

SKRIPSI

**ANALISIS ANGGARAN OPERASIONAL SEBAGAI
ALAT PENGENDALIAN MANAJEMEN PADA
ABC VILLA RESORT NUSA DUA**



POLITEKNIK NEGERI BALI

**NAMA : PUTU TIA DIYANTI PUTRI
NIM : 2015644034**

**PROGRAM STUDI SARJANA TERAPAN AKUNTANSI MANAJERIAL
JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI
2024**

ANALISIS ANGGARAN OPERASIONAL SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN MANAJEMEN PADA ABC VILLA RESORT NUSA DUA

Putu Tia Diyanti Putri
2015644034

(Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial, Politeknik Negeri Bali)

ABSTRAK

Anggaran adalah rencana sistematis dan terstruktur dari kegiatan perusahaan dalam jangka waktu tertentu yang dinyatakan dalam satuan keuangan. Anggaran juga berfungsi sebagai alat pengendalian dengan membandingkan rencana yang telah dibuat dengan kenyataan yang terjadi. Dalam operasional perusahaan, perencanaan dan pengendalian sangat penting, sehingga penyusunan anggaran operasional menjadi vital untuk memastikan keputusan manajemen dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penyebab terjadinya selisih anggaran operasional dengan realisasinya serta penggunaan anggaran operasional sebagai alat pengendalian manajemen pada ABC Villa Resort Nusa Dua tahun 2021-2023.

Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif yang dilakukan dengan menganalisis selisih antara anggaran operasional yang telah direncanakan dan realisasinya, dengan tujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan perbedaan tersebut serta menilai penggunaan anggaran sebagai alat pengendalian manajemen melalui tingkat efektivitas dan efisiensinya. Penelitian ini menggunakan data primer berupa hasil observasi lapangan dan hasil *deep interview* mengenai anggaran dan realisasinya serta data sekunder berupa laporan anggaran operasional dan realisasinya. Data tersebut diperoleh dengan teknik observasi, wawancara, dan studi dokumentasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, dari segi pendapatan, pada tahun 2021 terdapat selisih yang merugikan, sementara tahun 2022 dan 2023 mengalami selisih menguntungkan. Dari segi biaya, pada tahun 2021 terdapat selisih menguntungkan, sedangkan tahun 2022 dan 2023 mengalami selisih merugikan. Selisih tersebut dipengaruhi oleh fluktuasi tingkat hunian kamar yang disebabkan oleh ketidakstabilan kondisi pariwisata akibat pandemi COVID-19. Penggunaan anggaran operasional sebagai alat pengendalian manajemen menunjukkan bahwa pada tahun 2021, efektivitas pelaksanaan anggaran pendapatan hanya sebesar 34,2% yang tergolong tidak efektif, namun meningkat pada tahun 2022 dan 2023 menjadi sangat efektif sebesar 188,3% dan 124,4%. Efisiensi pelaksanaan anggaran biaya pada tahun 2021 tergolong efisien yaitu sebesar 62,8%, namun pada tahun 2022 dan 2023 menjadi tidak efisien sebesar 139,9% dan 113%.

Kata kunci: anggaran operasional, selisih anggaran operasional, dan pengendalian manajemen.

**ANALYSIS OF OPERATIONAL BUDGET AS A
MANAGEMENT CONTROL TOOL AT
ABC VILLA RESORT NUSA DUA**

**Putu Tia Diyanti Putri
2015644034**

(Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial, Politeknik Negeri Bali)

ABSTRACT

A budget is a systematic and structured plan of company activities within a certain period of time expressed in financial units. The budget also functions as a control tool by comparing the plans that have been made with the reality that occurs. In company operations, planning and control are very important, so the preparation of operational budgets is vital to ensure management decisions can be implemented effectively and efficiently. This research aims to determine the causes of the variance between the operational budget and its realization and the use of the operational budget as a management control tool at ABC Villa Resort Nusa Dua in 2021-2023.

The method used in this research is a qualitative method with a descriptive approach which is carried out by analyzing the variance between the planned operational budget and its realization, with the aim of identifying the factors that cause these variances and assessing the use of the budget as a management control tool through the level of effectiveness and efficiency. This research uses primary data in the form of field observations and in-depth interviews regarding the budget and its realization as well as secondary data in the form of operational budget reports and their realization. This data was obtained using observation techniques, interviews and documentation studies.

