpulan data dari perpustakaan dengan buku-buku, catatan-catatan dan laporan-laporan yang ada hubungannya dengan penelitian.

F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data adalah langkah selanjutnya setelah data diperoleh untuk menunjang penelitian ini dari sampel yang diteliti sudah terkumpul, teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah metode penelitian yang proses pengumpulan datanya memungkinkan peneliti untuk menghasilkan deskripsi tentang fenomena sosial yang diteliti. Melalui data deskriptif, peneliti mampu mengidentifikasi mengapa, apa dan bagaimana fenomena sosial terjadi. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif kuantitatif, yaitu mengungkap besar atau kecilnya suatu pengaruh antara hubungan variabel yang dinyatakan dalam angka-angka dengan cara mengumpulkan data-data yang merupakan faktor pendukung terhadap pengaruh antar variabel-variabel yang bersangkutan untuk kemudian dianalisis (Sekaran, 2006).

2. Analisis selisih

Analisis selisih dalam penelitian ini untuk mengetahui selisih biaya operasional yang sudah terjadi dan biaya yang sudah dianggarkan. Maka setiap akhir bulan atau akhir tahun biaya-biaya ini dapat dianalisis dengan cara melakukan perbandingan antar anggaran yang sudah ditetapkan dengan realisasi yang terjadi dan hasil analisis ini akan memudahkan manajemen untuk mengambil keputusan untuk periode selanjutnya.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Objek Penelitian

a. Sejarah Perkembangan Perusahaan

Pada akhir tahun 1919 di daerah Killiney Road didirikan sebuah toko kuno namun sederhana, roti panggang yang terkenal dan minuman hangatnya sangat populer di kalangan banyak orang. Meskipun itu hanya kopitiam hainan biasa, itu menjanjikan kopi dan teh yang diseduh dengan baik, belum lagi roti panggang tradisional yang dipanggang dengan arang. Mr. Woon pelanggan tetap toko tersebut, sangat menyukainya sehingga ia ingin memilikinya. Pada tahun 1993, mimpi itu menjadi kenyataan ketika ia akhirnya membeli toko, merenovasinya, dan menamainya “Killiney Kopitiam”.

Ketika tuan Woon Tek Seng mengambil alih manajemen, dia percaya bahwa sangat penting untuk menegakkan warisan. Meskipun ada renovasi besar di bagian depan toko, kedai kopi ini tetap mempertahankan gaya dan pengaruh kerja tradisional. Faktor kunci yang sangat ia sukuri terletak pada tiga pekerja yang telah bertahan dan membantunya dengan cara meneruskan keterampilan mereka dalam membuat roti bakar, kopi dan teh.

Killiney Kopitiam adalah waralaba kedai kopi dari Singapura. Berdiri sejak tahun 1919 merek ini mulai masuk ke Indonesia sejak tahun 2006

dan dengan master franchise PT. Adri Utama Karya. Saat ini Killiney memiliki lebih dari 36 gerai yang tersebar di Medan, Jakarta, Makassar, Bali, Surabaya, dan kota-kota lainnya.

Adri Utama Karya adalah pemilik perusahaan PT. Adri Utama Karya. Bisnis kedai kopi ini didirikan di Indonesia pada tahun 2006 dengan mengusung merek Killiney Kopi. Di Indonesia Adri yang memegang hak waralabanya. Jadi, investor yang ingin menggunakan merek Killiney Kopi di Indonesia harus membeli hak waralaba tersebut dari Adri.

b. Visi Dan Misi Perusahaan

1) Visi Perusahaan

Visi kami adalah menjaga tradisi “Kopitiam” terus berlanjut untuk generasi ini dan generasi mendatang. Tim di Killiney berharap bahwa tradisi abadi ini akan tetap ada.

2) Misi Perusahaan

Tujuan Killiney Kopitiam adalah untuk menawarkan produk dan layanan berkualitas dengan harga terjangkau sambil menjaga tradisi Hainan. Perpaduan unik dari gaya kopitiam tradisional dan modern ini adalah pengalaman yang tak terlupakan, membawa anda kembali ke masa lalu yang indah. filosofi kami sebenarnya didasarkan pada ikatan kuat dengan pelanggan kami. Oleh karena itu penting bagi kami untuk meninjau pendapat pelanggan sehubungan dengan produk dan layanan yang kami sediakan. Berdasarkan saran anda yang

kami hargai, kami berupaya untuk terus melakukan perbaikan dalam menyediakan produk dan layanan yang lebih berkualitas.

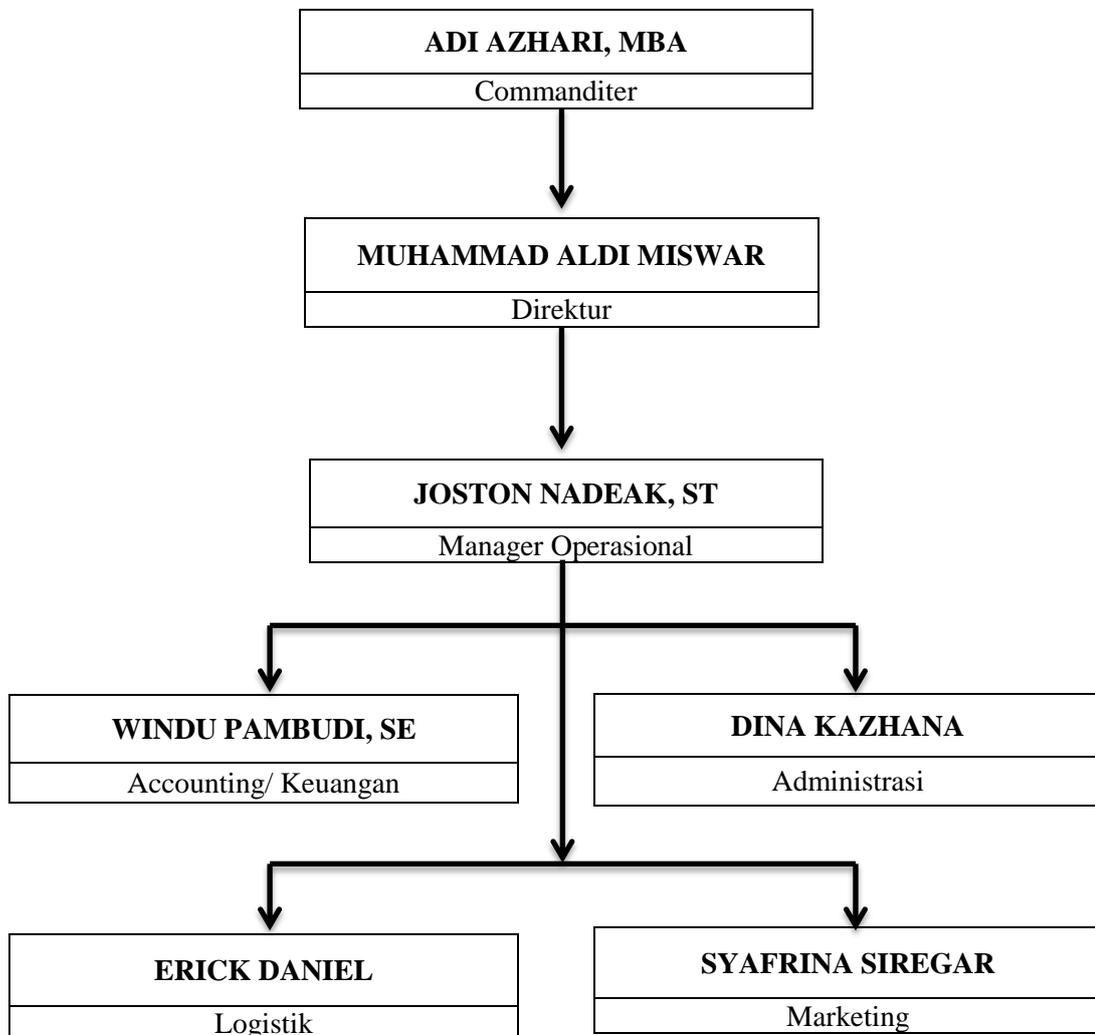
Untuk mencapai tujuan kami, kami bertujuan untuk:

- a) Menyediakan makanan dan minuman berkualitas kepada pelanggan dengan harga terjangkau.
- b) Terus mengumpulkan saran yang berharga dari pelanggan dan menuangkan ke dalam produk dan layanan di mana mungkin untuk memenuhi kebutuhan pelanggan kami yang selalu berubah.
- c) Mencapai kepuasan pelanggan dengan menyediakan layanan yang baik untuk pelanggan.
- d) Mempertahankan tradisi kopitiam kami.

c. Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas

Perencanaan struktur perusahaan sangatlah penting, karena memberikan gambaran tugas, wewenang dan tanggung jawab antar anggota perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan manajemen. Hal ini untuk menghindari kebingungan dalam melaksanakan tugas.

Gambar 4.1 Struktur Organisasi



Sumber: Killiney Kopi, 2020

Dari struktur organisasi Killiney Kopi tersebut dapat diuraikan suatu pembagian tugas dari masing-masing bidang, yakni:

- 1) Commanditer
 - a) Wajib mengurus perusahaan/CV.
 - b) Berhak memasukkan uang atau kekayaan lainnya kepada perusahaan/CV.
 - c) Berhak menerima pembagian keuntungan.
- 2) Direktur
 - a) Bertanggung jawab dalam memimpin dan menjalankan perusahaan.
 - b) Memutuskan dan menentukan peraturan perusahaan.
 - c) Menetapkan strategi-strategi untuk mencapai visi dan misi perusahaan.
 - d) Memilih, menentukan, mengawasi pekerjaan karyawan.
 - e) Menyetujui anggaran perusahaan dan melaporkan pada pemegang saham.
- 3) Manajer Operasional
 - a) Memangkas biaya-biaya operasi yang sama sekali tidak menguntungkan perusahaan.
 - b) Mengawasi persediaan barang dan tata letak fasilitas operasional.
 - c) Membuat pengembangan operasi dalam angka pendek dan angka panjang.
 - d) Meningkatkan sistem operasional, proses dan kebijakan dalam mendukung visi dan misi perusahaan.
 - e) Mengatur anggaran dan mengelola biaya.
- 4) Keuangan
 - a) Menyusun dan membuat laporan keuangan.
 - b) Menyusun dan membuat anggaran pendapatan dan belanja secara periodik.
 - c) Melakukan pembayaran gaji karyawan.
 - d) Menyusun dan membuat surat-surat yang berhubungan dengan perbankan.
 - e) Melakukan pengaturan administrasi keuangan.
- 5) Administrasi
 - a) Pembuatan surat keperluan kantor.
 - b) Menghitung dan memastikan kebenaran jam lembur karyawan.
 - c) Mengajukan permintaan bahan baku serta melakukan pengembalian sisa bahan baku.

- d) Mencatat dan memeriksa status data penjualan mana yang sudah masuk dan yang belum agar memudahkan untuk menindaklanjuti kekurangannya.
 - e) Menginput data penjualan setiap hari dengan teliti, benar dan tepat.
- 6) Logistik
- a) Melakukan pengiriman dan pengambilan barang.
 - b) Cek list dokumen dan expired/mengecek kelayakan bahan baku.
 - c) Menata dan menyiapkan tempat penyimpanan barang.
 - d) Melakukan update informasi barang.
- 7) Marketing
- a) Membuat strategi promosi dan media promosi
 - b) Mengenalkan sebuah produk kepada masyarakat agar produk yang dimiliki perusahaan bisa dikenal.
 - c) Bertugas untuk menyerap informasi dan menyampaikan kepada perusahaan tentang segala sesuatu yang bermanfaat untuk meningkatkan kualitas dan penjualan produk.

2. Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Killiney Kopi

Berikut ini merupakan hasil penelitian yang dilakukan pada Killiney Kopi.

Tabel 4.1 Anggaran Dan Realisasi Biaya Operasional Killiney Kopi Maret 2016

No	Keterangan	Rincian	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)
1	Equipment	Pembelian equipment kasir, kitchen, service, coffeman	36.471.277	36.471.277	
2	Instalasi	Instalasi Gas	3.220.000	3.220.000	
		Penambahan Jalur Gas		2.170.000	2.170.000
3	Gaji	Gaji karyawan Killiney Hermes Place	11.095.806	11.095.806	
4	Instansi, Dll	Pendaftaran surat sewa menyewa kantor ke notaris	350.000	350.000	
		Pendaftaran Akte Pendirian Perusahaan ke Pengadilan Negeri	500.000	500.000	
		Petty Cash Office	500.000	500.000	
		Pembukaan rekening CV. Catur Dharma Sejahtera	1.000.000	1.000.000	
		Pembuatan buku cek dan giro CV. Catur Dharma Sejahtera	200.000	200.000	
		Pemasangan CCTV 4 Titik	5.920.000	5.920.000	
5	Cv. Putera Bahari	Termin IV Renovasi Killiney Hermes	50.000.000	50.000.000	

		Pekerjaan tambahan yang sudah selesai kontraktor	6.220.000	6.220.000	
6	PT. Adri Utama Karya	Pelunasan Franchise Killiney Kopi	150.000.000	150.000.000	
			264.477.083	266.647.003	2.170.000

Sumber : *Killiney Kopi, 2020 (diolah penulis)*

Berdasarkan tabel 4.1 diatas anggaran biaya operasional secara keseluruhan sebesar Rp.264.477.083 sedangkan realisasi sebesar Rp.266.647.003, maka terdapat penyimpangan sebesar Rp.2.170.000.

