

SKRIPSI

**ANALISIS STRATEGI PENGENDALIAN BIAYA OPERASIONAL
DALAM MENINGKATKAN EFISIENSI KEUANGAN DI
COURTYARD BY MARRIOTT BALI SEMINYAK RESORT**



POLITEKNIK NEGERI BALI

**NAMA : GUSTI PUTU APSARI ADELIA UDAYANI
NIM : 2115644060**

**PROGRAM STUDI SARJANA TERAPAN AKUNTANSI MANAJERIAL
JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI
2025**

ANALISIS STRATEGI PENGENDALIAN BIAYA OPERASIONAL DALAM MENINGKATKAN EFISIENSI KEUANGAN DI COURTYARD BY MARRIOTT BALI SEMINYAK RESORT

Gusti Putu Apsari Adelia Udayani
2115644060

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

ABSTRAK

Pengendalian biaya operasional memiliki peran penting dalam menjaga efisiensi dan keberlanjutan keuangan, terutama di industri perhotelan yang memiliki struktur biaya yang kompleks. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengendalian biaya operasional serta mengevaluasi tingkat efisiensi keuangan di Courtyard by Marriott Bali Seminyak Resort pada tahun 2024. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi langsung, wawancara mendalam dengan pihak manajemen keuangan, serta studi dokumentasi terhadap anggaran dan laporan realisasi biaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengendalian biaya diterapkan melalui struktur organisasi yang distandarisasi secara internasional dan didukung oleh sistem *Marriott Global Financial System (GFS)*. Pengelolaan anggaran bersifat desentralisasi, di mana masing-masing departemen bertanggung jawab atas penyusunan dan pelaporan anggarannya. Strategi yang digunakan meliputi audit stok mingguan, pengadaan berbasis permintaan, rotasi tenaga kerja, serta pelaporan digital, meskipun pelaksanaannya belum merata di semua unit. Selisih antara anggaran dan realisasi biaya operasional mencapai Rp24.790.000.000 atau 129,5% dari total anggaran, yang menunjukkan terjadinya inefisiensi pada pos biaya tenaga kerja dan bahan baku makanan, terutama saat periode tingkat hunian tinggi. Efisiensi juga terhambat oleh lemahnya implementasi strategi antar departemen, kurangnya pengawasan lintas unit, serta belum optimalnya evaluasi varians oleh manajemen. Hal ini tercermin dari nilai *Budget Efficiency Ratio (BER)* sebesar 129,5% yang menunjukkan pemborosan, dan *Operating Expense Ratio (OER)* sebesar 81,4% yang melebihi standar efisiensi industri sebesar 65–70%. Strategi pengendalian biaya yang diterapkan belum sepenuhnya efektif. Penguatan pengawasan lintas departemen, konsistensi pelaksanaan strategi, serta optimalisasi penggunaan teknologi perlu dilakukan guna mencapai efisiensi biaya operasional secara berkelanjutan.

Kata kunci: Pengendalian Biaya Operasional, Efisiensi Keuangan, Analisis Varians, Industri Perhotelan.

AN ANALYSIS OF OPERATIONAL COST CONTROL STRATEGIES TO ENHANCE FINANCIAL EFFICIENCY AT COURTYARD BY MARRIOTT BALI SEMINYAK RESORT

Gusti Putu Apsari Adelia Udayani
2115644060

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

ABSTRACT

Operational cost control plays a vital role in maintaining financial efficiency and sustainability in the hospitality industry, which is characterized by a complex cost structure. This study aims to analyze operational cost control strategies and assess the level of financial efficiency at Courtyard by Marriott Bali Seminyak Resort during the 2024 fiscal year. A descriptive qualitative method was applied, with data collected through direct observation, in-depth interviews with financial management personnel, and documentation review of budget and actual cost reports. The research reveals that cost control strategies are implemented through an internationally standardized organizational structure supported by the Marriott Global Financial System (GFS). Budget management is decentralized, assigning responsibility to each department for preparing and reporting their budgets. Key strategies include weekly stock audits, demand-based procurement, workforce rotation, and digitalized reporting, though implementation remains inconsistent across departments. The gap between budgeted and actual operational costs amounted to IDR 24,790,000,000, or 129.5% of the total budget, reflecting inefficiencies in labor and food expenses, particularly during high occupancy periods. Efficiency was further constrained by weak implementation discipline, limited interdepartmental supervision, and a lack of optimal variance evaluation. These challenges are reflected in a Budget Efficiency Ratio (BER) of 129.5%, indicating overspending, and an Operating Expense Ratio (OER) of 81.4%, which exceeds the industry's ideal benchmark of 65–70%. Cost control strategies applied at the hotel have not yet achieved full effectiveness. Stronger cross-departmental monitoring, consistent policy implementation, and better utilization of digital tools are required to enhance operational cost efficiency in a sustainable manner.