The results of this research show that, in terms of revenue, in 2021 there is an unfavorable variance, while in 2022 and 2023 there is a favorable variance. In terms of expenses, in 2021 there is a favorable variance, while in 2022 and 2023 there is an unfavorable variance. This variance is influenced by fluctuations in room occupancy levels caused by instability in tourism conditions due to the COVID-19 pandemic. The use of the operational budget as a management control instrument shows that in 2021, the effectiveness of revenue budget implementation was only 34.2%, which is classified as ineffective, but increased in 2022 and 2023 to become very effective at 188.3% and 124.4%. The efficiency of budget implementation in 2021 is classified as efficient, namely 62.8%, but in 2022 and 2023 it becomes inefficient at 139.9% and 113%.

Keywords: operational budget, operational budget variance, and management control.

**ANALISIS ANGGARAN OPERASIONAL SEBAGAI
ALAT PENGENDALIAN MANAJEMEN PADA
ABC VILLA RESORT NUSA DUA**

SKRIPSI

**Dibuat sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Sarjana
Terapan Akuntansi pada Program Studi Akuntansi Manajerial
Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bali**

**NAMA : PUTU TIA DIYANTI PUTRI
NIM : 2015644034**

**JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI**

**PROGRAM STUDI SARJANA TERAPAN AKUNTANSI MANAJERIAL
JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI
2024**

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama Lengkap : Putu Tia Diyanti Putri
NIM : 2015644034
Program Studi : D4 Akuntansi Manajerial

Menyatakan bahwa sesungguhnya Skripsi:

Judul : Analisis Anggaran Operasional Sebagai Alat Pengendalian
Manajemen Pada ABC Villa Resort Nusa Dua
Pembimbing : Cening Ardina, SE., M.Agb
Luh Nyoman Chandra Handayani, SS,DEA
Tanggal Uji : 15 Agustus 2024

Skripsi yang ditulis merupakan karya sendiri dan orisinal, bukan merupakan kegiatan plagiat atau saduran karya pihak lain serta belum pernah diajukan sebagai syarat atau sebagai bagian dari syarat untuk memperoleh gelar kesarjanaan dari perguruan tinggi.

Demikian persyaratan ini saya buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Badung, 31 Juli 2024



[Handwritten Signature]
Putu Tia Diyanti Putri

SKRIPSI

**ANALISIS ANGGARAN OPERASIONAL SEBAGAI
ALAT PENGENDALIAN MANAJEMEN PADA
ABC VILLA RESORT NUSA DUA**


DIAJUKAN OLEH:

**NAMA : PUTU TIA DIYANTI PUTRI
NIM : 2015644034**

Telah Disetujui dan Diterima dengan Baik oleh:

DOSEN PEMBIMBING I

DOSEN PEMBIMBING II




**Cening Ardina, SE., M.Agb
NIP. 196204141990031003**



**Luh Nyoman Chandra Handayani, SS, DEA
NIP. 197101201994122002**

JURUSAN AKUNTANSI

KETUA



**Made Bagjada, SE., M.Si., Ak
NIP.197512312005011003**

SKRIPSI

**ANALISIS ANGGARAN OPERASIONAL SEBAGAI
ALAT PENGENDALIAN MANAJEMEN PADA
ABC VILLA RESORT NUSA DUA**

Telah Diuji Dan Dinyatakan Lulus Ujian Pada:

Tanggal 15 Bulan Agustus Tahun 2024

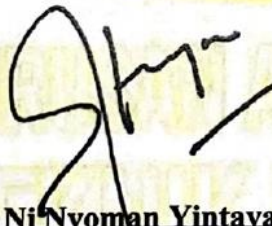
PANITIA PENGUJI

KETUA:



Cening Ardina, SE., M.Agh
NIP. 196204141990031003

ANGGOTA:



Dra. Ni Nyoman Yintayani, M.Si
NIP. 196110161990032001



Anak Agung Putri Suardani, SE.,MM
NIP. 196310261988032001

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa (Ida Sang Hyang Widhi Wasa), karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulis skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial pada Politeknik Negeri Bali. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan skripsi ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. I Nyoman Abdi, SE., M.eCom, selaku Direktur Politeknik Negeri Bali yang telah memberikan kesempatan menuntut pendidikan di Politeknik Negeri Bali
2. I Made Bagiada, SE., M.Si, Ak., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bali yang telah memberikan pengarahan dan petunjuk dalam menyelesaikan studi di Politeknik Negeri Bali
3. Wayan Hesadijaya Utthavi, S.E.,M.Si. selaku Ketua Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial, yang selalu memberikan semangat untuk menyelesaikan skripsi sebagai syarat kelulusan studi di Politeknik Negeri Bali.
4. Cening Ardina, SE., M.Agb, selaku dosen pembimbing I yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam menyusun skripsi ini
5. Luh Nyoman Chandra Handayani, SS,DEA, selaku dosen pembimbing II yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam menyusun skripsi ini.