Tabel 4.2 Anggaran Dan Realisasi Biaya Operasional Killiney Kopi April 2016

No	Keterangan	Rincian	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)
1	Equipment	Pembelian TV Sharp 29" @Rp. 1.250.000 x 2 unit	2.500.000	2.500.000	
2	inv. Hermes Place	<i>Service Charge</i> periode April 2016 (gedung)	5.065.500	5.065.500	
3	Instalasi, Sticker, Banner dll	Pembuatan dan pemasangan sticker, acrylic, banner dan spanduk	1.775.750	1.775.750	
		Pembelian kipas angin Arashi 14"	410.000	410.000	
		Instalasi 1 titik listrik dan pemasangan kipas angin dinding	300.000	300.000	
4	Insentif & Petty Cash	Insentif Crew Hermes	698.500	698.500	
		<i>Petty Cash Outlet</i>	384.250	384.250	
		Pembelian alat kebersihan		1.435.000	1.435.000
		Pembelian bahan baku makanan		2.371.700	2.371.700
5	CV. Puetra Bahari	Invoice tahap 1 pekerjaan tambahan renovasi Killiney Hermes	4.000.000	4.000.000	
6	Hermes Place	Instalasi Telepon	500.000	500.000	
7	Speedy	Instalasi Speedy 2Mbps & Instalasi U See TV	4.500.000	4.500.000	
8	Panasonic	Pembelian 1 unit pesawat telepon Panasonic @Rp.175.000 x 1 unit	175.000	175.000	
9	CV. Multi Sarana	Tambahan 1 kamera CCTV	500.000	500.000	
10		Pembelian piring 1 Lusin		425.000	425.000
		Pembelian peralatan dapur		1.364.000	1.364.000
11	Gaji	Gaji Karyawan Killiney Hermes	16.130.000	16.130.000	
12	Instalasi, Dll	Retribusi SIUP, TDP & HO CV. CDS	1.000.000	1.000.000	
		<i>Petty Cash Kantor</i>	500.000	500.000	
		Kabel HDMI 2 Pcs @Rp.50.000	100.000	100.000	
		Splitter HDMI 2 port (untuk paralel TV)	285.000	285.000	
		UPS 600 VA	650.000	650.000	

		1 unit kipas angin Arashi 14"	410.000	410.000	
		Instalasi Duckting kabel dan tarik kabel LAN	100.000	100.000	
		Instalasi listrik dan biaya pemasangan kipas angin	300.000	300.000	
		TV 32"	2.750.000	2.750.000	
		HAP tipe Link	130.000	130.000	
		Sewa program IP Statis selama 1 tahun	400.000	400.000	
		Sewa Pick Up pengambilan meja Killiney setia budi	200.000	200.000	
		Sewa semprot nyamuk selama 1 tahun Rp. 1.980.000 (3x bayar)	660.000	660.000	
			44.424.000	50.019.700	5.595.700

Sumber: Killiney Kopi, 2020 (diolah penulis)

Berdasarkan tabel 4.2 diatas anggaran biaya operasional secara keseluruhan sebesar Rp.44.424.000 sedangkan realisasi biaya operasional sebesar Rp.50.019.700 maka terdapat penyimpangan sebesar Rp.5.595.700.

Tabel 4.3 Anggaran Dan Realisasi Biaya Operasional Killiney Kopi Mei 2016

No	Keterangan	Rincian	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)
1	Gaji	Gaji karyawan Killiney Hermes Place	15.205.000	15.205.000	
2	Tagihan	Nasi perang 444 bks x @Rp.5,000	2.220.000	2.220.000	
		Mie balap 60 bksx @Rp. 5,000	300.000	300.000	
		1 Unit bel wireless x @Rp. 100,000	100.000	100.000	
		Tagihan langganan koran bulan Mei 2015	210.000	210.000	
		Instalasi antena	402.500	402.500	
3	Invoice Hermes Place	Utilit j/tempo 16 Mei 2015	15.140.000	15.140.000	
		Sewa 1 periode Mei 2015	12.100.000	12.100.000	
4	Invoice PT. Adri Utama Karya	Hutang material lokal April 2015	32.032.126	32.032.126	
		Royalti April 2015	5.343.085	5.343.085	
5	Material Dollar, Insentif DII	Reimburse petty cash outlet April 2015	527.150	527.150	
		Baby Chair 2 pcs @Rp. 359.000	718.000	718.000	
		sales insentif April 2015	3.200.451	3.200.451	
		Upah lembur	2.131.000	2.131.000	
		Speedy kantor	365.000	365.000	
		Speedy outlet	1.100.000	1.100.000	

		Telepon outlet	100.000	100.000	
		<i>petty cash office</i>	404.000	404.000	
6	CV. Putera Bahari	Pekerjaan tambahan I	100.000	100.000	
		Pekerjaan tambahan II	4.250.000	4.250.000	
			95.948.312	95.948.312	

Sumber: Killiney Kopi, 2020 (diolah penulis)

Berdasarkan tabel 4.3 diatas anggaran biaya operasional secara keseluruhan sebesar Rp. 95.948.312 sedangkan realisasi biaya operasional sebesar Rp.95.948.312 maka tidak terdapat penyimpangan.

Tabel 4.4 Anggaran Dan Realisasi Biaya Operasional Killiney Kopi Juni 2016

No	Keterangan	Rincian	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)
1	Invoice Hermes Place	Sewa II priode Juni 2015	12.100.000	12.100.000	
2	invoice PT. Adri Utama Karya	Hutang Material lokal April'15	25.967.155	25.967.155	
		Royalti Mei'15	5.338.566	5.338.566	
3	Material Dollar, insentif, dll	Reimburse petty cash outlet Mei'15	437.280	437.280	
		Mesin Cup Shealer	3.135.000	3.135.000	
		insentif Mei'15	2.050.000	2.050.000	
		Upah lembur	1.240.500	1.240.500	
		Iuran Bpjs bulan Juni'15 @130.000 x 2 orang	260.000	260.000	
		Papan bunga plantikan Dr. Liza Aianita	100.000	100.000	
		X Banner Cincau Sonic Fair	125.000	125.000	
		X Banner Ramadhan	125.000	125.000	
		Kain Horden putih 262 cm x 160 cm	700.000	700.000	
4		Speedy Outlet Mei 2015	400.000	400.000	
		Telepon Outlet Mei 2015	100.000	100.000	
		Printer Cannon IP 2770	500.000	500.000	
		Speedy Kantor	182.500	182.500	
		Petty Cash Office	375.000	375.000	
5		DP Sun Plaza 10%	305.126.366	305.126.366	
6		Perpanjangan izin sertifikat kesehatan	575.000	575.000	
		Biaya buka bersama @Rp 65.000 x 12 orang	780.000	780.000	
7	Gaji, dll	Gaji karyawan Killiney Hermes	14.903.335	14.903.335	
		Biaya buka puasa crew	422.500	422.500	

		Nasi perang 137 bks x @Rp 5.000	685.000	685.000	
		Tagihan langganan koran bulan Juni 2015	210.000	210.000	
		Rencana santunan ke panti asuhan @Rp 150.000 x 2 Hari (3 & 10 Juli 2015)	300.000	300.000	
8	Invoice Sun Plaza	Deposit rental specialty LG C 37,38,39	138.691.076	138.691.076	
		Deposit Service Charge specialty	46.331.249	46.331.249	
9	Invoice Hermes Place	Utilities May 2015	13.363.780	13.363.780	
10	Investasi dan Instalasi	Instalasi Listrik dan pemasangan kipas area kitchen	200.000	200.000	
		1 unit kipas dinding Arashi Corna 14"	410.000	820.000	410.000
11	Internet, Telepon	Kekurangan permintaan biaya internet/Speedy	926.497	926.497	
			577.415.804	577.825.204	410.000

Sumber: Killiney Kopi, 2020 (diolah penulis)

Berdasarkan tabel 4.4 diatas anggaran biaya operasional secara keseluruhan sebesar Rp.577.415.804 sedangkan realisasi biaya operasional sebesar Rp.577.825.204 maka terdapat penyimpangan sebesar Rp.410.000.

Tabel 4.5 Anggaran Dan Realisasi Biaya Operasional Killiney Kopi Juli 2016

No	Keterangan	Rincian	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)
1	Invoice Hermes Place	Sewa ke 3 priode Juli 2015	12.100.000	12.100.000	
		Utility Killiney Hermes pemakaian bulan Juni 2015	13.412.508	13.412.508	
2	Invoice PT. Adri Utama Karya	Hutang material lokal Juni 2015	32.113.319	32.113.319	
		Royalti Juni 2015	5.361.607	5.361.607	
3	Material Dollar, insentif, dll	Tunjangan hari raya priode Juni 2015	6.721.667	6.721.667	
		Ornamen Lebaran	500.000	650.000	150.000
		Parcel lebaran 12 orang x @Rp 75.000	900.000	900.000	
		Reimburse petty cash outlet Juni 2015	744.360	744.360	
		Insentif Juni 2015	1.497.000	1.497.000	
		Upah lembur Juni 2015	1.670.500	1.670.500	
		Iuran Bpjs bulan Juli 2015 @Rp 130.000 x 2 orang	260.000	260.000	
		Fire extinguisher 2,5 kg	290.000	290.000	
		Speedy outlet Juni 2015	800.000	800.000	
		Telepon outlet Juni 2015	200.000	200.000	

		Use TV	400.000	400.000	
		Telepon dan Speedy kantor	200.000	200.000	
		Petty cash office	420.700	420.700	
		Pajak daerah bulan Juni 2015 (Rp 2.500.000)	17.086.600	17.086.600	
		Down Payment Rental Speciality	305.126.366	305.126.366	
4	Gaji, invoice, dll	Gaji karyawan Killiney Hermes Place	13.504.184	13.504.184	
		Biaya buka puasa crew tgl 1 Juli s/d 16 Juli 2015	490.000	490.000	
		Name tag 12 pcs x @Rp 27.000	324.000	324.000	
		Tagihan langganan koran bulan Juli 2015	210.000	210.000	
		santunan ke panti asuhan @Rp 150.000 x 2 hari (24 & 31 Juli 2015)	300.000	300.000	
5	Invoice renovasi Sun Plaza	Pembayaran pekerjaan interior, furniture, aksesoris, mekanikal dan elektrik	101.674.000	101.674.000	
			509.824.251	509.974.251	150.000

Sumber: Killiney Kopi, 2020 (diolah penulis)

Berdasarkan tabel 4.5 diatas anggaran biaya operasional secara keseluruhan sebesar Rp.509.824.251 sedangkan realisasi biaya operasional sebesar Rp.509.974.251 maka terdapat penyimpangan sebesar Rp.150.000

Tabel 4.6 Anggaran Dan Realisasi Biaya Operasional Killiney Kopi Agustus 2016

No	Keterangan	Rincian	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)
1	Gaji, inv, dll	Gaji karyawan Killiney Hermes Place	13.577.742	13.577.742	
		Papan bunga a/n Rocky Onald Sianipar S.E	100.000	100.000	
		Papan bunga a/n Rocky Onald Sianipar S.E	100.000	100.000	
		Papan bungan a/n Mikhael Ketaren B.B US (B&F)	100.000	100.000	
		Konsumsi meeting dengan Ibu Lia di Killiney Sun Plaza 18-08-2015	126.000	126.000	
		Tagihan langganan koran bulan Agustus 2015	210.000	210.000	
		Pembukaan rekening baru Killiney Sun Plaza	1.000.000	1.000.000	
		Santunan ke panti asuhan @Rp. 150.000 x 1 hari	150.000	150.000	
2	Inv. Renovasi Killiney Sun Plaza	Pembayaran Pekerjaan interior, furniture, aksesoris, mekanikal dan elektrik	32.729.000	32.729.000	
		Termin ke III no. 003/ PP. RKS/ VII/ 2015	32.729.000	32.729.000	