Keywords: *Operational Cost Control, Financial Efficiency, Variance Analysis, Hospitality Industry.*

DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan.....	i
Abstrak.....	ii
<i>Abstract</i>	iii
Halaman Prasyarat Gelar Sarjana Terapan.....	iv
Halaman Surat Pernyataan Orisinalitas Karya Ilmiah	v
Halaman Persetujuan Usulan Proposal Penelitian	vi
Halaman Penetapan Kelulusan.....	vii
Kata Pengantar	viii
Daftar Isi	xi
Daftar Gambar	xii
Daftar Tabel	xiii
Daftar Lampiran	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Batasan Masalah.....	7
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	10
A. Kajian Teori.....	10
B. Kajian Penelitian yang Relevan	25
C. Alur Pikir.....	31
BAB III METODE PENELITIAN	34
A. Jenis Penelitian.....	34
B. Lokasi/Tempat dan Waktu Penelitian.....	33
C. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data	33
D. Keabsahan Data.....	35
E. Analisis Data	36
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	39
A. Hasil Penelitian	39
B. Pembahasan.....	58
BAB V PENUTUP.....	65
A. Kesimpulan	65
B. Implikasi.....	66
C. Saran.....	67
DAFTAR PUSTAKA.....	69
LAMPIRAN.....	72

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Alur Pikir Penelitian	33
--	----



DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Perbandingan Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Tahun 2024 Pada Courtyard By Marriott Seminyak Resort	5
Tabel 4. 1 Realisasi Biaya Operasional Tahun 2024 pada Courtyard by Marriott Bali Seminyak Resort.....	42
Tabel 4. 2 Realisasi Pendapatan Tahun 2024 pada Courtyard by Marriott Bali Seminyak Resort	43
Tabel 4. 3 Rincian Strategi Pengendalian Biaya Berdasarkan Departemen Tahun 2024 pada Courtyard by Marriott Bali Seminyak Resort.....	45
Tabel 4. 4 Hubungan Strategi Pengendalian Biaya dengan Teori <i>Cost Leadership</i> dan <i>Lean Management</i> pada Courtyard by Marriott Seminyak Resort	46
Tabel 4. 5 Alokasi Anggaran Biaya Operasional Tahun 2024 pada Courtyard by Marriott Bali Seminyak Resort	48
Tabel 4. 6 Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Berdasarkan Komponen Tahun 2024 pada Courtyard by Marriott Bali Seminyak Resort.....	50



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Realisasi Biaya Operasional Courtyard by Marriott Bali Seminyak Resort Tahun 2024	73
Lampiran 2: Realisasi Pendapatan Courtyard by Marriott Bali Seminyak Resort Tahun 2024.....	74
Lampiran 3: Realisasi dan Anggaran Biaya Operasional Courtyard by Marriott Bali Seminyak Resort Tahun 2024.....	75
Lampiran 4: Anggaran dan Realisasi Pendapatan Courtyard by Marriott Bali Seminyak Resort Tahun 2024	76
Lampiran 5: Lampiran 5: Transkrip Wawancara Tidak Terstruktur dengan <i>Financial Controller</i> (FC)	77
Lampiran 6: Transkrip Wawancara Tidak Terstruktur dengan Chief Accountant (CA)	78
Lampiran 7: Transkrip Wawancara Tidak Terstruktur dengan <i>Income Auditor</i> (IA)	79
Lampiran 8: Lampiran 8: Dokumentasi Wawancara di Courtyard by Marriott Bali Seminyak Resort	80



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kinerja keuangan merupakan aspek penting yang menentukan stabilitas dan pertumbuhan perusahaan di dunia bisnis. Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan operasionalnya tidak terlepas dari strategi pengelolaan keuangan yang efektif, terutama dalam hal pengendalian biaya. Efisiensi dalam pengelolaan biaya operasional menjadi kunci utama untuk mempertahankan daya saing dan memastikan keberlanjutan usaha, terutama di sektor industri yang memiliki struktur biaya kompleks seperti perhotelan.