6. Pihak ABC Villa Resort Nusa Dua yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data serta informasi yang saya perlukan.
7. Orang tua dan keluarga yang telah memberikan bantuan dukungan material dan moral.
8. Teman-teman yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan skripsi ini.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa (Ida Sang Hyang Widhi Wasa) berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Badung, 22 Juli 2024

Putu Tia Diyanti Putri

JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan.....	i
Abstrak.....	ii
<i>Abstract</i>	iii
Halaman Prasyarat Gelar Sarjana Terapan.....	iv
Halama Surat Pernyataan Orisinalitas Karya Ilmiah.....	v
Halaman Persetujuan	vi
Halaman Penetapan Kelulusan.....	vii
Kata Pengantar	viii
Daftar Isi	x
Daftar Tabel.....	xii
Daftar Gambar	xiv
Daftar Lampiran.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Batasan Masalah.....	5
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	8
A. Kajian Teori	8
B. Kajian Penelitian yang Relevan	22
C. Alur Pikir.....	28
D. Pertanyaan Penelitian	29
BAB III METODE PENELITIAN	31
A. Jenis Penelitian.....	31
B. Lokasi/ Tempat dan Waktu Penelitian	31
C. Sumber Data.....	31
D. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data.....	32
E. Keabsahan Data.....	34
F. Analisis Data	35
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	39
A. Deskripsi Hasil Penelitian	39
B. Pembahasan dan Temuan	43

C. Keterbatasan Penelitian.....	81
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	82
A. Simpulan	82
B. Implikasi.....	83
C. Saran.....	84
DAFTAR PUSTAKA	86
LAMPIRAN-LAMPIRAN	88



JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1	Perbandingan Anggaran dan Realisasi Pada ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2021-2023	4
Tabel 4. 1	Anggaran Pendapatan dan Realisasi Pada ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2021-2023	39
Tabel 4. 2	Anggaran Biaya dan Realisasi Pada ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2021-2023	40
Tabel 4. 3	Selisih Anggaran Pendapatan dan Realisasinya Pada ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2021-2023	44
Tabel 4. 4	Anggaran <i>Room Revenue</i> dan Realisasi Pada ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2021-2023.....	45
Tabel 4. 5	Selisih Kuantitas <i>Room Revenue</i> Pada ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2021-2023	46
Tabel 4. 6	Selisih Harga <i>Room Revenue</i> Pada ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2021-2023.....	47
Tabel 4. 7	Anggaran <i>Food & Beverage Revenue</i> dan Realisasi Pada ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2021-2023	50
Tabel 4. 8	Selisih <i>Food & Beverage Revenue</i> Pada ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2021-2023	50
Tabel 4. 9	Anggaran <i>Other Operating Department Revenue</i> dan Realisasi Pada ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2021-2023.....	53
Tabel 4. 10	Selisih <i>Other Operating Department Revenue</i> Pada ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2021-2023	54
Tabel 4. 11	Selisih Anggaran Biaya dan Realisasinya Pada ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2021-2023	57
Tabel 4. 12	Anggaran <i>Room Expenses</i> dan Realisasi Pada ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2021-2023.....	59
Tabel 4. 13	Anggaran <i>Food & Beverage Expenses</i> dan Realisasi Pada ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2021-2023	61
Tabel 4. 14	Anggaran <i>Other Operating Department Expenses</i> dan Realisasi Pada ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2021-2023.....	63
Tabel 4. 15	Anggaran <i>Admin & General Expenses</i> dan Realisasi Pada ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2021-2023	65
Tabel 4. 16	Anggaran <i>Sales & Marketing Expenses</i> dan Realisasi Pada ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2021-2023.....	67
Tabel 4. 17	Anggaran <i>POMECE Expenses</i> dan Realisasi Pada ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2021-2023	69
Tabel 4. 18	Anggaran Pendapatan dan Realisasi Pada ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2021.....	72
Tabel 4. 19	Anggaran Pendapatan dan Realisasi Pada ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2022.....	73
Tabel 4. 20	Anggaran Pendapatan dan Realisasi Pada ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2023.....	74
Tabel 4. 21	Anggaran Biaya dan Realisasi Pada ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2021.....	76