3	Invoice Hermes Place	Sewa ke 4 priode Agustus 2015	12.100.000	12.100.000	
		Utility Killiney Hermes pemakaian bulan Juli 2015	10.643.434	10.643.434	
4	Material Dollar, Insentif, dll	Reimburse petty cash outlet Juli 2015	744.360	744.360	
		Insentif Juli 2015	1.178.000	1.178.000	
		Upah Lembur Juli 2015	887.500	887.500	
		Publik Holiday H+2	540.000	540.000	
		Gaji Juli a/n Dana Ulfa	1.100.000	1.100.000	
		Iuran BPJS bulan Agustus 2015 @Rp 130.000 x 2 orang	260.000	260.000	
		Thin Card 24 x @Rp 21.900	525.600	525.600	
		Food Photo Sesion tgl 04 Agustus 2015	423.800	423.800	
		Konsumsi meeting tgl 25 Juli 2015	168.000	168.000	
		santunan ke panti asuhan	300.000	300.000	
		Pembelian asbak melamin putih 1 lusin x @Rp 150.000/lusin	150.000	150.000	
		Pembelian teflon ukuran 22 @Rp 235.000/pcs	235.000	235.000	
		Speedy outlet Juli 2015	800.000	800.000	
		Telepon outlet Juli 2015	200.000	164.250	35.750
		Usee TV	400.000	400.000	
		Telpon dan Speedy kantor	200.000	179.200	20.800
		Pety cash office	420.700	420.700	
5	Inv. Renovasi Killiney Sun Plaza	Pembayaran Pekerjaan interior, furniture, aksesoris, mekanikal dan elektrik	36.514.000	36.514.000	
		Termin ke Iv no. 004/ PP. RKS/ VII/ 2015			
6	inv. PT. Adri Utama Karya	Material Lokal Juli 2015	27.963.235	27.963.235	
		Royalti Juli 2015	1.015.664	1.015.664	
7	Biaya Operasional Renovasi	Bensin a/n Joston J. Nadeak 3 x @Rp 20.000	60.000	60.000	
		Parkir a/n Joston J. Nadeak 9 x Rp 7.000	63.000	63.000	
		Pulsa a/n Joston J. Nadeak	50.000	50.000	
		Bensin a/n Windu Pambudi 2 x Rp 15.000	30.000	30.000	
		Parkir a/n Windu Pambudi 9 x Rp 2.000	18.000	18.000	
		Bensin a/n Joston J. Nadeak 2 x Rp 20.000	40.000	40.000	
		Parkir a/n Joston J. Nadeak 7 x Rp 7.000	49.000	49.000	
		Pulsa a/n Joston J. Nadeak	50.000	50.000	
		Bensin a/n Windu Pambudi 1 x Rp 15.000	15.000	15.000	
		Parkir a/n Windu Pambudi 7 x Rp 2.000	14.000	14.000	
		Bensin a/n Joston J. Nadeak 2 x Rp 20.000	40.000	40.000	

		Parkir a/n Joston J. Nadeak 7 x Rp 7.000	49.000	49.000	
		Pulsa a/n Joston J. Nadeak	50.000	50.000	
		Bensin a/n Windu Pambudi 1 x Rp 15.000	15.000	15.000	
		Parkir a/n Windu Pambudi 7 x Rp 2.000	14.000	14.000	
		Tiket pesawat Ibu Lia	1.831.100	1.831.100	
		Tiket Kereta Api Ibu Lia Kualanamu - Medan	100.000	100.000	
		Tiket Kereta Api Ibu Lia Medan - Kualanamu	100.000	100.000	
8	Inventaris	Kipas Arashi 16" 3 pcs x Rp 425.000	1.275.000	1.275.000	
9	inv. Renovasi Killiney Sun Plaza	Pembayaran Pekerjaan interior, furniture, aksesoris, mekanikal dan elektrik	52.801.000	52.801.000	
		Termin ke Iv no. 004/ PP. RKS/ VII/ 2015	52.801.000	52.801.000	
			287.056.135	287.000.185	55.950

Sumber: Killiney Kopi, 2020 (diolah penulis)

Berdasarkan tabel 4.6 diatas anggaran biaya operasional secara keseluruhan sebesar Rp.287.056.135 sedangkan realisasi biaya operasional sebesar Rp.287.000.185 maka terdapat penyimpangan sebesar Rp.55.950

Tabel 4.7 Anggaran Dan Realisasi Biaya Operasional Killiney Kopi September 2016

No	Keterangan	Rincian	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)
1	gaji	gaji karyawan outlet Killiney Hermes place	14.163.333	14.163.333	
		gaji karyawan back office	7.435.000	7.435.000	
		tagihan langganan koran	210.000	210.000	
		santunan ke panti asuhan	300.000	450.000	150.000
		Reimburse Operasional a/n Dika	280.700	280.700	
		Papan bunga a/n Ari Mabua	250.000	250.000	
		Calmic periode sept, okt, nov, des	660.000	660.000	
			23.299.033	23.449.033	150.000

Sumber: Killiney Kopi, 2020 (diolah penulis)

Berdasarkan tabel 4.7 diatas anggaran biaya operasional secara keseluruhan sebesar Rp.23.299.033 sedangkan realisasi biaya operasional sebesar Rp.23.449.033 maka terdapat penyimpangan sebesar Rp.150.000

Tabel 4.8 Anggaran Dan Realisasi Biaya Operasional Killiney Kopi Oktober 2016

No	Keterangan	Rincian	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)
1	Invoice Hermes Place	Sewa ke 7 priode Oktober 2015	12.100.000	12.100.000	
		Utility Killiney Hermes pemakaian bulan September 2015	13.452.970	13.452.970	
2	Invoice PT. Adri Utama Karya	Hutang material lokal September 2015	34.700.503	34.700.503	
		Royalti September 2015	5.852.176	5.852.176	
3	Material Dollar, Insentif, dll	Reimburse petty cash outlet September 2015	725.400	725.400	
		Insentif September 2015	594.000	594.000	
		Upah lembur September 2015	447.500	447.500	
		Publik Holiday Idul Adha	320.000	320.000	
		Sales Insentif	3.301.360	3.301.360	
		Iuran BPJS	130.000	130.000	
		Pajak setoran September 2015	2.572.790	2.572.790	
		Blender Phillips	575.000	575.000	
		Pengadaan media promo dan aksesoris outlet	1.228.000	1.228.000	
		Santunan anak yatim tgl 2 & 9 September 2015	300.000	300.000	
		Speedy outlet September 2015	852.900	852.900	
		Telepon outlet September 2015	200.000	296.809	96.809
		Use TV September 2015	450.000	450.000	
		Telepon dan speedy kantor September 2015	200.000	200.000	
		Petty cash Office	477.500	477.500	
			78.480.099	78.576.908	98.809

Sumber: Killiney Kopi, 2020 (diolah penulis)

Berdasarkan tabel 4.8 diatas anggaran biaya operasional secara keseluruhan sebesar Rp.78.480.099 sedangkan realisasi biaya operasional sebesar Rp.78.576.908 maka terdapat penyimpangan sebesar Rp.98.809

**Tabel 4.9 Anggaran Dan Realisasi Biaya Operasional
Killiney Kopi November 2016**

No	Keterangan	Rincian	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)
1	Invoice Hermes Place	Sewa ke 7 priode Oktober 2015	12.100.000	12.100.000	
		Utility Killiney Hermes pemakaian bulan Oktober 2015	14.276.387	14.276.387	
2	Invoice PT. Adri Utama Karya	Hutang material lokal Oktober 2015	35.394.263	35.394.263	
		Royalti Oktober 2015	6.161.443	6.161.443	
3	Material Dollar, Insentif, dll	Reimburse petty cash outlet Oktober 2015	725.400	725.400	
		Insentif Oktober 2015	674.000	674.000	
		Upah Lembur Oktober 2015	211.500	211.500	
		Publik holliday Muharram	330.000	330.000	
		Sales Insentif	800.000	800.000	
		Iuran BPJS bulan November 2015 @Rp 130.000 x 1 orang	130.000	130.000	
		Santunan anak yatim tgl 6 & 13 Oktober 2015	300.000	300.000	
		Speedy Outlet Oktober 2015	852.900	852.900	
		Telepon outlet 2015	296.809	296.809	
		Usee TV Oktober 2015	450.000	450.000	
		Telepon dan Speedy kantor Oktober 2015	200.000	200.000	
		Petty cash office	492.000	492.000	
			73.394.702	73.394.7022	

Sumber: Killiney Kopi, 2020 (diolah penulis)

Berdasarkan tabel 4.9 diatas anggaran biaya operasional secara keseluruhan sebesar Rp.73.394.702 sedangkan realisasi biaya operasional sebesar Rp.73.394.702 maka dari data tersebut dapat dilihat tidak adanya penyimpangan antara anggaran dan realisasinya.

**Tabel 4.10 Anggaran Dan Realisasi Biaya Operasional
Killiney Kopi Desember 2016**

No	Keterangan	Rincian	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)
1	Invoice PT. Adri Utama Karya	Biaya laporan ketenagakerjaan Hermes Place	850.000	850.000	
		Biaya kepengurusan akte Killiney Hermes Place ke Disnaker	1.400.000	1.400.000	
2	Gaji, Tagihan, Investasi	Gaji crew Killiney Hermes Place	17.168.065	17.168.065	
		Gaji back office	7.310.000	7.310.000	
		THR a/n Joston Justianus Nadeak	1.350.000	1.350.000	
		Tagihan langganan koran	210.000	210.000	
		Pembayaran Calmic periode Desember 2015 s/d Maret 2016	660.000	660.000	
		Papan bunga pertemuan dan pemberian reward bagi wajib pajak daerah	100.000	100.000	
		Freezer Uk: 72.6 L: 56,2 T: 85.5 Peruntukan penambahan Menu	2.325.000	2.325.000	
		Rice cooker Miyako Uk 2 liter	275.000	275.000	
		Pinjaman SPV pembelian Smartphone	750.000	750.000	
		Santunan panti asuhan tgl 18 Desember & 25 Desember 2015	300.000	300.000	
			32.698.065	32.698.065	

Sumber: Killiney Kopi, 2020 (diolah penulis)

Berdasarkan tabel 4.10 diatas anggaran biaya operasional secara keseluruhan sebesar Rp.32.698.065 sedangkan realisasi biaya operasional sebesar Rp.32.698.065 maka dari data tersebut dapat dilihat tidak adanya penyimpangan antara anggaran dan realisasinya.

**Tabel 4.11 Anggaran Dan Realisasi Biaya Operasional
Killiney Kopi Januari 2017**

No	Keterangan	Rincian	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)
1	Invoice Hermes Place	Sewa ke 8 periode Januari 2016	12.100.000	12.100.000	
		Utility Killiney Hermes pemakaian bulan Desember 2015	13.041.671	13.041.671	
2	Invoice PT. Adri Utama Karya	Hutang material lokal Desember 2015	42.176.121	42.176.121	
		Royalti Desember 2015	6.437.449	6.437.449	
3	Material, Dollar, Insentif, dll	Reimburse petty cash outlet Desember 2015	471.400	471.400	
		Insentif Desember 2015	1.250.000	1.250.000	
		Upah lembur Desember 2015	46.500	46.500	
		Publik holiday Maulid Nabi SAW 1436H	320.000	320.000	
		Sales insentif Desember 2015	860.000	860.000	
		Iuran BPJS bulan Desember 2015 @Rp 130.000 x 1 orang	130.000	130.000	
		Santunan anak yatim	300.000	300.000	
		Gelas Yuminarc size "s" 1 lusin @Rp 300.000	300.000	300.000	
		Speedy outlet Desember 2015	850.000	850.000	
		Telepon outlet Desember 2015	250.000	250.000	
		Use TV	450.000	450.000	
		Telepon dan Speedy kantor	280.000	280.000	
		Petty cash Office	420.700	420.700	
		Neac Arm Chor 10 unit @Rp 748.000	7.480.000	7.480.000	
		Pajak Killiney Hermes Place periode Desember 2016	2.577.897	2.577.897	
			89.741.738	89.741.738	

Sumber: Killiney Kopi, 2020 (diolah penulis)

Berdasarkan tabel 4.11 diatas anggaran biaya operasional secara keseluruhan sebesar Rp.89.741.738 sedangkan realisasi biaya operasional sebesar Rp.89.741.738 maka dari data tersebut dapat dilihat tidak adanya penyimpangan antara anggaran dan realisasinya.

**Tabel 4.12 Anggaran Dan Realisasi Biaya Operasional
Killiney Kopi Februari 2017**

No	Keterangan	Rincian	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)
1	Invoice Hermes Place	Sewa ke 9 periode Februari 2016	12.100.000	12.100.000	
		Utility Killiney Hermes pemakaian bulan Januari 2016	14.247.503	14.247.503	
2	Invoice PT. Adri Utama Karya	Hutang material lokal Januari 2016	34.878.284	34.878.284	
		Royalti Januari 2016	6.290.938	6.290.938	
3	Material, dollar, insentif, dll	Reimburse petty cash outlet Januari 2016	625.780	625.780	
		Sales insentif	1.300.000	1.300.000	
		Publik holiday tahun baru Masehi (Lembur)	400.000	400.000	
		Insentif	1.154.000	1.154.000	
		Iuran BPJS bulan Februari @Rp 130.000 x 1 orang	130.000	130.000	
		Training SPV di traders "How to motivate your team" (Ratna)	100.000	100.000	
		Santunan anak yatim	300.000	300.000	
		pembelian Acrelyc Thin Card 16 unit @Rp 27.000	443.200	443.200	
		Perbaikan mesin boiler (mesin pemanas air)	2.300.000	2.300.000	
		Speedy outlet Januari 2016	850.000	850.000	
		Telepon outlet Januari 2016	258.387	258.387	
		Use TV	450.000	450.000	
		Telepon dan speedy kantor	259.508	259.508	
		Petty cash office	475.000	475.000	
		Pajak Killiney Hermes Place periode Desember 2016	2.537.550	2.537.550	
4	Gaji, Tagihan, Inventaris, dll	Gaji crew killiney Hermes Place	16.360.000	16.360.000	
		Gaji back office	6.660.000	6.660.000	
		Tagihan langganan koran	210.000	210.000	
		santunan panti asuhan	150.000	150.000	
			102.480.150	102.480.150	

Sumber: Killiney Kopi, 2020 (diolah penulis)

Berdasarkan tabel 4.12 diatas anggaran biaya operasional secara keseluruhan sebesar Rp.102.480.150 sedangkan realisasi biaya operasional sebesar Rp.102.480.150 maka dari data tersebut dapat dilihat tidak adanya penyimpangan antara anggaran dan realisasinya.