Pengendalian biaya merupakan salah satu elemen fundamental dalam manajemen keuangan yang bertujuan untuk memastikan pengeluaran tetap sesuai dengan anggaran yang telah direncanakan, sehingga profitabilitas dan stabilitas finansial perusahaan dapat terjaga. Menurut (Heryati. Dan Asmawati, 2020) pengelolaan biaya operasional bertujuan untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan. Pengendalian biaya menjadi aspek krusial karena melibatkan proses penetapan standar yang harus dicapai, evaluasi terhadap pelaksanaan, serta tindakan korektif jika diperlukan agar pelaksanaan tetap sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Dalam menjalankan operasionalnya, perusahaan perlu menerapkan pengendalian yang efektif, khususnya terhadap biaya operasional. Biaya operasional sendiri merupakan pengeluaran sumber daya ekonomi yang dinyatakan dalam satuan uang, baik yang telah terjadi maupun yang berpotensi terjadi, guna mencapai tujuan

tertentu. Dengan penerapan pengendalian yang sistematis dan efektif, biaya operasional dapat dikelola dengan lebih optimal.

Setiap pengeluaran hotel harus memberikan nilai tambah bagi perusahaan untuk menghindari pemborosan, sehingga efisiensi biaya menjadi faktor krusial dalam menjaga keberlangsungan bisnis (Intan et al., 2021). Selain meningkatkan profitabilitas, pengendalian biaya yang efektif juga mendukung keberlanjutan usaha jangka panjang dengan mengidentifikasi dan mengurangi pemborosan melalui teknik akuntansi manajemen. Studi menunjukkan bahwa perusahaan dengan sistem pengendalian biaya yang baik lebih fleksibel dalam menyesuaikan strategi bisnis terhadap perubahan pasar, mengurangi ketergantungan pada sumber daya eksternal yang mahal, serta meningkatkan stabilitas keuangan. Evaluasi anggaran dan varians biaya yang dilakukan secara rutin memungkinkan perusahaan merespons tantangan, seperti penurunan permintaan atau kenaikan harga bahan baku, dengan menyesuaikan strategi produksi atau harga jual. Dengan demikian, akuntansi manajemen berperan penting dalam menjaga ketahanan bisnis dan adaptabilitas perusahaan di tengah dinamika pasar (Rohimah dan Purwanti, 2025).

Pengelolaan biaya operasional mencakup berbagai komponen utama di industri perhotelan, antara lain biaya tenaga kerja, bahan baku, pemeliharaan fasilitas, utilitas, serta manajemen persediaan. Dengan struktur biaya yang beragam, strategi pengendalian biaya yang tepat menjadi krusial dalam mengoptimalkan efisiensi keuangan. Salah satu strategi utama yang dapat diterapkan adalah penyusunan anggaran berbasis analisis historis serta

proyeksi kebutuhan jangka panjang. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi potensi pemborosan, mengalokasikan sumber daya secara lebih efektif, serta memitigasi risiko keuangan akibat pengeluaran yang tidak efisien. Sejalan dengan penelitian (Heryati. dan Asmawati, 2020), hasil analisis menunjukkan bahwa pada dua periode yang diteliti, yakni tahun 2018 dan 2019, perusahaan berhasil mengelola anggaran dengan lebih baik karena realisasi biaya operasional tidak melebihi anggaran yang telah ditetapkan. Hal ini mengindikasikan efektivitas pengendalian biaya dalam menjaga stabilitas keuangan dan meningkatkan efisiensi operasional, sehingga penerapan strategi yang tepat dalam pengelolaan biaya dapat membantu perusahaan mencapai profitabilitas yang lebih optimal.

Studi (Naufal, et al., 2024) terhadap PT Blue Bird Tbk mengungkapkan bahwa eskalasi biaya operasional yang tidak terkendali berimplikasi negatif terhadap efisiensi keuangan perusahaan, sebagaimana tercermin dari penurunan *Return on Assets* (ROA). Untuk mengatasi hal ini, diperlukan penerapan strategi pengendalian biaya yang lebih komprehensif, seperti optimalisasi pemanfaatan teknologi, implementasi konsep *lean management*, serta efisiensi dalam manajemen tenaga kerja dan sumber daya. Pendekatan *cost control* berbasis data dapat membantu hotel dalam meminimalkan pemborosan serta meningkatkan produktivitas operasional.