Tabel 4. 22 Anggaran Biaya dan Realisasi Pada ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2022.....	78
Tabel 4. 23 Anggaran Biaya dan Realisasi Pada ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2023.....	80



JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Alur Pikir.....	28
-----------------------------	----



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1: *Operating Statement Summary* ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2021
- Lampiran 2: *Operating Statement Summary* ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2022
- Lampiran 3: *Operating Statement Summary* ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2023
- Lampiran 4: Anggaran *Room Revenue* dan Realisasinya ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2021
- Lampiran 5: Anggaran *Room Revenue* dan Realisasinya ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2022
- Lampiran 6: Anggaran *Room Revenue* dan Realisasinya ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2023
- Lampiran 7: Anggaran *Food & Beverage Revenue* dan Realisasinya ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2021
- Lampiran 8: Anggaran *Food & Beverage Revenue* dan Realisasinya ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2022
- Lampiran 9: Anggaran *Food & Beverage Revenue* dan Realisasinya ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2023
- Lampiran 10: Anggaran *Other Operating Department Revenue* dan Realisasinya ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2021
- Lampiran 11: Anggaran *Other Operating Department Revenue* dan Realisasinya ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2022
- Lampiran 12: Anggaran *Other Operating Department Revenue* dan Realisasinya ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2023
- Lampiran 13: Anggaran *Room Expenses* dan Realisasinya ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2021
- Lampiran 14: Anggaran *Room Expenses* dan Realisasinya ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2022
- Lampiran 15: Anggaran *Room Expenses* dan Realisasinya ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2023
- Lampiran 16: Anggaran *Food & Beverage Expenses* dan Realisasinya ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2021
- Lampiran 17: Anggaran *Food & Beverage Expenses* dan Realisasinya ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2022
- Lampiran 18: Anggaran *Food & Beverage Expenses* dan Realisasinya ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2023
- Lampiran 19: Anggaran *Other Operating Department Expenses* dan Realisasinya ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2021
- Lampiran 20: Anggaran *Other Operating Department Expenses* dan Realisasinya ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2022

- Lampiran 21: Anggaran *Other Operating Department Expenses* dan Realisasinya ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2023
- Lampiran 22: Anggaran *Admin & General Expenses* dan Realisasinya ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2021
- Lampiran 23: Anggaran *Admin & General Expenses* dan Realisasinya ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2022
- Lampiran 24: Anggaran *Admin & General Expenses* dan Realisasinya ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2023
- Lampiran 25: Anggaran *Sales & Marketing Expenses* dan Realisasinya ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2021
- Lampiran 26: Anggaran *Sales & Marketing Expenses* dan Realisasinya ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2022
- Lampiran 27: Anggaran *Sales & Marketing Expenses* dan Realisasinya ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2023
- Lampiran 28: Anggaran *POMEC Expenses* dan Realisasinya ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2021
- Lampiran 29: Anggaran *POMEC Expenses* dan Realisasinya ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2022
- Lampiran 30: Anggaran *POMEC Expenses* dan Realisasinya ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2023
- Lampiran 31: Transkrip Wawancara Tidak Terstruktur dengan *Financial Controller*
- Lampiran 32: Transkrip Wawancara Tidak Terstruktur dengan *Chief Accountant*
- Lampiran 33: Transkrip Wawancara Tidak Terstruktur dengan *Income Auditor*

JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pariwisata adalah salah satu sektor penting di Indonesia yang terus mengalami perkembangan. Keberagaman budaya, kekayaan alam, dan warisan nenek moyang yang unik merupakan aset yang perlu terus digaungkan untuk mendukung kemajuan pariwisata di Indonesia. Pertumbuhan yang signifikan dalam sektor pariwisata tercermin dari banyaknya prestasi yang diakui secara internasional, menandakan potensi besar yang dimiliki oleh pariwisata Indonesia. Perkembangan industri pariwisata yang cepat memberikan kontribusi penting terhadap perekonomian negara, karena sektor ini memiliki peran krusial dalam pertumbuhan ekonomi Indonesia (Kamenparekraf, 2023).