**Tabel 4.13 Anggaran Dan Realisasi Biaya Operasional
Killiney Kopi Maret 2017**

No	Keterangan	Rincian	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)
1	Invoice Hermes Place	Sewa periode Maret 2016	12.100.000	12.100.000	
		Utility Killiney Hermes pemakaian bulan Februari 2016	14.598.969	14.275.700	323.269
2	Invoice PT. Adri Utama Karya	Material Ikal Februari 2016	36.356.663	36.356.663	
		Ryalti Bulan Februari 2016	6.275.082	6.275.082	
3	Material Dllar, Insentif, dll	Reimburse petty cash outlet Januari 2016	517.900	500.000	17.900
		Sales Insentif	1.300.000	1.300.000	
		Insentif	1.184.000	1.184.000	
		Iuran BPJS bulan Februari 2016 @ Rp 130.000 x 1 orang	130.000	130.000	
		Permintaan penambahan barang (Gelas)	600.000	600.000	
		Santunan panti asuhan	600.000	600.000	
		Penambahan petty cash	800.000	800.000	
		Speedy outlet Januari	943.500	943.500	
		Telepon outlet Januari	304.138	297.200	6.938
		Use TV	359.400	359.400	
		Telepon dan speedy kantor	259.670	271.300	11.630
		Petty cash office	480.000	370.000	110.000
		Pajak Killiney Hermes Place periode Desember 2016	2.555.975	2.555.975	
4	Gai, Tagihan, Inventaris, dll	Gaji crew Killiney Hermes Place	16.522.258	16.522.258	
		Gaji back ooffice	6.785.000	6.785.000	
		Tagihan langganan koran	210.000	210.000	
		Santunan panti asuhan 1 April 2016	150.000	150.000	
		Papan bunga a/n Fauziah Riskal., ST	100.000	100.000	
		Papan bunga untuk pengukuhan & pelantikan GSREK SUMATRA CHAPTER	100.000	100.000	
			103.232.555	102.785.078	446.477

Sumber: Killiney Kopi, 2020 (diolah penulis)

Berdasarkan tabel 4.13 diatas anggaran biaya operasional secara keseluruhan sebesar Rp.103.232.555 sedangkan realisasi biaya operasional sebesar Rp.102.785.078 maka terdapat penyimpangan sebesar Rp.446.477.

**Tabel 4.14 Anggaran Dan Realisasi Biaya Operasional
Killiney Kopi April 2017**

No	Keterangan	Rincian	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)
1	Invoice Hermes Place	Sewa periode April 2016	12.100.000	12.100.000	
		Utility Killiney Hermes pemakaian bulan Maret 2016	13.945.750	14.160.700	214.950
2	Invoice PT. Adri Utama Karya	Material lokal Maret 2016	36.108.791	36.108.791	
		Royalti bulan Maret 2016	6.663.109	6.663.109	
3	Material Dollar, Insentif, dll	Reimburse petty cash outlet Maret 2016	1.464.610	1.373.700	90.910
		Sales Insentif	1.300.000	1.300.000	
		Insentif	1.114.000	1.114.000	
		Lembur	46.500	46.500	
		Iuran BPJS bulan Maret 2016 @Rp 130.000 x 1 orang	130.000	130.000	
		Santunan ke panti asuhan	600.000	600.000	
		Speedy outlet Maret 2016	943.500	943.500	
		Telepon outlet Maret 2016	275.605	283.200	-7.595
		Usee TV	379.400	363.700	15.700
		Telepon dan speedy kantor	264.868	255.500	9.368
		Petty cash office	500.000	480.000	20.000
		Pajak Killiney Hermes Place periode Maret 2016	2.577.850	2.577.850	
		LHP masa pajak Agustus 2015 - Januari 2016	9.909.337	9.909.337	
		Fee LHP masa pajak Agustus 2015 - Januari 2016	11.500.000	11.500.000	
4	Gaji, Tagihan, Inventaris, dll	Gaji crew Killiney Hermes Place	17.212.500	17.212.500	
		Gaji back office	6.610.000	6.610.000	
			123.645.820	123.732.387	86.567

Sumber: Killiney Kopi, 2020 (diolah penulis)

Berdasarkan tabel 4.14 diatas anggaran biaya operasional secara keseluruhan sebesar Rp.123.645.820 sedangkan realisasi biaya operasional sebesar Rp.123.732.387 maka terdapat penyimpangan sebesar Rp.86.567

**Tabel 4.15 Anggaran Dan Realisasi Biaya Operasional
Killiney Kopi Mei 2017**

No	Keterangan	Rincian	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)
1	Invoice hermes Place	Sewa periode Mei 2016	12.100.000	12.100.000	
		Utility Killiney Hermes pemakaian bulan April 2016	14.480.191	14.317.300	162.891
2	Invoice PT. Adri Utama Karya	Material lokal April 2016	38.268.948	38.268.948	
		Royalti bulan April 2016	6.272.891	6.272.891	
3	Material Dollar, Insentif, dll	Reimburse petty cash outlet April 2016	5.265.760	5.017.100	248.660
		Sales Insentif	1.300.000	1.300.000	
		Insentif	1.034.000	1.034.000	
		Lembur	46.500	46.500	
		Iuran BPJS bulan Mei 2016 @Rp 13.000 x 1 orang	130.000	130.000	
		Santunan ke Panti Asuhan	600.000	600.000	
		Speedy outlet	978.500	978.500	
		Telepon outlet	498.505	506.400	7.895
		Use TV	354.400	340.000	14.400
		Telepon dan Speedy kantor	277.875	283.400	5.525
		Calmic periode April - Juli 2016	660.000	660.000	
		Petty cash office	485.750	401.700	84.050
		Pajak Killiney Hermes Place periode Maret 2016	2.585.475	2.585.475	
4	Gaji, Tagihan, Inventaris, dll	Gaji crew Killiney Hermes Place	16.049.516	16.049.516	
		Gaji back office	7.685.000	7.685.000	
		Tagihan langganan koran	133.000	133.000	
		Bingkisan holiday trip	255.000	255.000	
		Catering crew Rp 8.000 x 300 bks (25 hari)	2.400.000	2.400.000	
		Pemindahan Banner Killiney dan Cat Plaffond	710.000	710.000	
			112.571.311	112.074.730	496.581

Sumber: Killiney Kopi, 2020 (diolah penulis)

Berdasarkan tabel 4.15 diatas anggaran biaya operasional secara keseluruhan sebesar Rp.112.571.311 sedangkan realisasi biaya operasional sebesar Rp.112.074.730 maka terdapat penyimpangan sebesar Rp.496.581

**Tabel 4.16 Anggaran Dan Realisasi Biaya Operasional
Killiney Kopi Juni 2017**

No	Keterangan	Rincian	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)
1	Invoice Hermes Place	Sewa periode Juni	12.100.000	12.100.000	
		Utility Killiney Hermes pemakaian bulan Mei	15.050.590	14.718.200	332.390
2	Invoice PT. Adri Utama Karya	Material lokal	39.970.000	39.970.000	
		Royalti bulan Mei	7.382.111	7.382.111	
3	Maretial Dollar, Insentif, dll	Reimburse petty cash outlet Mei	1.479.985	1.421.000	58.985
		Sales insentif	4.313.049	4.313.049	
		Insentif	1.112.000	1.112.000	
		Publik Holiday	760.000	760.000	
		Uang buka puasa crew dan SPV	922.500	922.500	
		Buka puasa bersama seluruh crew Killiney @Rp 70.000 x 15 orang	1.050.000	1.050.000	
		Biaya parsel lebaran @Rp 80.000 x 15 orang	1.200.000	1.200.000	
		Iuran BPJS bulan Juni 2016 @Rp 130.000 x 1 orang	130.000	130.000	
		Santunan panti asuhan	600.000	600.000	
		Papan bunga Quba Sulaiman Miswar	100.000	100.000	
		Speedyoutlet	943.500	943.500	
		Telepon outlet	351.800	317.600	34.200
		Usee TV	359.400	324.700	34.700
		Telepon dan Speedy kantor	265.188	270.200	5.012
		Calmic periode April - Juli	660.000	660.000	
		petty cash office	485.750	419.000	66.750
		Pajak Killiney Hermes Place periode Maret	2.555.325	2.555.325	
4	Invoice Hermes Place	Bapak Syarifuddin Razali	50.000.000	50.000.000	
		Bapak Yano Hadianto	50.000.000	50.000.000	
5	Gaji, Tagihan, Inventaris, dll	Gaji crew Killiney Hermes Place	16.085.000	16.085.000	
		Gaji back office	7.310.000	7.310.000	
		THR karyawan dan crew	17.495.000	17.495.000	
		Santunan panti asuhan	1.000.000	1.000.000	
		Tagihan langganan koran	210.000	210.000	
		LHP Killiney Hermes Place Polonia periode Februari - April 2016	4.711.478	4.711.478	
		Fee LHP Killiney Hermes Place Polonia periode Februari - April 2016	5.784.611	5.784.611	
			244.387.287	243.865.274	522.013

Sumber: Killiney Kopi, 2020 (diolah penulis)

Berdasarkan tabel 4.16 diatas anggaran biaya operasional secara keseluruhan sebesar Rp.244.387.287 sedangkan realisasi biaya operasional sebesar Rp.243.865.274 maka terdapat penyimpangan sebesar Rp.522.013

Tabel 4.17 Anggaran Dan Realisasi Biaya Operasional Killiney Kopi Juli 2017

No	Keterangan	Rincian	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)
1	Invoice Hermes Place	Sewa periode Juli	12.100.000	12.100.000	
		Utility Killiney Hermes pemakaian bulan Juni	13.785.000	13.785.000	
2	Invoice PT. Adri Utama Karya	Royalti bulan Juni	5.518.715	5.518.715	
3	Maretial Dollar, Insentif, dll	Reimburse petty cash outlet Mei	558.670	809.000	250.330
		Sales insentif	1.200.000	1.200.000	
		Insentif	826.000	826.000	
		Biaya lembur crew	171.500	171.500	
		Biaya buka puasa tgl 01 - 05 Juli	197.500	197.500	
		Iuran BPJS bulan Juli @Rp 130.000 x 1 orang	130.000	130.000	
		Biaya cetak kuesioner setengah rim (250 lembar)	100.000	100.000	
		Santunan panti asuhan	450.000	450.000	
		Ornamen lebaran sterofom	450.000	450.000	
		Catering crew tgl 26 Mei - 05 Juli (129 porsi)	1.032.000	1.032.000	
		Speedy outlet	943.500	943.500	
		Telepon outlet	291.167	228.700	62.467
		Use TV	359.400	359.400	
		Telepon dan Speedy kantor	279.680	261.300	18.380
		Petty cash office	500.000	437.400	62.600
		Pajak Killiney Hermes Place periode Juni 2016	2.575.410	2.575.410	
4	Gaji, Tagihan, Inventaris. Dll	Gaji crew Killiney Hermes Place	16.085.000	16.085.000	
		Gaji back office	7.310.000	7.310.000	
		Tagihan langganan koran	210.000	210.000	
			65.073.542	65.180.425	106.883

Sumber: Killiney Kopi, 2020 (diolah penulis)

Berdasarkan tabel 4.17 diatas anggaran biaya operasional secara keseluruhan sebesar Rp.65.073.542 sedangkan realisasi biaya operasional sebesar Rp.65.180.425 maka terdapat penyimpangan sebesar Rp.106.883

Tabel 4.18 Anggaran Dan Realisasi Biaya Operasional Killiney Kopi Agustus 2017

No	Keterangan	Rincian	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)
1	Invoice Hermes Place	Sewa Periode Juli 2016	12.100.000	12.100.000	
		Utility Killiney Hermes pemakaian bulan Juli	13.897.994	13.713.000	184.994
		Tagihan gas bulan April - Mei 2016 karena eror meteran	2.538.286	2.538.286	
2	Invoice PT. Adri Utama Karya	Material lokal bulan Juli 2016	35.929.225	35.929.225	
		Royalti bulan Juli	6.060.658	6.060.658	
3	Material Dollar, Insentif, dll	Reimburse petty cash outlet Juli 2016	958.740	880.000	141.260
		Sales Insentif	1.100.000	1.100.000	
		Insentif	726.000	726.000	
		Biaya lembur crew	143.000	143.000	
		Biaya PBB kantor	345.912	345.912	
		Perbaikan Freezer	950.000	950.000	
		Insentif publik holiday (Lebaran hari ke-2)	790.000	790.000	
		Iuran BPJS bulan Agustus @Rp 130.000 x 1 orang	130.000	130.000	
		Pembelian gelas Luminarc 2 lusin @Rp 150.000	300.000	300.000	
		Santunan ke panti asuhan	600.000	600.000	
		Material Singapore bulan Juli \$583 x Rp 9.800	5.713.400	5.713.400	
		Taghan calmic (Pest Control) periode Agustus - November	660.000	660.000	
		Speedy outlet	943.500	943.500	
		Telepon outlet	371.981	363.200	8.781
		Usee TV	359.400	359.400	
		Telepon dan Speedy kantor	270.081	291.800	21.719
		Petty cash office	500.000	410.000	90.000
Pajak Killiney Hermes Place periode Juli 2016	2.773.467	2.773.467			
4	Gaji, Tagihan, Inventaris. Dll	Gaji crew Killiney Hermes Place	15.549.677	15.549.677	
		Gaji back office	7.435.000	7.435.000	
		Tagihan langganan koran	210.000	210.000	
		Nasi catering crew Killiney Hermes 277 bks	2.216.000	2.216.000	
		Biaya pengurusan Surat Dinas Kesehatan	425.000	425.000	
			113.997.321	113.656.525	340.796

Sumber: Killiney Kopi, 2020 (diolah penulis)

Berdasarkan tabel 4.18 diatas anggaran biaya operasional secara keseluruhan sebesar Rp.113.997.321 sedangkan realisasi biaya operasional sebesar Rp.113.656.525 maka terdapat penyimpangan sebesar Rp.340.796.