Courtyard by Marriott Bali Seminyak Resort merupakan bagian dari jaringan Marriott International, salah satu perusahaan perhotelan global dengan lebih dari 3.700 unit hotel yang tersebar di 74 negara. Merek

Courtyard pertama kali diperkenalkan pada tahun 1983 untuk menjangkau pelancong bisnis dan wisatawan dengan konsep properti yang lebih kecil namun tetap mengutamakan kenyamanan. Sejak diresmikan pada tahun 2014, Courtyard by Marriott Bali Seminyak Resort telah menjadi salah satu destinasi utama bagi wisatawan yang mencari layanan premium di kawasan Seminyak, Bali.

Industri perhotelan di Bali, termasuk Courtyard by Marriott Seminyak Resort, menghadapi persaingan yang semakin ketat. Data dari Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan bahwa tingkat okupansi hotel berbintang di Bali mengalami fluktuasi signifikan. Data dari Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan bahwa tingkat penghunian kamar (TPK) hotel bintang 5 di Bali pada tahun 2022 mengalami fluktuasi, dengan rata-rata tahunan sebesar 37,84%. TPK bulanan berkisar antara 12,12% pada Februari hingga 59,81% pada Desember. Selain itu, rata-rata lama menginap tamu asing dan domestik pada hotel berbintang di Bali pada bulan Oktober 2023 tercatat 2,53 hari, naik 0,10 poin dibandingkan dengan Oktober 2022.

Selain itu, peningkatan biaya operasional akibat inflasi, perubahan regulasi perpajakan dan ketenagakerjaan, serta fluktuasi jumlah wisatawan menjadi tantangan utama dalam menjaga profitabilitas. Oleh karena itu, hotel-hotel di Bali, termasuk Courtyard Seminyak, perlu menerapkan strategi pengendalian biaya yang lebih sistematis, berbasis teknologi, dan berorientasi pada efisiensi finansial agar dapat mempertahankan daya saing di industri yang dinamis ini.

Beberapa tahun terakhir, Courtyard by Marriott Bali Seminyak Resort menghadapi tantangan dalam mengelola biaya operasional secara efisien. Penelitian yang dilakukan oleh Sulistiani (2023) menunjukkan bahwa penganggaran biaya operasional di hotel ini masih bersifat *top-down* dan belum mampu meningkatkan laba usaha secara signifikan dari bulan ke bulan dalam periode dua tahun yang diteliti. Pada tahun 2024, data keuangan hotel menunjukkan adanya selisih signifikan antara anggaran dan realisasi biaya operasional. Rincian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. 1
Perbandingan Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Tahun 2024 Pada Courtyard By Marriott Seminyak Resort

No	Komponen Biaya Operasional	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)
1	Gaji & Tunjangan	50.000.000.000	65.100.000.000	(15.100.000.000)
2	Bahan Baku F&B	15.000.000.000	18.100.000.000	(3.100.000.000)
3	Utilitas (Listrik, Air, Gas)	8.500.000.000	12.240.000.000	(3.740.000.000)
4	Perawatan & Pemeliharaan	1.000.000.000	9.630.000.000	(8.630.000.000)
5	ATK & Operasional Lainnya	4.500.000.000	3.720.000.000	780.000.000
Total		84.000.000.000	108.790.000.000	(24.790.000.000)

Sumber: Courtyard by Marriott Bali Seminyak Resort (data diolah), tahun 2025

Tabel 1.1 menunjukkan adanya selisih signifikan antara anggaran biaya operasional dengan realisasinya pada Courtyard by Marriott Bali Seminyak Resort tahun 2024. Total selisih mencapai Rp24.790.000.000, di mana realisasi lebih besar dibandingkan anggaran yang telah ditetapkan. Selisih terbesar terdapat pada komponen Gaji & Tunjangan sebesar Rp15.100.000.000, diikuti Perawatan & Pemeliharaan sebesar

Rp8.630.000.000, serta Utilitas sebesar Rp3.740.000.000. Sementara itu, Bahan Baku F&B mengalami selisih sebesar Rp3.100.000.000, dan hanya ATK & Operasional Lainnya yang menunjukkan realisasi lebih rendah dari anggaran, dengan selisih positif Rp780.000.000.