Pulau Bali menjadi salah satu destinasi wisata populer di Indonesia. Bali dinobatkan sebagai destinasi terpopuler kedua di dunia 2023, mengungguli London dan Paris dalam *Travelers' Choice Award for Destinations* versi TripAdvisor (Kamenparekraf, 2023). Dalam upaya mempromosikan pariwisata Bali, tidak hanya keindahan alam dan keunikan budaya yang perlu ditekankan, tetapi juga kesiapan infrastruktur pariwisata, terutama dalam hal akomodasi. Salah satu bentuk akomodasi yang memegang peran kunci dalam menjamu wisatawan adalah hotel. Terdapat berbagai jenis akomodasi perhotelan yang ada di Bali mulai dari hotel bintang 1 hingga hotel bintang 5.

Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS) Bali menjadi provinsi dengan jumlah hotel terbanyak di Indonesia yaitu sebanyak 3.895 hotel pada tahun 2023. Banyaknya akomodasi hotel di Bali ini tentunya akan membuat persaingan industri yang semakin ketat. Dalam menghadapi tantangan persaingan yang ketat, perusahaan harus mampu merancang strategi yang efektif dan efisien untuk menghadapi, mempertahankan, dan meningkatkan posisinya di pasar.

Setiap perusahaan didirikan dengan maksud untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pada dasarnya tujuan utama suatu perusahaan adalah untuk mencapai laba maksimum agar dapat mempertahankan kelangsungan hidup usahanya di masa depan. Berhasilnya perusahaan untuk mencapai tujuan tersebut diperoleh dari kegiatan operasional yang dijalankannya. Agar perusahaan dapat meraih laba optimal, maka fungsi manajemen harus dikelola dengan baik (Irman et al., 2020). Ini melibatkan perencanaan yang cermat guna memastikan hasil yang sesuai dengan harapan perusahaan. Perencanaan memegang peran sentral yang sangat penting, karena menjadi dasar bagi pelaksanaan fungsi manajemen lainnya. Menurut Tyas Permata et al. (2021) dengan perencanaan yang matang, perusahaan dapat lebih efektif dalam mengelola sumber daya, mengatur strategi, dan mengambil keputusan yang tepat guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Suatu bentuk perencanaan yang bisa dilakukan oleh perusahaan meliputi penyusunan anggaran perusahaan. Anggaran perusahaan memiliki peran krusial dalam kegiatan manajemen, khususnya dalam kegiatan

perencanaan dan pengendalian. Anggaran merupakan rencana yang sistematis dan terstruktur dari kegiatan yang akan dilakukan oleh perusahaan dalam jangka waktu tertentu di masa mendatang dan dinyatakan dalam satuan keuangan atau unit moneter. Anggaran juga berperan sebagai alat pengendalian yang digunakan oleh perusahaan. Anggaran digunakan sebagai alat evaluasi untuk menilai sejauh mana perencanaan yang telah dibuat telah dilaksanakan dengan efektif dan efisien, dengan membandingkan antara rencana yang telah disusun dengan kenyataan yang terjadi di perusahaan (Tyas Permata et al., 2021).

Dalam menjalankan aktivitas perusahaan, perencanaan dan pengendalian terutama dalam aspek operasional menjadi hal yang sangat penting. Oleh karena itu, penyusunan anggaran operasional menjadi suatu kebutuhan yang vital guna memastikan bahwa setiap keputusan manajemen yang berkaitan dengan operasional perusahaan dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien (Virgina Dampi et al., 2023).

ABC Villa Resort Nusa Dua berdiri sebagai perusahaan yang menyediakan akomodasi perhotelan sejak tahun 2010. Hadirnya hotel ini menambah koleksi hotel bintang lima yang ada di Bali. Hotel ini kemudian diakuisisi oleh Manajemen Hotel Internasional *Marriot Bonvoy* pada tahun 2023 sehingga mampu menjadikannya sebagai salah satu hotel yang semakin eksis di bidangnya. Dalam usaha mencapai tujuan perusahaan melalui kegiatan operasionalnya, hotel ini memerlukan suatu perencanaan dalam bentuk anggaran operasional. Anggaran operasional yang telah

disusun dapat dijadikan suatu pedoman bagi perusahaan sekaligus dapat dijadikan sebagai tolak ukur terhadap realisasi yang terjadi di perusahaan. Perencanaan dan pengendalian melalui penyusunan anggaran ini juga sangat diperlukan untuk membantu menggambarkan keadaan perusahaan. Sehingga dalam merealisasikannya diharapkan dapat mendekati rencana yang telah ditetapkan.

Tabel 1.1 dibawah ini merupakan anggaran operasional yang telah disusun oleh Pihak Manajemen ABC Villa Resort Nusa Dua pada tahun 2021 hingga 2023.