Tabel 4.19 Anggaran Dan Realisasi Biaya Operasional Killiney Kopi September 2017

No	Keterangan	Rincian	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)
1	Invoice Hermes Place	Sewa periode Agustus	12.100.000	12.100.000	
		Utility Killiney Hermes pemakaian bulan Agustus	14.328.821	13.874.000	454.821
2	Invoice PT. Adri Utama Karya	Royalti bulan Agustus	5.650.000	5.650.000	
3	Material Dollar, Insentif dll	Reimburse petty cash outlet Agustus	945.500	945.500	
		Insentif	904.000	904.000	
		Insentif publik holiday	300.000	300.000	
		Iuran BPJS bulan Agustus @Rp 130.000 x 1 orang	130.000	130.000	
		Santunan ke panti asuhan	750.000	750.000	
		Speedy outlet	943.500	943.500	
		Telepon outlet	349.225	311.800	37.425
		Usee TV	359.400	359.400	
		Telepon dan Speedy kantor	265.794	227.300	38.494
		Petty cash office	500.000	473.800	26.200
		Pajak Killiney Hermes Place periode Agustus	2.758.555	2.758.555	
		Pajak Restoran Killiney Hermes tahun 2015-2016	873.535	873.535	
		Pajak Restoran Killiney Hermes tahun 2016-2017	762.528	762.528	
4	Invoice PT. Adri Utama Karya	Material lokal	37.252.056	37.252.056	
5	Gaji, Tagihan, Inventaris dll	Gaji crew Killiney Hermes Place	15.763.763	15.763.763	
		Gaji back office	7.435.000	7.435.000	
		Tagihan langganan koran	210.000	210.000	
		Nasi catering crew Killiney Hermes 277 bks	2.216.000	2.216.000	
		Perbaikan pemanas kopi 2 set		1.400.000	1.400.000
			104.797.677	105.640.737	843.060

Sumber: Killiney Kopi, 2020 (diolah penulis)

Berdasarkan tabel 4.19 diatas anggaran biaya operasional secara keseluruhan sebesar Rp.104.797.677 sedangkan realisasi biaya operasional sebesar Rp.105.640.737 maka terdapat penyimpangan sebesar Rp.843.060.

Tabel 4.20 Anggaran Dan Realisasi Biaya Operasional Killiney Kopi Oktober 2017

No	Keterangan	Rincian	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)
1	Invoice Hermes Place	Sewa periode Oktober	12.000.000	12.000.000	
		Utility Killiney Hermes pemakaian bulan Oktober	14.166.805	13.937.600	229.205
2	Invoice PT. Adri Utama Karya	Material lokal bulan Juli	36.887.706	36.887.706	
		Royalti bulan Juli	6.620.051	6.620.051	
3	Material Dollar, Insentif, dll	Reimburse petty cash outlet Juli	1.334.510	1.170.000	164.510
		Sales Insentif	1.150.000	1.150.000	
		Insentif	724.000	724.000	
		Insentif publik holiday	380.000	380.000	
		iuran BPJS @Rp.130.000 x 1 orang	130.000	130.000	
		pembelian gelas Luminare 1 lusin	150.000	150.000	
		santunan ke panti asuhan	600.000	600.000	
		Material Singapore \$790 x Rp.9.800	7.742.000	7.742.000	
		speedy outlet	943.500	943.500	
		Telepon outlet	374.538	350.700	23.838
		Usee TV	359.400	359.400	
		Telepon dan Speedy kantor	350.000	333.700	16.300
		Pergantian modem baru Office	192.500	192.500	
		Petty cash office	500.000	491.000	9.000
		Pajak Killiney Hermes Place	2.747.590	2.747.590	
		LHP Killiney Hermes Place	5.034.531	5.034.531	
		Fee LHP Killiney Hermes Place	5.530.634	5.530.634	
4	Gaji, Tagihan, Inventaris, dll	Gaji crew Killiney Hermes Place	15.266.129	15.266.129	
		Gaji back office	7.435.000	7.435.000	
		Tagihan langganan koran	210.000	210.000	
		Santunan untuk Erick Daniel (mesengger)	250.000	250.000	
		Papan bunga bapak Paruhuman	100.000	100.000	
		Nasi catering crew Killiney Hermes 305 bks	2.216.000	2.216.000	
			123.394.894	122.952.041	442.853

Sumber: Killiney Kopi, 2020 (diolah penulis)

Berdasarkan tabel 4.20 diatas anggaran biaya operasional secara keseluruhan sebesar Rp.123.394.894 sedangkan realisasi biaya operasional sebesar Rp.122.952.041 maka terdapat penyimpangan sebesar Rp.442.853.

Tabel 4.21 Anggaran Dan Realisasi Biaya Operasional Killiney Kopi November 2017

No	Keterangan	Rincian	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)
1	Invoice Hermes Place	Sewa periode November	12.100.000	12.100.000	
		Utility Killiney Hermes pemakaian bulan Oktober	14.324.490	14.176.000	148.490
2	Invoice PT. Adri Utama Karya	Material lokal bulan Oktober	33.694.579	33.694.579	
		Royalti bulan Oktober	6.492.029	6.492.029	
3	Material Dollar, Insentif, dll	Reimburse petty cash outlet Oktober	1.152.740	903.000	249.740
		Sales Insentif	1.010.000	1.010.000	
		Insentif	827.000	827.000	
		Insentif publik holiday (Lebaran Haji)	350.000	350.000	
		Iuran BPJS bulan Agustus @Rp 130.000 x 1 orang	130.000	130.000	
		Pembelian gelas teh tarik 1 lusin @Rp 150.000	150.000	150.000	
		Santunan ke panti asuhan	600.000	600.000	
		Material Singapore bulan Oktober \$790 x Rp 9.800	6.791.400	6.791.400	
		Speedy outlet	943.500	943.500	
		Telepon outlet	325.758	370.200	44.442
		Usee TV	359.400	359.400	
		Telepon dan Speedu kantor	359.757	412.000	52.243
		Petty cash office	472.100	493.200	21.100
		Pajak Killiney Hermes Place periode Oktober	2.755.975	2.755.975	
4	Gaji, Tagihan, Inventaris, dll	Gaji crew Killiney Hermes Place	15.674.167	15.674.167	
		Gaji back office	7.435.000	7.435.000	
		Tagihan langganan koran	220.000	220.000	
		Nasi catering crew Killiney Hermes 324 bks	2.592.000	2.592.000	
			108.759.895	108.479.450	280.445

Sumber: Killiney Kopi, 2020 (diolah penulis)

Berdasarkan tabel 4.21 diatas anggaran biaya operasional secara keseluruhan sebesar Rp.108.759.895 sedangkan realisasi biaya operasional sebesar Rp.108.479.450 maka terdapat penyimpangan sebesar Rp.280.445.

Tabel 4.22 Anggaran Dan Realisasi Biaya Operasional Killiney Kopi Desember 2017

No	Keterangan	Rincian	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)
1	Invoice Hermes Place	Sewa periode Desember	12.100.000	12.100.000	
		Utility Killiney Hermes pemakaian bulan November	14.211.387	14.310.000	98.613
2	Invoice PT. Adri Utama Karya	Material lokal bulan November	36.742.016	36.742.016	
		Royalti bulan November	6.689.522	6.689.522	
3	Material Dollar, Insentif, dll	Reimburse petty cash outlet November	1.441.064	1.011.700	429.364
		Sales Insentif	1.300.000	1.300.000	
		Insentif	808.000	808.000	
		Lembur crew	177.000	177.000	
		Iuran BPJS bulan Desember @Rp 130.000 x 1 orang	130.000	130.000	
		Santunan panti asuhan	750.000	750.000	
		Material Singapore bulan Desember \$789 x Rp 9.600	7.574.400	7.574.400	
		Speedy outlet	943.500	943.500	
		Telepon outlet	325.758	347.300	21.542
		Use TV	359.400	359.400	
		Tepelon dan Speedy kantor	359.757	336.900	22.857
		Petty cash office	453.700	483.800	30.100
		Pajak Killiney Hermes Place periode November 2016	2.754.990	2.754.990	
4	Gaji, Tagihan, Inventaris	Gaji crew Killiney Hermes Place	16.373.387	16.373.387	
		Gaji back office	7.435.000	7.435.000	
		Tagihan langganan koran	220.000	220.000	
		Pembuatan buku lapor ketenaga kerjaan	850.000	850.000	
		Perbaikan Boiler	800.000	800.000	
		THR Natal & Tahun Baru a/n Bpk. Joston J. Nadeak	1.350.000	1.350.000	
		Rehab Banquet Smoking Area & No Smoking Area	5.500.000	5.500.000	
		Nasi catering crew 54 bks	432.000	432.000	
			120.080.881	119.778.915	301.966

Sumber: Killiney Kopi, 2020 (diolah penulis)

Berdasarkan tabel 4.22 diatas anggaran biaya operasional secara keseluruhan sebesar Rp.120.080.882 sedangkan realisasi biaya operasional sebesar Rp.119.778.915 maka terdapat penyimpangan sebesar Rp.301.966.

Tabel 4.23 Anggaran Dan Realisasi Biaya Operasional Killiney Kopi Januari 2018

No	Keterangan	Rincian	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)
1	Invoice Hermes Place	Sewa periode Januari 2017	12.100.000	12.100.000	
		Utility Killiney Hermes pemakaian bulan Desember 2016	9.737.069	9.617.800	119.269
2	Invoice PT. Adri Utama Karya	Material lokal bulan Desember	42.193.767	42.193.767	
		Royalti bulan Desember	7.256.238	7.256.238	
3	Maerial Dollar, Insentif, dll	Reimburse petty cash outlet Desember	1.210.000	997.000	213.000
		Sales insentif	1.050.000	1.050.000	
		Insentif	894.000	894.000	
		Publik holiday 1 Muharam	320.000	320.000	
		Pembelian bell restaurant	1.600.000	1.600.000	
		Lembur crew	62.500	62.500	
		Iuran BPJS bulan Januari'17 @Rp 130.000 x 1 orang	130.000	130.000	
		Santunan ke panti asuhan	600.000	600.000	
		Material Singapore bulan Januari'17 \$764 x Rp 9.500	7.258.000	7.258.000	
		Speedy outlet	943.500	943.500	
		Telepon outlet	314.206	297.300	16.906
		Usee TV	359.400	359.400	
		Telepn dan Speedy kantor	364.744	343.000	21.744
		Petty cash office	445.900	497.600	51.700
		Pajak Killiney Hermes Place periode Desember	2.797.039	2.797.039	
4	Gaji, Tagihan, Inventaris, dll	Gaji crew Killiney Hermes Place	16.675.000	16.675.000	
		Gaji back office	7.435.000	7.435.000	
		Tagihan langganan koran	220.000	220.000	
		Pembelian keyboard dan mouse	220.000	220.000	
		Pembelian gelas dan sendok	380.000	380.000	
		Nasi catering crew 256 bks	2.048.000	2.048.000	
			116.614.363	116.295.144	319.219

Sumber: Killiney Kopi, 2020 (diolah penulis)

Berdasarkan tabel 4.23 diatas anggaran biaya operasional secara keseluruhan sebesar Rp.116.614.363 sedangkan realisasi biaya operasional sebesar Rp.116.295.144 maka terdapat penyimpangan sebesar Rp.319.219.