Selain itu, selisih tersebut juga mencerminkan adanya ketidakefisienan dalam pengelolaan biaya pada berbagai departemen. Apabila kondisi ini tidak segera diatasi, maka dapat berdampak langsung terhadap profitabilitas hotel. Oleh karena itu, diperlukan analisis yang komprehensif untuk mengetahui penyebab terjadinya selisih serta menentukan langkah korektif yang tepat.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini menjadi krusial untuk memahami lebih dalam bagaimana strategi pengendalian biaya operasional dapat berkontribusi terhadap peningkatan efisiensi keuangan hotel. Mengingat persaingan industri perhotelan di Bali yang semakin ketat, ditambah perubahan perilaku dan strategi wisatawan pasca-pandemi, hotel dituntut untuk lebih adaptif dalam mengelola biaya tanpa mengorbankan kualitas layanan. Penerapan strategi pengendalian biaya yang efektif, berbasis teknologi, dan terintegrasi dengan sistem operasional hotel dapat menjadi solusi untuk menjaga stabilitas keuangan sekaligus meningkatkan daya saing.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini berjudul “Analisis Strategi Pengendalian Biaya Operasional dalam Meningkatkan Efisiensi Keuangan di Courtyard by Marriott Bali Seminyak Resort”. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor utama yang memengaruhi biaya operasional, mengevaluasi efektivitas strategi pengendalian biaya yang

telah diterapkan, serta memberikan rekomendasi yang dapat membantu hotel dalam meningkatkan efisiensi keuangan dan mempertahankan daya saing di industri perhotelan.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, terdapat beberapa permasalahan utama yang menjadi fokus penelitian ini:

1. Bagaimanakah strategi pengendalian biaya operasional yang diterapkan di Courtyard By Marriott Bali Seminyak Resort dalam meningkatkan efisiensi keuangan?
2. Apakah yang menyebabkan terjadinya selisih dalam pengendalian biaya operasional di Courtyard By Marriott Bali Seminyak Resort?
3. Faktor-faktor apa saja yang memengaruhi efisiensi pengendalian biaya operasional di industri perhotelan?

C. Batasan Masalah

Penelitian ini lebih terarah, dengan beberapa batasan yang ditetapkan sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya berfokus pada strategi pengendalian biaya operasional yang diterapkan di Courtyard By Marriott Bali Seminyak Resort;
2. Aspek biaya yang diteliti meliputi tenaga kerja, bahan baku, pemeliharaan fasilitas, utilitas, dan manajemen persediaan;

3. Faktor eksternal seperti inflasi, regulasi perpajakan, dan fluktuasi wisatawan hanya dikaji dalam konteks pengaruhnya terhadap strategi pengendalian biaya.

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

- a. Menganalisis strategi pengendalian biaya operasional di Courtyard By Marriott Bali Seminyak Resort dalam meningkatkan efisiensi keuangan.
- b. Mengidentifikasi penyebab terjadinya selisih dalam pengendalian biaya operasional di Courtyard By Marriott Bali Seminyak Resort.
- c. Mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi efisiensi pengelolaan biaya dalam industri perhotelan.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

- 1) Menambah wawasan mengenai strategi pengendalian biaya operasional di sektor perhotelan.
- 2) Memberikan kontribusi akademik dalam kajian efisiensi keuangan dan manajemen biaya berbasis teknologi

b. Manfaat Praktis

- 1) Bagi Manajemen Courtyard By Marriott Bali Seminyak Resort

- a) Memberikan rekomendasi strategis dalam mengoptimalkan pengendalian biaya operasional guna meningkatkan efisiensi keuangan.
 - b) Membantu dalam pengambilan keputusan terkait penerapan teknologi dalam manajemen biaya serta strategi *revenue management* yang lebih efektif.
- 2) Bagi Industri Perhotelan
- a) Menjadi referensi dalam penerapan sistem pengelolaan biaya operasional yang efisien dan berbasis data.
 - b) Memberikan wawasan mengenai dampak teknologi terhadap transparansi dan efektivitas pengendalian biaya dalam industri perhotelan.
- 3) Bagi Politeknik Negeri Bali
- a) Menambah referensi akademik terkait strategi manajemen keuangan di industri perhotelan.
 - b) Mendukung pengembangan kurikulum yang lebih relevan dengan kebutuhan industri, terutama dalam pengelolaan biaya dan pemanfaatan teknologi dalam bisnis perhotelan.
- 4) Bagi Mahasiswa
- Menjadi bahan pembelajaran dalam memahami konsep manajemen keuangan dan pengendalian biaya di sektor perhotelan.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis pada Bab IV mengenai strategi pengendalian biaya operasional di Courtyard by Marriott Bali Seminyak Resort tahun 2024, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Strategi pengendalian biaya operasional yang diterapkan di Courtyard by Marriott Bali Seminyak Resort dalam meningkatkan efisiensi keuangan dilakukan melalui sistem organisasi yang terstruktur dan terstandarisasi secara internasional, didukung oleh sistem keuangan Marriott Global Financial System (GFS). Pengendalian anggaran dilakukan secara desentralisasi, di mana setiap departemen seperti Front Office, Food & Beverage, Housekeeping, Engineering & Security, serta Accounting & HR bertanggung jawab atas penyusunan dan pelaporan anggaran masing-masing. Strategi yang digunakan mencakup audit stok mingguan, pengadaan berbasis permintaan, digitalisasi pelaporan, dan rotasi kerja SDM. Berdasarkan kerangka teori manajemen strategi, pendekatan ini dapat dikategorikan sebagai *cost leadership strategy* menurut Porter (1985) yang terintegrasi dengan prinsip *lean management* (Womack & Jones, 1996), sehingga mampu menekan pemborosan dan meningkatkan efisiensi operasional.
2. Selisih antara anggaran dan realisasi biaya operasional pada tahun 2024 mencapai Rp24.790.000.000 atau sebesar 129,5% dari total anggaran