Tabel 1. 1
Perbandingan Anggaran dan Realisasi Pada ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2021-2023

Tahun	Keterangan	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)
2021	<i>Revenue</i>	22.647.813.499	7.744.835.475	(14.902.978.024)
	<i>Expenses</i>	18.589.676.846	11.672.152.928	6.917.523.917
2022	<i>Revenue</i>	19.046.036.053	35.863.702.029	16.817.665.976
	<i>Expenses</i>	18.018.876.904	25.200.021.642	(7.181.144.738)
2023	<i>Revenue</i>	54.479.233.649	67.791.410.660	13.312.177.011
	<i>Expenses</i>	36.497.398.724	41.246.178.148	(4.748.779.425)

Sumber: ABC Villa Resort Nusa Dua (data diolah), tahun 2024

Tabel 1.1 tersebut menunjukkan bahwa terdapat selisih anggaran operasional dengan realisasinya pada ABC Villa Resort Nusa Dua. Pada tahun 2021, terdapat selisih anggaran pendapatan sebesar Rp14.902.978.024 dan selisih anggaran biaya sebesar Rp6.917.523.917. Sementara itu, pada tahun 2022, selisih anggaran pendapatan mencapai Rp16.817.665.976 dengan selisih anggaran biaya sebesar Rp7.181.144.738. Pada tahun 2023, terjadi selisih anggaran pendapatan sebesar

Rp13.312.177.011 dengan selisih anggaran biaya sebesar Rp4.748.779.425. Selisih anggaran operasional ini perlu dilakukan analisis untuk mengetahui penyebab terjadinya. Melalui analisis selisih ini, manajemen dapat melakukan tindakan koreksi atas penyimpangan yang terjadi untuk mengantisipasi terjadinya selisih di masa yang akan datang.

Permasalahan yang terjadi pada ABC Villa Resort Nusa Dua tersebut dipandang perlu untuk diteliti lebih lanjut, maka dilakukan penelitian dengan judul **"Analisis Anggaran Operasional Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Pada ABC Villa Resort Nusa Dua"**

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Apakah yang menjadi penyebab terjadinya selisih anggaran operasional dengan realisasinya pada ABC Villa Resort Nusa Dua tahun 2021-2023?
2. Bagaimanakah manajemen menggunakan anggaran operasional sebagai alat pengendalian?

C. Batasan Masalah

Pembahasan pada penelitian ini berfokus pada penggunaan anggaran operasional sebagai alat pengendalian manajemen serta analisis selisih anggaran operasional dan realisasinya pada ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2021-2023.

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini yaitu:

- a. Untuk mengetahui penyebab terjadinya selisih anggaran operasional dengan realisasinya pada ABC Villa Resort Nusa Dua tahun 2021-2023.
- b. Untuk mengetahui penggunaan anggaran operasional sebagai alat pengendalian manajemen.

2. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi sebagai bahan evaluasi dan pengembangan bagi pihak manajemen dalam menggunakan anggaran sebagai alat pengendaliannya.

b. Manfaat Praktis

1) Bagi Politeknik Negeri Bali

Diharapkan hasil dari penelitian ini bisa memberikan informasi dan kontribusi yang berguna sebagai referensi tambahan bagi peneliti berikutnya yang mengerjakan penelitian serupa.

2) Bagi ABC Villa Resort Nusa Dua

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi pihak manajemen terkait penggunaan anggaran sebagai alat

pengendalian serta dapat menjadi bahan pertimbangan dalam proses penyusunan anggaran operasional perusahaan.

3) Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan bacaan untuk menambah wawasan berbagai pihak.



BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap anggaran operasional ABC Villa Resort Nusa Dua Tahun 2021-2023, menunjukkan bahwa:

1. Pada ABC Villa Resort Nusa Dua terjadi selisih yang bersifat menguntungkan (*favorable*) maupun merugikan (*unfavorable*) antara anggaran operasional dan realisasinya. Dari segi pendapatan (*revenue*), pada tahun 2021, terjadi selisih yang merugikan (*unfavorable*) sebesar 65,8%. Sementara itu, pada tahun 2022 dan 2023, terjadi selisih yang bersifat menguntungkan (*favorable*), masing-masing sebesar 88,3% dan 24,4%. Selanjutnya, dari segi biaya (*expense*), pada tahun 2021, terjadi selisih yang bersifat menguntungkan (*favorable*) sebesar 37,2%. Sementara itu, pada tahun 2022 dan 2023, terjadi selisih yang bersifat merugikan (*unfavorable*), masing-masing sebesar 39,9% dan 13%. Selisih yang terjadi tersebut dipengaruhi oleh fluktuasi tingkat hunian kamar yang disebabkan oleh ketidakstabilan kondisi pariwisata akibat pandemi COVID-19.
2. Penggunaan anggaran operasional sebagai alat pengendalian manajemen dapat dinilai dari tingkat efektivitas dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Pada tahun 2021, tingkat efektivitas pelaksanaan anggaran pendapatan pada ABC Villa Resort Nusa Dua hanya sebesar 34,2%, yang tergolong tidak efektif. Namun, pada tahun 2022 dan 2023,