Tabel 4.24 Anggaran Dan Realisasi Biaya Operasional Killiney Kopi Februari 2018

No	Keterangan	Rincian	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)
1	Invoice Hermes Place	Sewa periode Februari 2017	12.100.000	12.100.000	
		Utility Killiney Hermes pemakaian bulan Januari	10.946.140	11.017.000	70.860
2	Invoice PT. Adri Utama Karya	Material lokal bulan Januari	39.967.069	39.967.069	
		Royalti bulan Januari	7.486.360	7.486.360	
3	Material Dollar, Insentif, dll	Reimburse petty cash outlet Januari	1.178.930	1.178.930	
		Service charge Januari	5.993.177	5.993.177	
		Publik holiday tahun baru 2017	320.000	320.000	
		Lembur crew 2017	52.000	52.000	
		penempahan Roller Banner untuk catering	371.000	371.000	
		pembelian cok sambung 20 M untuk catering	225.000	225.000	
		service kipas angin 4 unit	100.000	200.000	100.000
		pemasangan selang elastis boiler, sisip keramik dan pintu sliding	426.000	426.000	
		iuran BPJS bulan Februari @Rp.130.000 x 1 orang	130.000	130.000	
		santunan ke panti asuhan	600.000	600.000	
		Material Singapore bulan Januari \$777 x Rp.9500	7.381.500	7.381.500	
		Speedy Outlet	943.500	943.500	
		Telepon Outlet	366.274	337.300	28.974
		Use TV	359.400	359.400	
		Telepon dan Speedy kantor	370.544	351.600	18.944
		Petty cash	473.300	493.200	19.900
		Pajak Killiney Hermes Place periode Januari 2017	2.754.285	2.754.285	
4	Gaji, Tagihan, Inventaris, dll	Gaji crew Killiney Hermes Place	17.639.286	17.639.286	
		Gaji back office	7.865.000	7.865.000	
		Tagihan langganan koran	220.000	220.000	
		Nasi catering crew 350 bks	2.800.000	2.800.000	
		Nasi catering office 22 bks	176.000	176.000	
			121.244.765	121.387.607	142.842

Sumber: Killiney Kopi, 2020 (diolah penulis)

Berdasarkan tabel 4.24 diatas anggaran biaya operasional secara keseluruhan sebesar Rp.121.244.765 sedangkan realisasi biaya operasional sebesar Rp.121.387.607 maka terdapat penyimpangan sebesar Rp.142.842.

B. Pembahasan

1. Analisis Selisih Biaya Operasional

a. Selisih Biaya Operasional Maret 2016

Berdasarkan hasil penelitian tentang analisis selisih biaya operasional pada Killiney Kopi cabang Hermes Place dari laporan keuangan diketahui bahwa besarnya anggaran biaya operasional pada bulan maret 2016 sebesar Rp.264.477.083 sedangkan realisasi biaya operasional sebesar Rp.266.647.003 sehingga terjadi penyimpangan sebesar Rp.2.170.000.

Hasil analisis selisih biaya operasional diketahui bahwa perusahaan mengalami penyimpangan *negatif* sebesar Rp.2.170.000. hal ini disebabkan oleh adanya “penambahan jalur gas” yang sebelumnya tidak ada dibuat dalam anggaran biaya operasional. Dengan kurang optimalnya manajemen perusahaan dalam melakukan pengelolaan anggaran, sehingga realisasi biaya operasional lebih tinggi dibandingkan dengan perencanaan anggaran yang telah ditetapkan.

b. Selisih Biaya Operasional April 2016

Berdasarkan laporan keuangan Killiney Kopi diketahui bahwa besarnya anggaran biaya operasional pada bulan April 2016 adalah

Rp.44.424.000 sedangkan realisasi biaya operasional sebesar Rp. 50.019.700 sehingga terjadi penyimpangan sebesar Rp. 5.595.700.

Hasil analisis selisih biaya operasional diketahui bahwa perusahaan mengalami penyimpangan *negatif* sebesar Rp.5.595.700. hal ini disebabkan oleh :

- 1) Pembelian alat kebersihan, terdapat penyimpangan negatif sebesar Rp 1.435.000. hal ini disebabkan karena tidak adanya anggaran yang ditetapkan oleh manajemen terhadap akun tersebut.
- 2) Pembelian bahan baku makanan, terdapat penyimpangan negatif sebesar Rp.2,371.700. hal ini disebabkan kurang optimalnya manajemen perusahaan dalam melakukan pengelolaan anggaran, sehingga tidak adanya anggaran yang ditetapkan oleh manajemen.

c. Selisih Biaya Operasional Mei 2016

Berdasarkan hasil penelitian pada Killiney Kopi cabang Hermes Place dari laporan keuangan diketahui bahwa besarnya anggaran biaya operasional pada bulan mei 2016 sebesar Rp95.948.312. sedangkan realisasi biaya operasional sebesar Rp95.948.312. Maka dari data tersebut dapat dilihat tidak adanya penyimpangan antara anggaran dan realisasinya.

Hasil analisis selisih biaya operasional diketahui bahwa perusahaan tidak mengalami penyimpangan antara anggaran dengan realisasi. hal

ini disebabkan oleh semakin membaiknya pihak manajemen dalam pengelolaan anggaran.

d. Selisih Biaya Operasional Juni 2016

Berdasarkan hasil penelitian pada Killiney Kopi cabang Hermes Place dari laporan keuangan diketahui bahwa besarnya anggaran biaya operasional pada bulan Juni 2016 sebesar Rp.577.415.804 , sedangkan realisasi biaya operasional sebesar Rp.577.825.804. sehingga terjadi penyimpangan sebesar Rp 410.000

Hasil analisis selisih biaya operasional diketahui bahwa perusahaan mengalami penyimpangan *negatif* sebesar Rp.410.000. hal ini disebabkan oleh adanya penambahan pembelian 1 unit kipas angin senilai Rp. 410.000.

e. Selisih Biaya Operasional Juli 2016

Berdasarkan laporan keuangan Killiney Kopi cabang Hermes Place diketahui bahwa besarnya anggaran biaya operasional pada bulan Juli 2016 adalah Rp.509.824.251 sedangkan realisasi biaya operasional sebesar Rp.509.974.251 sehingga terjadi penyimpangan sebesar Rp.150.000

Hasil analisis selisih biaya operasional diketahui bahwa perusahaan mengalami penyimpangan *negatif* sebesar Rp.150.000. hal ini disebabkan oleh, adanya penambahan biaya untuk “Ornamen Lebaran” sebesar Rp.150.000.

f. Selisih Biaya Operasional Agustus 2016

Berdasarkan laporan keuangan Killiney Kopi cabang Hermes Place diketahui bahwa besarnya anggaran biaya operasional pada bulan Juli 2016 adalah Rp.287.056.135 sedangkan realisasi biaya operasional sebesar Rp.287.000.185 sehingga terjadi penyimpangan sebesar Rp.55.950

Hasil analisis selisih biaya operasional diketahui bahwa perusahaan mengalami penyimpangan *positif* sebesar Rp.55.950. hal ini disebabkan oleh :

- 1) Adanya penurunan biaya telepon outlet sebesar Rp.35.750 dari anggaran yang sudah dibuat.
- 2) Adanya penurunan biaya telepon dan speedy kantor sebesar Rp.20.800 dari dana anggaran yang sudah dibuat.

g. Selisih Biaya Operasional September 2016

Berdasarkan laporan keuangan Killiney Kopi cabang Hermes Place diketahui bahwa besarnya anggaran biaya operasional pada bulan September 2016 adalah Rp.23.299.033 sedangkan realisasi biaya operasional sebesar Rp.23.449.033 sehingga terjadi penyimpangan sebesar Rp.150.000

Hasil analisis selisih biaya operasional diketahui bahwa perusahaan mengalami penyimpangan *negatif* sebesar Rp.150.000. hal ini disebabkan oleh adanya penambahan biaya untuk santunan ke panti asuhan.

h. Selisih Biaya Operasional Oktober 2016

Berdasarkan laporan keuangan Killiney Kopi cabang Hermes Place diketahui bahwa besarnya anggaran biaya operasional pada bulan Oktober 2016 adalah Rp.78.480.099 sedangkan realisasi biaya operasional sebesar Rp.78.576.908 sehingga terjadi penyimpangan sebesar Rp.96.809

Hasil analisis selisih biaya operasional diketahui bahwa perusahaan mengalami penyimpangan *negatif* sebesar Rp.96.809. hal ini disebabkan oleh adanya kenaikan pembayaran telepon di outlet Hermes.

i. Selisih Biaya Operasional November 2016

Berdasarkan laporan keuangan Killiney Kopi cabang Hermes Place diketahui bahwa besarnya anggaran biaya operasional pada bulan November 2016 adalah Rp.73.394.702 sedangkan realisasi biaya operasional sebesar Rp.73.394.702 maka dari data tersebut dapat dilihat tidak adanya penyimpangan antara anggaran dan realisasinya.

Hasil analisis selisih biaya operasional diketahui bahwa perusahaan tidak mengalami penyimpangan antara anggaran dengan realisasi. hal ini disebabkan oleh semakin membaiknya pihak manajemen dalam pengelolaan anggaran.

j. Selisih Biaya Operasional Desember 2016

Berdasarkan laporan keuangan Killiney Kopi cabang Hermes Place diketahui bahwa besarnya anggaran biaya operasional pada bulan Desember 2016 adalah Rp.32.698.065 sedangkan realisasi biaya operasional sebesar Rp.32.698.065 maka dari data tersebut dapat dilihat tidak adanya penyimpangan antara anggaran dan realisasinya.

Hasil analisis selisih biaya operasional diketahui bahwa perusahaan tidak mengalami penyimpangan antara anggaran dengan realisasi. hal ini disebabkan oleh semakin membaiknya pihak manajemen dalam pengelolaan anggaran.

k. Selisih Biaya Operasional Januari 2017

Berdasarkan laporan keuangan Killiney Kopi cabang Hermes Place diketahui bahwa besarnya anggaran biaya operasional pada bulan Januari 2017 adalah Rp.89.741.738 sedangkan realisasi biaya operasional sebesar Rp.89.741.738 maka dari data tersebut dapat dilihat tidak adanya penyimpangan antara anggaran dan realisasinya.

Hasil analisis selisih biaya operasional diketahui bahwa perusahaan tidak mengalami penyimpangan antara anggaran dengan realisasi. hal ini disebabkan oleh semakin membaiknya pihak manajemen dalam pengelolaan anggaran.

l. Selisih Biaya Operasional Februari 2017

Berdasarkan laporan keuangan Killiney Kopi cabang Hermes Place diketahui bahwa besarnya anggaran biaya operasional pada bulan Februari 2017 adalah Rp.102.480.150 sedangkan realisasi biaya operasional sebesar Rp.102.480.150 maka dari data tersebut dapat dilihat tidak adanya penyimpangan antara anggaran dan realisasinya.

Hasil analisis selisih biaya operasional diketahui bahwa perusahaan tidak mengalami penyimpangan antara anggaran dengan realisasi. hal ini disebabkan oleh semakin membaiknya pihak manajemen dalam pengelolaan anggaran.

Hasil pada tahun pertama 2016-2017 menunjukkan bahwa biaya operasional perusahaan mengalami perkembangan yang tidak teratur. Masih banyak seisi anggaran yang bersifat *unfavorable*, dimana banyak biaya realisasi lebih besar dari yang sudah dianggarkan. Hal ini dapat dilihat pada bulan Maret, April, Mei, Juni, Juli, dan Oktober.

Hal ini disebabkan karena pada tahun 2016-2017 adalah tahun pertama dibentuknya Killiney cabang Hermes Place. Sehingga masih banyak biaya-biaya yang belum di anggarkan oleh pihak manajemen.

m. Selisih Biaya Operasional Maret 2017

Berdasarkan laporan keuangan Killiney Kopi cabang Hermes Place diketahui bahwa besarnya anggaran biaya operasional pada bulan Maret 2017 adalah Rp.103.232.555 sedangkan realisasi biaya

operasional sebesar Rp.102.786.078 sehingga terjadi penyimpangan sebesar Rp.446.477.

Hasil analisis selisih biaya operasional diketahui bahwa perusahaan mengalami penyimpangan *positif* sebesar Rp.446.477. hal ini disebabkan oleh

- 1) Pengeluaran biaya Utility Killiney Hermes lebih kecil dari biaya yang sudah di anggarkan sebesar Rp.323.269
- 2) Terjadi penurunan biaya pengeluaran untuk reimburse sebesar Rp.17.900
- 3) Penurunan biaya telepon outlet sebesar Rp.6.938 dari anggaran yang sudah dibuat.
- 4) Adanya kenaikan biaya telepon & speedy kantor sebesar Rp.6.938 dari anggaran yang sudah dibuat.
- 5) Penurunan pengeluaran biaya petty cash sebesar Rp.110.000 dari anggaran yang sudah dibuat.

n. Selisih Biaya Operasional April 2017

Berdasarkan laporan keuangan Killiney Kopi cabang Hermes Place diketahui bahwa besarnya anggaran biaya operasional pada bulan April 2017 adalah Rp.123.645.820 sedangkan realisasi biaya operasional sebesar Rp.123.732.387 sehingga terjadi penyimpangan sebesar Rp.86.567.