yang ditetapkan. Hal ini menunjukkan adanya kelemahan dalam pengendalian biaya, terutama pada pos gaji dan bahan baku makanan. Selisih ini juga dipengaruhi oleh fluktuasi tingkat hunian saat *high season* yang tidak diantisipasi secara optimal dalam perencanaan awal, serta kurangnya tindak lanjut dari kepala unit terhadap laporan penyimpangan anggaran.

3. Efisiensi pengendalian biaya operasional dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya rendahnya disiplin implementasi strategi antar departemen, kurangnya pengawasan lintas unit, serta tidak optimalnya peran aktif manajemen dalam evaluasi varians. Hal ini tercermin dalam hasil indikator efisiensi seperti *Budget Efficiency Ratio* (BER) sebesar 129,5% yang menunjukkan pemborosan, dan *Operating Expense Ratio* (OER) sebesar 81,4% yang menunjukkan bahwa sebagian besar pendapatan hotel digunakan untuk biaya operasional. Idealnya, OER dijaga pada kisaran 65–70% agar profitabilitas perusahaan tetap sehat.

B. Implikasi

Penelitian ini memberikan beberapa implikasi yang dapat digunakan baik dalam pengembangan teori maupun praktik di bidang akuntansi manajerial, khususnya dalam konteks pengendalian biaya operasional di industri perhotelan.

1. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian memperkuat konsep bahwa efektivitas pengendalian biaya tidak hanya bergantung pada penyusunan

anggaran, tetapi juga pada implementasi strategi lintas departemen, evaluasi varians, dan penggunaan indikator efisiensi seperti *Budget Efficiency Ratio* (BER) dan *Operating Expense Ratio* (OER). Penelitian ini menambah referensi empiris mengenai pentingnya peran akuntansi manajemen dalam mendorong efisiensi keuangan melalui sistem desentralisasi anggaran dan pengawasan berbasis data.

2. Implikasi Praktis

Bagi manajemen hotel, penelitian ini menunjukkan perlunya pelibatan aktif semua kepala departemen dalam pengawasan anggaran dan strategi efisiensi. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya implementasi strategi pengendalian yang merata, penguatan sistem pelaporan *real-time*, serta antisipasi terhadap fluktuasi okupansi melalui perencanaan anggaran dinamis. Praktik-praktik ini dapat diadopsi oleh hotel lain dengan karakteristik serupa sebagai upaya peningkatan efisiensi biaya dan profitabilitas.

C. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, peneliti memberikan beberapa saran strategis dan operasional yang dapat menjadi rekomendasi bagi manajemen Courtyard by Marriott Bali Seminyak Resort, yakni sebagai berikut:

1. Melakukan revisi pendekatan penyusunan anggaran dengan metode *zero-based budgeting* (ZBB), di mana setiap alokasi harus disusun dari awal berdasarkan kebutuhan riil, bukan sekadar menyesuaikan dari anggaran tahun sebelumnya.