pelaksanaan anggaran pendapatan tergolong sangat efektif dengan tingkat efektivitas masing-masing sebesar 188,3% dan 124,4%. Selanjutnya, tingkat efisiensi pelaksanaan anggaran biaya pada tahun 2021 sebesar 62,8% yang tergolong efisien. Sementara pada tahun 2022 dan 2023, pelaksanaan anggaran biaya tergolong tidak efisien dengan tingkat efisiensi masing-masing sebesar 139,9% dan 113%.

B. Implikasi

Implikasi yang dapat dikemukakan baik secara teoritis maupun praktis adalah sebagai berikut:

1. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian menunjukkan bahwa anggaran operasional tidak hanya sebagai alat perencanaan tetapi juga sebagai instrumen pengendalian yang penting dalam manajemen. Tingkat efektivitas yang bervariasi menunjukkan bahwa perencanaan dan pengawasan secara terus-menerus diperlukan untuk memastikan kesesuaian antara tujuan perusahaan dengan realitas operasional.

2. Implikasi Praktis

Hasil penelitian dapat digunakan sebagai rujukan oleh manajemen ABC Villa Resort Nusa Dua untuk mengevaluasi tingkat efektivitas dan efisiensi dari anggaran yang sudah ditetapkan, serta sebagai bahan masukan dalam penyusunan anggaran operasional periode berikutnya.

C. Saran

Saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian yaitu:

1. Bagi ABC Villa Resort Nusa Dua
 - a. ABC Villa Resort perlu meningkatkan akurasi dalam perencanaan anggaran dengan menerapkan strategi yang lebih adaptif terhadap fluktuasi pasar. Ini termasuk penyesuaian tarif dan penerapan strategi pemasaran yang dinamis berdasarkan kondisi pasar *real-time*. Dengan pendekatan ini, ABC Villa Resort dapat meminimalkan selisih antara anggaran dan realisasi, serta memaksimalkan pendapatan meskipun menghadapi kondisi pasar yang tidak stabil.
 - b. ABC Villa Resort perlu fokus pada optimalisasi kontrol biaya dengan mengidentifikasi area yang berpotensi untuk penghematan tanpa mengorbankan kualitas layanan, mengingat terjadi penurunan efisiensi operasional pada tahun 2022 dan 2023. Pihak manajemen dapat mengembangkan sistem pemantauan yang lebih efektif dan melakukan audit berkala guna meningkatkan efisiensi secara keseluruhan.
2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya disarankan untuk menganalisis lebih mendalam dampak fluktuasi hunian kamar terhadap kinerja keuangan dan mengidentifikasi faktor-faktor spesifik yang mempengaruhi perbedaan dalam selisih anggaran. Penelitian juga perlu mengevaluasi strategi

efektivitas dan efisiensi anggaran untuk perbaikan di masa depan. Selain itu, studi komparatif dengan *resort* lain dalam kondisi serupa dapat memberikan wawasan tambahan mengenai praktik terbaik dalam perencanaan anggaran dan pengendalian biaya.



JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Santoso, R., Wiguna Nugraha, B., Sanjaya, J., Studi Manajemen, P., & Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Mandiri, S. (2024). Analisis Perencanaan dan Realisasi pada Anggaran PT. Surya Kencana di Kota Bandung. *Indonesian Journal of Economics*, 1(1). <https://jurnal.intekom.id/index.php/ijema/article/view/27>
- Anwar, R., Yuniarsih, Y., Depeda, A. P., Tambunan, E. C., & Rosa, T. (2022). Penggunaan Analisis Anggaran Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Keuangan Dalam Perusahaan. *Journal of Educational and Language Research*.
- Aprilawati, E., Yuliyanto, W., Hendrawardani, B., Dharma Patria Kebumen, P., & oleh Politeknik Dharma Patria Kebumen, D. (2020). Analisis Penyusunan Anggaran Dan Realisasinya Sebagai Alat Penilaian Kinerja Perusahaan Pada Pt. Len Railway Systems (LRS) Kantor Cabang Kebumen. *Jurnal E-Bis (Ekonomi-Bisnis)*, 4(2), 226–233. <https://doi.org/10.37339/jurnal>
- Aprillia, R., Arditha, A. R., & Pentiana, D. (2020). *Analisis Varian Anggaran Pendapatan Dan Biaya Pada Puskesmas RST*.
- Halawa, Y., & Aritonang, I. (2021). *Analisis Anggaran Biaya Operasional Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Pada Pt. Iss Indonesia Cabang Medan*. <http://dx.doi.org/10.46930/global.v10i2.1851>
- Herlianto, D. (2011). *Teknik Penyusunan Anggaran Operasional Perusahaan*. Yogyakarta: Gosyen Publishing.
- Irman, M., Lidya Samosir, T., & Hetri Suryani, L. (2020). Analisa Anggaran Biaya Operasional Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Dalam Meningkatkan Laba Pada Pt. Kimia Farma Trading And Distribution Pekanbaru. In *Jurnal Ilmiah Akuntansi* (Vol. 4, Issue 1). <http://www.ejournal.pelitaindonesia.ac.id/ojs32/index.php/BILANCIA/index>
- Kamenparekraf. (2023). Retrieved from <https://www.kemenparekraf.go.id/hasil-pencarian/fakta-menarik-pariwisata-indonesia-banyak-diakui-dunia>
- Mahmudi. (2016). *Analisis Laporan Keuangan Pemerintah Daerah* (Vol. Edisi Ketiga). Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Munandar, M. (2015). *Budgeting, perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja Pengawasan Kerja*. Yogyakarta: BPFEE.
- Nafarin. (2018). *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.

- Novalina, E., Anita, E., Ekonomi Dan Bisnis Islam, F., Sultan Thaha Saifuddin Jambi, U., & Sultan Thaha Saifuddin Jambi E-Mail, U. (2023). *Pengaruh Anggaran Biaya Operasional Dan Anggaran Pendapatan Terhadap Kinerja Keuangan Pada PT. Sinar Mas Smart Tbk* (Vol. 3). <https://doi.org/10.30631/makesya.v3i1.1718>
- Pontoh, W., & Pinatik, S. (2021). Peranan Anggaran Biaya Operasional Sebagai Alat Pengendalian Kinerja Manajerial Pada PT. Dirgaputra Ekapratama. 369 *Jurnal EMBA*, 9(2), 369–377. <https://doi.org/10.35794/emba.v9i2.33457>
- Pratama, Y. A. (2020). *Evaluasi Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Manajemen (Studi Kasus di Primer Koperasi Kartika C.14 Salatiga)*. <https://doi.org/10.22146/abis.v8i2.58892>
- Ramadhani, L., & Rumapea, H. (2021). Analisis Anggaran Sebagai Alat Pengawasan Biaya Operasional Pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Belmera Medan. *Jurnal Visi Ekonomi Akuntansi Dan Manajemen*, 3(4).
- Siregar, K. H., & Ritonga, N. (2020). *Fungsi Anggaran Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengawasan Pada Pt. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan*. <https://stieibmi.ac.id/ojs/ojsibmi/index.php/JIBMI/article/view/75>
- Tyas Permata, S., Badri, M., Lupikawaty Jurusan Administrasi Bisnis, M., & Negeri Sriwijaya, P. (2021). Penyusunan Anggaran Operasional Sebagai Fungsi Manajemen pada Depot Karya Jaya Palembang. *Jurnal Terapan Ilmu Ekonomi, Manajemen Dan Bisnis*, 1(5). <http://jurnal.polsri.ac.id/index.php/jtiemb>
- Virgina Dampi, M., Rondonuwu, S., Pinatik, S., Akuntansi, J., Ekonomi dan Bisnis, F., Sam Ratulangi, U., & Kampus, J. (2023). *Evaluasi Penerapan Anggaran Sebagai Alat Bantu Manajemen Dalam Meningkatkan Efisiensi Perusahaan Pada PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado* *Evaluation of the implementation of the operational cost budget as a management tool in improving company efficiency at PT Yudhistira Ghalia Indonesia Manado Branch* (Vol. 7, Issue 3). <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/lppmekosobudkum/article/view/50409>
- Witjaksono, A. (2013). *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta: Graha Ilmu.