Hasil analisis selisih biaya operasional diketahui bahwa perusahaan mengalami penyimpangan *negatif* sebesar Rp.86.567. Hal ini disebabkan oleh

- 1) Pengeluaran biaya Utility Killiney Hermes lebih besar dari biaya yang sudah di anggarkan sebesar Rp.214.950
- 2) Terjadi penurunan biaya pengeluaran untuk reimburse sebesar Rp.90.910
- 3) Kenaikan biaya Telepon outlet sebesar Rp. 7.959
- 4) Adanya penurunan biaya Telepon & Speedy kantor sebesar Rp. 9.368
- 5) Penurunan pengeluaran biaya petty cash sebesar Rp.20.000 dari anggaran yang sudah dibuat.

o. Selisih Biaya Operasional Mei 2017

Berdasarkan laporan keuangan Killiney Kopi cabang Hermes Place diketahui bahwa besarnya anggaran biaya operasional pada bulan Mei 2017 adalah Rp.112.571.311 sedangkan realisasi biaya operasional sebesar Rp.112.074.730 sehingga terjadi penyimpangan sebesar Rp.496.581.

Hasil analisis selisih biaya operasional diketahui bahwa perusahaan mengalami penyimpangan *positif* sebesar Rp.496.581. Hal ini disebabkan oleh:

- 1) Pengeluaran biaya Utility Killiney Hermes lebih kecil dari biaya yang sudah di anggarkan sebesar Rp.162.891.

- 2) Terjadi penurunan biaya pengeluaran untuk reimburse sebesar Rp.248.660
- 3) Adanya kenaikan biaya telepon outlet sebesar Rp. 7.895.
- 4) Adanya kenaikan biaya telepon & speedy outlet sebesar Rp.5.525
- 5) Penurunan pengeluaran biaya petty cash sebesar Rp.84.050 dari anggaran yang sudah dibuat.

p. Selisih Biaya Operasional Juni 2017

Berdasarkan laporan keuangan Killiney Kopi cabang Hermes Place diketahui bahwa besarnya anggaran biaya operasional pada bulan Juni 2017 adalah Rp.244.387.287 sedangkan realisasi biaya operasional sebesar Rp.243.865.274 sehingga terjadi penyimpangan sebesar Rp.522.013.

Hasil analisis selisih biaya operasional diketahui bahwa perusahaan mengalami penyimpangan *positif* sebesar Rp.522.013. Hal ini disebabkan oleh:

- 1) Pengeluaran biaya Utility Killiney Hermes lebih kecil dari biaya yang sudah di anggarkan sebesar Rp.332.390.
- 2) Terjadi penurunan biaya pengeluaran untuk reimburse sebesar Rp.58.985
- 3) Adanya penurunan biaya telepon outlet sebesar Rp. 34.200
- 4) Penurunan biaya Usee TV sebesar Rp. 34.700
- 5) Adanya kenaikan biaya telepon & speedy outlet sebesar Rp.5.012

- 6) Penurunan pengeluaran biaya petty cash sebesar Rp.66.750 dari anggaran yang sudah dibuat.

q. Selisih Biaya Operasional Juli 2017

Berdasarkan laporan keuangan Killiney Kopi cabang Hermes Place diketahui bahwa besarnya anggaran biaya operasional pada bulan Juli 2017 adalah Rp.65.073.542 sedangkan realisasi biaya operasional sebesar Rp.65.180.425 sehingga terjadi penyimpangan sebesar Rp.106.883

Hasil analisis selisih biaya operasional diketahui bahwa perusahaan mengalami penyimpangan *negatif* sebesar Rp.106.883. hal ini disebabkan oleh:

- 1) Terjadi kenaikan biaya pengeluaran untuk reimburse sebesar Rp.250.330
- 2) Adanya penurunan pengeluaran biaya telepon outlet sebesar Rp.62.467
- 3) Penurunan biaya telepon dan speedy kantor sebesar Rp.18.380
- 4) Penurunan pengeluaran biaya petty cash sebesar Rp.62.600 dari anggaran yang sudah dibuat

r. Selisih Biaya Operasional Agustus 2017

Berdasarkan laporan keuangan Killiney Kopi cabang Hermes Place diketahui bahwa besarnya anggaran biaya operasional pada bulan Agustus 2017 adalah Rp.113.997.321 sedangkan realisasi biaya

operasional sebesar Rp.113.656.525 sehingga terjadi penyimpangan sebesar Rp.340.796.

Hasil analisis selisih biaya operasional diketahui bahwa perusahaan mengalami penyimpangan *positif* sebesar Rp.340.796. hal ini disebabkan oleh:

- 1) Pengeluaran biaya Utility Killiney Hermes lebih kecil dari biaya yang sudah di anggarkan sebesar Rp.184.994.
- 2) Terjadi kenaikan biaya pengeluaran untuk reimburse sebesar Rp.141.260
- 3) Adanya penurunan biaya telepon outlet sebesar Rp. 8.781
- 4) Adanya kenaikan biaya telepon dan speedy kantor sebesar Rp.21.719.
- 5) Penurunan pengeluaran biaya petty cash sebesar Rp.66.750 dari anggaran yang sudah dibuat.

s. Selisih Biaya Operasional September 2017

Berdasarkan laporan keuangan Killiney Kopi cabang Hermes Place diketahui bahwa besarnya anggaran biaya operasional pada bulan September 2017 adalah Rp.104.797.677 sedangkan realisasi biaya operasional sebesar Rp.105.640.737 sehingga terjadi penyimpangan sebesar Rp.843.060.

Hasil analisis selisih biaya operasional diketahui bahwa perusahaan mengalami penyimpangan *negatif* sebesar Rp.843.060. hal ini disebabkan oleh:

- 1) Pengeluaran biaya Utility Killiney Hermes lebih kecil dari biaya yang sudah di anggarkan sebesar Rp.454.821.
- 2) Adanya penurunan biaya telepon outlet sebesar Rp.37.425
- 3) Adanya penurunan biaya telepon dan speedy kantor sebesar Rp.38.494.
- 4) Penurunan pengeluaran biaya petty cash sebesar Rp.26.200 dari anggaran yang sudah dibuat.
- 5) Penambahan biaya untuk perbaikan pemanas kopi 2 set sebesar Rp.1.400.000. hal ini disebabkan oleh tidak di anggarkannya biaya tersebut.

t. Selisih Biaya Operasional Oktober 2017

Berdasarkan laporan keuangan Killiney Kopi cabang Hermes Place diketahui bahwa besarnya anggaran biaya operasional pada bulan Oktober 2017 adalah Rp.123.394.894 sedangkan realisasi biaya operasional sebesar Rp.122.952.041 sehingga terjadi penyimpangan sebesar Rp.442.853.

Hasil analisis selisih biaya operasional diketahui bahwa perusahaan mengalami penyimpangan *positif* sebesar Rp.442.853. hal ini disebabkan oleh:

- 1) Pengeluaran biaya Utility Killiney Hermes lebih kecil dari biaya yang sudah di anggarkan sebesar Rp.229.205.
- 2) Terjadi penurunan biaya pengeluaran untuk reimburse sebesar Rp.164.510

- 3) Adanya penurunan biaya telepon outlet sebesar Rp.23.838
- 4) Adanya penurunan biaya telepon dan speedy kantor sebesar Rp.16.300.
- 5) Penurunan pengeluaran biaya petty cash sebesar Rp.9.000 dari anggaran yang sudah dibuat.

u. Selisih Biaya Operasional November 2017

Berdasarkan laporan keuangan Killiney Kopi cabang Hermes Place diketahui bahwa besarnya anggaran biaya operasional pada bulan November 2017 adalah Rp.108.759.895 sedangkan realisasi biaya operasional sebesar Rp.108.479.450 sehingga terjadi penyimpangan sebesar Rp.280.445.

Hasil analisis selisih biaya operasional diketahui bahwa perusahaan mengalami penyimpangan *positif* sebesar Rp.280.445. hal ini disebabkan oleh:

- 1) Pengeluaran biaya Utility Killiney Hermes lebih kecil dari biaya yang sudah di anggarkan sebesar Rp.148.490.
- 2) Terjadi penurunan biaya pengeluaran untuk reimburse sebesar Rp.249.740
- 3) Adanya kenaikan biaya pada telepon outlet sebesar Rp.44.442
- 4) Kenaikan pengeluaran biaya telepon & Speedy kantor sebesar Rp.52.243
- 5) Kenaikan pengeluaran biaya petty cash sebesar Rp.21.100 dari anggaran yang sudah dibuat.

v. Selisih Biaya Operasional Desember 2017

Berdasarkan laporan keuangan Killiney Kopi cabang Hermes Place diketahui bahwa besarnya anggaran biaya operasional pada bulan Desember 2017 adalah Rp.120.080.881 sedangkan realisasi biaya operasional sebesar Rp.119.778.915 sehingga terjadi penyimpangan sebesar Rp.301.966.

Hasil analisis selisih biaya operasional diketahui bahwa perusahaan mengalami penyimpangan *positif* sebesar Rp.301.966. hal ini disebabkan oleh:

- 1) Pengeluaran biaya Utility Killiney Hermes lebih besar dari biaya yang sudah di anggarkan sebesar Rp.98.613.
- 2) Terjadi penurunan biaya pengeluaran untuk reimburse sebesar Rp.429.364
- 3) Adanya kenaikan biaya pada telepon outlet sebesar Rp.21.542.
- 4) Penurunan pengeluaran biaya telepon & Speedy kantor sebesar Rp.22.857.
- 5) Kenaikan pengeluaran biaya petty cash sebesar Rp.30.100 dari anggaran yang sudah dibuat.

w. Selisih Biaya Operasional Januari 2018

Berdasarkan laporan keuangan Killiney Kopi cabang Hermes Place diketahui bahwa besarnya anggaran biaya operasional pada bulan Januari 2018 adalah Rp.116.614.363 sedangkan realisasi biaya

operasional sebesar Rp.116.295.144 sehingga terjadi penyimpangan sebesar Rp.319.219.

Hasil analisis selisih biaya operasional diketahui bahwa perusahaan mengalami penyimpangan *positif* sebesar Rp.319.219. hal ini disebabkan oleh:

- 1) Pengeluaran biaya Utility Killiney Hermes lebih kecil dari biaya yang sudah di anggarkan sebesar Rp.119.269.
- 2) Terjadi penurunan biaya pengeluaran untuk reimburse sebesar Rp.213.000
- 3) Adanya penurunan biaya pada telepon outlet sebesar Rp.16.906.
- 4) Penurunan pengeluaran biaya telepon & Speedy kantor sebesar Rp.21.744.
- 5) Kenaikan pengeluaran biaya petty cash sebesar Rp.51.700 dari anggaran yang sudah dibuat.

x. Selisih Biaya Operasional Februari 2018

Berdasarkan laporan keuangan Killiney Kopi cabang Hermes Place diketahui bahwa besarnya anggaran biaya operasional pada bulan Februari 2018 adalah Rp.121.244.765 sedangkan realisasi biaya operasional sebesar Rp.121.387.607 sehingga terjadi penyimpangan sebesar Rp.142.842.

Hasil analisis selisih biaya operasional diketahui bahwa perusahaan mengalami penyimpangan *Negatif* sebesar Rp.142.842. hal ini disebabkan oleh:

- 1) Pengeluaran biaya Utility Killiney Hermes lebih besar dari biaya yang sudah di anggarkan sebesar Rp.70.860.
- 2) Penambahan biaya service kipas angin sebesar Rp.100.000.
- 3) Adanya penurunan biaya pada telepon outlet sebesar Rp.28.974.
- 4) Penurunan pengeluaran biaya telepon & Speedy kantor sebesar Rp.18.944.
- 5) Kenaikan pengeluaran biaya petty cash sebesar Rp.19.900 dari anggaran yang sudah dibuat.

Hasil tahun kedua pada tahun 2017-2018 menunjukkan bahwa biaya operasional perusahaan mengalami perkembangan yang tidak teratur. Pada bulan April, Juli, September, dan Februari masih mengalami selisih yang bersifat *unfavorable*, namun pada bulan berikutnya mengalami peningkatan yang positif dengan selisih yang *favorable*. Hal ini disebabkan karena pihak manajemen lebih teliti dalam menganggarkan biaya operasional.

Hasil secara keseluruhan menunjukkan bahwa biaya operasional perusahaan mengalami perkembangan. Dapat dilihat pada tahun 2016-2017 masih banyak selisih yang bersifat *unfavorable*. Namun pada tahun 2017-2018 terjadi peningkatan dimana selisih *unfavorable* yang terjadi lebih kecil dibandingkan tahun sebelumnya. Peningkatan ini terjadi karena pihak manajemen sudah lebih baik dan teliti dalam melakukan penganggaran.

2. Selisih Biaya Operasional Sebagai Alat Pengendalian Manajemen

Manajemen menggunakan anggaran untuk merencanakan kebutuhan dalam kegiatan perusahaan. Anggaran yang telah disusun dan disetujui dapat dijadikan sebagai pedoman oleh manajemen untuk melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan perusahaan. Namun anggaran yang sudah direncanakan tidak sesuai dengan realisasinya, maka terdapat selisih biaya operasional. Selisih biaya operasional dapat digunakan manajemen sebagai alat pengendalian. Pengendalian yang dilakukan manajemen yakni:

Pihak manajemen terlebih dahulu menganalisa apa penyebab terjadinya selisih biaya tersebut. Jika selisih yang timbul adalah biaya yang akan timbul lagi di periode selanjutnya maka manajemen melakukan kebijakan dengan menaikkan biaya anggaran untuk periode selanjutnya, namun jika selisih biaya tersebut tidak timbul lagi di periode berikutnya maka manajemen tidak mengambil tindakan.