2. Memperkuat disiplin implementasi strategi pengendalian biaya secara lintas departemen, melalui peningkatan frekuensi rapat evaluasi keuangan bulanan, serta insentif berbasis efisiensi.
3. Mengoptimalkan penggunaan sistem digital pelaporan dan kontrol anggaran, termasuk penerapan *dashboard warning system* yang memberikan notifikasi jika realisasi bulanan melewati batas 10% dari anggaran.
4. Melakukan evaluasi khusus terhadap dua komponen biaya terbesar, yaitu gaji & tunjangan dan bahan baku F&B, melalui audit efisiensi tenaga kerja, penyusunan jadwal kerja berbasis okupansi harian, dan pengendalian stok bahan baku menggunakan metode digital dan barcode tracking.
5. Menetapkan *Key Performance Indicator* (KPI) berbasis efisiensi untuk tiap departemen, termasuk target BER dan OER, serta menjadikan efisiensi biaya sebagai bagian dari sistem penilaian kinerja tahunan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Z., & Santoso, D. (2023). Implementasi sistem ERP dalam digitalisasi keuangan dan dampaknya terhadap efisiensi operasional perusahaan. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 8(2), 112–130.
- Astuti, N. A., Lestari, A. A., Saragih, E. P., Annisa, A. A., dan Williana, F. N. (2024). Analisis Perilaku Biaya: Suatu Studi Komparasi Konsep Teoritis dan Praktik Pada Biaya Operasional (Perusahaan Jasa). *GEMILANG: Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 4(3), 135-145. <https://doi.org/10.56910/gemilang.v4i3.1584>
- Auliya, Z., Febrianti, R., Putri, L. E., dan Azmi, Z. (2025). Systematic Literature Review: Akuntansi Manajemen Sebagai Alat Pengambilan Keputusan Strategis Dalam Bisnis. *Jurnal Penelitian Multidisiplin Terpadu*, 9(1). Diambil kembali dari <https://oaj.jurnalhst.com/index.php/jpmt/article/view/9061>
- Bachiar, M. D. (2022). Analisis Pengendalian Biaya pada Universitas Islam Madura. *Jurnal Akuntansi*, 19, 62-69. <https://doi.org/10.30651/blc.v19i1.9631>
- Bawenda, A. F., dan Ashari, M. H. (2024). Optimalisasi Sistem Akuntansi Pendapatan untuk Mendukung Efisiensi Pengelolaan Keuangan dalam Pengambilan Keputusan Manajerial pada Hotel Front One Budget Malang. *Welfare : Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 2(4). <https://doi.org/10.30762/welfare.v2i4.2006>
- Damanik, T. H., Apandi, M. Z., dan Damanik, E. O. (2025). Kalkulasi Biaya Standart Terhadap Alat Pengendalian manajerial Pada Cafe Rotor. *Stratego: Jurnal Manajemen Modern*, 7(1). Diambil kembali dari <https://journalpedia.com/1/index.php/jmm>
- Dewi, N. K., dan Cahyadi, L. D. (2025). Analisis Fluktuasi Biaya Oporasional terhadap Pendapatan pada Laporan Laba Rugi Hotel The Jayakarta Bali Beach, Resort dan Spa. *Seminar Ilmiah Nasional Teknologi, Sains, Dan Sosial Humaniora (SINTESA)*, 7, 239-244. Diambil kembali dari <https://jurnal.undhirabali.ac.id/index.php/sintesa/article/view/3564>
- Dinda, B. M., Yulinartati, Y., dan Maharani, A. (2021). Analisis Penerapan Target Costing dalam Upaya Pengendalian Biaya Produksi pada CV Multi Bangunan. *Jurnal Penelitian dan Pengembangan Sains dan Humaniora*, 5(2). <https://doi.org/10.23887/jppsh.v5i2.31494>
- Djuarni, W., dan Indawati. (2024). Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Menilai Kinerja Pusat Biaya (Studi kasus Pada Klinik Ash-Shiddiq Ciwalen 2019-2023). *JSMA (Jurnal Sains*

Manajemen dan Akuntansi, 16(2).
<https://doi.org/10.37151/jsma.v16i2.205>

- Heryati., dan Asmawati, A. (2020). Analisis Pengendalian Biaya Operasional Dalam Meningkatkan Laba Pada PT. Cakra Berlian Utama Muara Enim. *Jurnal Media Akuntansi (Mediasi)*, 2(2), 4532-4550.
<https://doi.org/10.31851/jmediasi.v2i2.5042>
- Intan, N. F., Lumentut, Morasa, J., dan Pinatik. (2021). Penerapan Activity Based Management Untuk Meningkatkan Efisiensi Pada Hotel Diantha Bitung. *Neraca Manajemen, Ekonomi*, 9(3).
<https://doi.org/10.35794/emba.v9i3.35053>
- Julio, I. K., dan Pradnyani, N. L. (2025). Analisis Pengendalian Internal Terkait Persediaan Barang dari Supplier Courtyard By Marriott Bali Seminyak Resort. In *Seminar Ilmiah Nasional Teknologi, Sains, dan Sosial Humaniora (SINTESA)*, 7, 855-860. Diambil kembali dari
<https://jurnal.undhirabali.ac.id/index.php/sintesa/article/view/3676>
- Kartika, W., dan Indrabudiman, A. (2024). Tinjauan Literatur: Pengaruh Struktur Modal, Profitabilitas, Dan Kinerja Keuangan Terhadap Nilai Perusahaan Dalam Manajemen Keuangan. *Inovasi Keuangan: Jurnal Keuangan dan Akuntansi*, 6(4). <https://journalpedia.com/1/index.php/jka>
- Khumairoh, N. S. (2025). Efisiensi Manajemen Kas dan Dampaknya terhadap Profitabilitas Perusahaan di Sektor Perdagangan Ritel di Indonesia. *Journal Scientific of Mandalika (JSM)*, 6(1), 50-57.
<https://doi.org/10.36312/10.36312/vol6iss1pp50-57>
- Kurniawan, D. (2024). Pengaruh Penerapan Teknologi Informasi, Arus Kas dan Laba terhadap Efisiensi Keuangan Perusahaan. *RANAH RESEARCH: Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 6(4).
<https://doi.org/10.38035/rrj.v6i4.882>
- Mutiara, P. (2022). Pengaruh pendapatan dan biaya operasional terhadap laba bersih. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 244-249.
<http://dx.doi.org/10.33087/jmas.v7i1.396>
- Naufal, R., Risma, A., Nandita, A. N., Hutapea, G., Arumi, H., dan Afifah, Z. (2024). Analisis Pengelolaan Biaya Operasional terhadap Kinerja Keuangan pada PT. Blue Bird. *Holistik Analisis Nexus*, 1.
<https://doi.org/10.62504/jimr557>
- Parlindungan, dan Nainggolan, E. P. (2024). Analisis Penggunaan Sistem Informasi Akuntansi Dalam Mengoptimalkan Pengendalian Biaya Operasional. *Bursa: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(3).
<https://doi.org/10.59086/jeb.v3i3.585>

- Prasetyaningrum, D., Safitri, I., Melisa, N., dan Halawa, V. (2023). Pengaruh Arus Kas Operasi, Beban Operasional, Harga Pokok Penjualan, Dan Sales Growth Terhadap Pertumbuhan Laba. *Journal of Social and Economics Research*, 5(2), 293-298. <https://doi.org/10.54783/jsr.v5i2.129>
- Rahma, N. D., dan Ruzikna, R. (2024). Analisis Biaya Operasional Dan Pendapatan Dalam Meningkatkan Laba Pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 5(1), 4532-4550. <https://doi.org/10.37385/msej.v5i2.4772>
- Ratnasari, S. (2025). Analisis Efisiensi Biaya dan Produktivitas Dalam Akuntansi Manajemen Pada Perusahaan Manufaktur di Kawasan GIIC. *Jurnal Akuntansi Keuangan dan Bisnis*, 902-910. Diambil kembali dari <https://jurnal.ittc.web.id/index.php/jakbs/article/view/2152>
- Rohimah, A. N., dan Purwanti. (2025). Analisis Peran Akuntansi Manajemen Dalam Pengendalian Biaya. *Jurnal Akuntansi Keuangan Dan Perpajakan*, 1(3), 174-180. Diambil kembali dari <https://jurnal.globalscients.com/index.php/jakp/article/view/160>
- Salesti, J., Syafruddin, S., dan Saputra, O. (2022). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya. *Measurement Jurnal Akuntansi*, 16(1), 61-69. <https://doi.org/10.33373/mja.v16i1.4212>
- Satti, S. K., dan Putra, I. M. (2024). Pengaruh Penerapan Teknologi Informasi Dan Penerapan Pencatatan Keuangan Berbasis Sak Etap Terhadap Efektivitas Pengendalian Biaya. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran (JRPP)*, 7(3), 9695-9706. <https://doi.org/10.31004/jrpp.v7i3.31053>
- Sugiyono, (2021). METODE PENELITIAN KUANTITATIF KUALITATIF dan R&D. Bandung. Alfabeta
- Suliastini, K. S. (2023). *Analisis anggaran biaya operasional terhadap peningkatan laba pada Hotel Courtyard by Marriott Seminyak Bali* (Tugas akhir, Politeknik Negeri Bali, Program Studi Diploma III Akuntansi).
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press. Available at: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=84>
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. New York: Simon & Schuster. Available at: <https://lean.org/lean-thinking>