Dapat dilihat pada bulan maret 2016 terdapat selisih biaya sebesar Rp2.170.000 yang disebabkan adanya penambahan jalur gas. Dalam kasus ini pihak manajemen tidak mengambil tindakan untuk anggaran periode selanjutnya, karena biaya tersebut tidak timbul lagi di bulan April.

Dan ada biaya-biaya yang paling sering terjadi selisih, seperti: biaya telepon outlet, pembelian bumbu Singapore, Utility dan Reimburse. Dalam kasus ini pihak manajemen mengambil kebijakan dengan menaikkan biaya anggaran untuk periode selanjutnya.

Dalam usaha Killiney Kopi, pengendalian yang dilakukan manajemen pada tahun 2016-2017 belum maksimal karena masih banyak selisih yang *unfavorable*, namun di tahun selanjutnya pengendalian yang dilakukan manajemen sudah ada peningkatan dan dapat terlihat dengan semakin kecilnya selisih biaya yang terjadi pada tahun 2017-2018. Dengan terjadinya selisih biaya operasional juga menjadi alat pengendalian manajemen untuk dapat menjadi pertimbangan dalam mengambil keputusan untuk menganggarkan biaya-biaya yang harus dikeluarkan di periode yang akan datang. Maka dengan adanya pengendalian manajemen biaya-biaya yang dikeluarkan dapat lebih teratur.

3. Pengendalian Manajemen

Analisis selisih diperlukan manajemen perusahaan dalam mengambil keputusan dalam menentukan tindakan terbaik yang harus dilakukan. Oleh karena itu hasil selisih biaya operasional diperlukan agar manajemen dapat melakukan proses pengendalian

Adapun proses atau langkah-langkah pengendalian yang dilakukan manajemen, yakni:

a. Perencanaan Strategi

Dalam tahap ini manajer akan memutuskan standar kinerja dan menentukan program-program yang akan dilaksanakan untuk menerapkan strateginya dan memperkirakan sumber daya yang akan dialokasikan untuk setiap program yang telah ditentukan.

b. Persiapan Anggaran

Pada tahap penganggaran ini program direncanakan secara terperinci untuk satu periode tertentu sehingga menunjukkan beban oleh masing-masing manajer diperkirakan akan terjadi.

c. Evaluasi Kinerja

Ini merupakan suatu proses untuk membandingkan antara beban yang dianggarkan dan yang sesungguhnya terjadi. Dengan kata lain proses evaluasi merupakan suatu proses untuk membandingkan dan menyesuaikan antara rencana yang telah ditetapkan dengan pelaksanaan kegiatan yang telah terjadi pada waktu yang ditentukan. Jika keadaan yang diasumsikan dalam proses anggaran berubah, perubahan tersebut harus dikaji untuk diperhitungkan baik tidaknya untuk pencapaian tujuan organisasi.

d. Mengambil Tindakan Koreksi/Perbaikan

Proses pengendalian tidak lengkap bila tidak diambil tindakan untuk membetulkan penyimpangan yang terjadi. Begitu penyimpangan diketahui, maka manajemen dapat mengambil tindakan perbaikan dan memutuskan tindakan apa yang seharusnya diambil untuk mencegah supaya tidak terjadi lagi di periode yang akan datang.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Berdasarkan dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan oleh penulis pada Killiney Kopi mengenai analisis selisih biaya operasional sebagai alat pengendalian manajemen, maka pada bagian akhir dari penelitian ini dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Selisih biaya operasional 2016-2017

Dari hasil analisis selisih diketahui pada bulan maret, april, mei, juni, juli dan oktober, Killiney masih banyak mengalami selisih yang *unfavorable*. Selisih tersebut terjadi karena masih banyak biaya-biaya yang tidak masuk dalam anggaran, dan adanya kenaikan biaya dari yang sudah dianggarkan.

Beberapa biaya yang tidak masuk dalam anggaran yakni: adanya penambahan alur gas, pembelian alat kebersihan, pembelian peralatan dapur, dan pembelian kipas. Dalam kasus ini pihak manajemen tidak mengambil kebijakan karena biaya-biaya tersebut tidak timbul lagi di periode selanjutnya.

2. Selisih biaya operasional 2017-2018

Dari hasil analisis selisih pada tahun 2017-2018 diketahui pada bulan April, Juli, September, dan Februari. Killiney masih mengalami selisih yang *unfavorable*. Selisih tersebut terjadi karena masih banyak biaya-biaya yang tidak masuk dalam anggaran, adanya kenaikan biaya dari yang sudah dianggarkan dan adanya kenaikan harga yang

disebabkan oleh nilai kurs US Dollar yang fluktuatif karena bumbu Singapore masih dibeli menggunakan kurs US Dollar.

Biaya-biaya yang sering terjadi selisih pada tahun 2017-2018 yakni: biaya telepon outlet, Utility dan reimburse. Pada kasus ini pihak manajemen mengambil kebijakan dengan menaikkan biaya anggaran untuk periode selanjutnya.

Pada tahun 2017-2018 terjadi peningkatan yang positif, karena selisih *unfavorable* lebih sedikit dari tahun sebelumnya. Hal ini disebabkan oleh semakin baiknya pengendalian yang dilakukan oleh manajemen.

3. Analisis selisih dilakukan untuk mengetahui besar selisih anggaran dan realisasi, maka dapat dilakukan evaluasi. Hasil analisis selisih biaya operasional dapat digunakan manajemen sebagai alat pengendalian. Dimana hasil analisis selisih dapat dijadikan manajemen sebagai pedoman untuk membuat anggaran baru di periode selanjutnya. Maka dengan adanya pengendalian yang dilakukan manajemen, biaya-biaya yang dikeluarkan dapat lebih teratur. Manajemen telah menetapkan selisih biaya operasional sebagai alat pengendalian dan pedoman pelaksanaan kegiatan operasionalnya. Hal ini dapat diketahui bahwa pada tahun 2017-2018 selisih biaya yang terjadi sangat rendah dibandingkan tahun sebelumnya, dimana manajemen dapat menggunakan selisih biaya yang terjadi sebelumnya sebagai alat bantu untuk merencanakan anggaran operasional pada periode berikutnya.

B. SARAN

1. Manajemen dapat lebih teliti dalam penyusunan anggaran, berdasarkan data dan analisis data maka sebaiknya manajemen memperhatikan faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya selisih biaya operasional, baik yang menguntungkan maupun yang tidak menguntungkan. Pihak manajemen bisa lebih memperhitungkan anggaran untuk biaya-biaya tidak terduga. Agar bisa lebih memperkecil kemungkinan selisih biaya yang tidak menguntungkan.
2. Bagi penelitian lebih lanjut mengenai penelitian yang sejenis, bisa mengambil data pada cabang Killiney Kopi yang lain dan lebih banyak lagi menggali data keuangan perusahaan untuk mengetahui keakuratan data yang diteliti.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU :

- Ariyanti Mila Dwi. 2010. "Analisis Selisi Biaya Operasional", Surakarta, Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Govindarajan, Anthony. 2015. Management Control System, Edisi kesebelas, Salemba Empat, Yang diterjemahkan oleh Kurniawan Tjakrawala.
- Halim, Abdul. 2002. "Analisis Varian Pendapatan Asli Daerah Dalam Laporan Perhitungan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Kabupaten/Kota Di Indonesia". Universitas Gadjah Mada.
- Hammer Lowrance H. , 2007. di alih bahasakan oleh Alfonsus Siratt, Herman Wibowo. "Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian", Surabaya. Erlangga.
- Julita, 2015. "Analisi Anggaran Biaya Produksi Sebagai Akat Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan". Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Lowrance H. Hammer, 2007, di ahli bahasakan oleh Alfonsus Siraitt, "Akuntansi Biaya Perencanaan Dan Pengendalian" , Surabaya, Erlangga.
- Machfoedz Mas'ud. 2001. "Akuntansi Manajemen Satu". edisi keempat. Cetakan kesembilan.
- Mulyadi, 2009. "Akuntansi Biaya". Edisi kelima. Yogyakarta. Universitas Gajah Mada.
- Nurani Nani, 2009. "Peranan Anggaran Biaya Opera Sebagai Alat Pengendalian Manajemen". Universitas Gunadarma.
- Sumarsan Thomas. 2010. "Sistem Pengendalian Manajemen". Edisi kedua.
- Sugiono. 2012. "Metode Penelitian Bisnis". Bandung. Alfabeta. Siagian Sondang P. . 2007. dalam buku "Nanang Fattah".
- Umar Husein. 2013. "Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis". Jakarta. Rajawali Pers.
- Usman Husaini. 2011. "Metode Penelitian Sosial". Bumi Aksara. Jakarta.

JURNAL :

- Adil, E., Nasution, M. D. T. P., Samrin, S., & Rossanty, Y. (2017). *Efforts to Prevent the Conflict in the Succession of the Family Business Using the Strategic Collaboration Model*. Business and Management Horizons, 5(2), 49-59

- Andika, R. (2019). *Pengaruh Motivasi Kerja dan Persaingan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Universitas Pembangunan Panca Budi Medan*. JUMANT, 11(1), 189-206.
- Ardian, N. (2019). *Pengaruh Insentif Berbasis Kinerja, Motivasi Kerja, Dan Kemampuan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai UNPAB*. JEpa, 4(2), 119-132.
- Aspan, H., Fadlan, dan E.A. Chikita. (2019). “*Perjanjian Pengangkutan Barang Loose Cargo Pada Perusahaan Kapal Bongkar Muat*”. Jurnal Soumatera Law Review, Volume 2 No. 2, pp. 322-334.
- Daulay, M. T. (2019). *Effect of Diversification of Business and Economic Value on Poverty in Batubara Regency*. KnE Social Sciences, 388-401.
- Febrina, A. (2019). *Motif Orang Tua Mengunggah Foto Anak Di Instagram (Studi Fenomenologi Terhadap Orang Tua di Jabodetabek)*. Jurnal Abdi Ilmu, 12(1), 55-65.
- Hidayat, R. (2018). *Kemampuan Panel Auto Regressiv Distributed Lag Dalam Memprediksi Fluktuasi Saham Property And Real Estate Indonesia*. JEpa, 3(2), 133-149.
- Indrawan, M. I., Alamsyah, B., Fatmawati, I., Indira, S. S., Nita, S., Siregar, M., ... & Tarigan, A. S. P. (2019, March). *UNPAB Lecturer Assessment and Performance Model based on Indonesia Science and Technology Index*. In Journal of Physics: Conference Series (Vol. 1175, No. 1, p. 012268). IOP Publishing.
- Malikhah, I. (2019). *Pengaruh Mutu Pelayanan, Pemahaman Sistem Operasional Prosedur Dan Sarana Pendukung Terhadap Kepuasan Mahasiswa Universitas Pembangunan Panca Budi*. Jumant, 11(1), 67-80.
- Nasution, M. D. T. P., & Rossanty, Y. (2018). *Country of origin as a moderator of halal label and purchase behaviour*. Journal of Business and Retail Management Research, 12(2).
- Pramono, C. (2018). *Analisis Faktor-Faktor Harga Obligasi Perusahaan Keuangan Di Bursa Efek Indonesia*. Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik, 8(1), 62-78.
- Ramadhan Zulkifli, 2014. “*Analisis Perhitungan Dan Perbandingan Biaya Operasional Kendaraan (BOK) Bus Rapid Transit (BRT) Transmusi jenis Mercedes Benz OH-1521 Dan Hino RK8-235*”, Jurnal Teknik Sipil Dan Lingkungan vol 2 no.1. Universitas Sriwijaya.
- Ritonga, H. M., Hasibuan, H. A., & Siahaan, A. P. U. (2017). *Credit Assessment in Determining The Feasibility of Debtors Using Profile Matching*. International Journal of Business and Management Invention, 6(1), 73079.
- Sari, M. M. (2019). *Faktor-Faktor Profitabilitas Di Sektor Perusahaan Industri Manufaktur Indonesia (Studi Kasus: Sub Sektor Rokok)*. Jumant, 11(2), 61-68.

Siregar, N. (2018). *Pengaruh Pencitraan, Kualitas Produk dan Harga terhadap Loyalitas Pelanggan pada Rumah Makan Kampoeng Deli Medan*. *JUMANT*, 8(2), 87-96.

Suzana Suzi, Sugiannor. 2013. "Analisis Pengendalian Biaya Operasional Pada CV.Cahaya Bina Lestari Banjarmasin". *Kindai Volume 9 nomor 2*. Banjarmasin.

Yanti, E. D., & Sanny, A. *The Influence of Motivation, Organizational Commitment, and Organizational Culture to the Performance of Employee Universitas Pembangunan Panca Budi*.

INTERNET :

Harahap, Safri Sofyan. 2013. "Analisis Kritis Atas Laporan Keuangan", Cetakan kesebelas. Jakarta. Rajawali Pers. Jusuf Jopie. 2008. dalam id.scribd.com

Margaretha. 2011. dalam srifajar95.blogspot.com

Murhadi Werner R. . 2013. dalam srifaar95.blogspot.com

Saputra Adi. 2003. dalam digilib.unila.ac.id