

**SKRIPSI**

**ANALISIS SELISIH ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL  
DALAM MENGUKUR EFEKTIVITAS PENGENDALIAN  
BIAYA OPERASIONAL PADA HOTEL SHERATON  
BALI KUTA RESORT**



**POLITEKNIK NEGERI BALI**

**NAMA : NI KADEK VINA MEINAYANTI  
NIM : 2415664007**

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

# ANALISIS SELISIH ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL DALAM MENGUKUR EFEKTIVITAS PENGENDALIAN BIAYA OPERASIONAL PADA HOTEL SHERATON BALI KUTA RESORT

Ni Kadek Vina Meinayanti  
2415664007

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

## ABSTRAK

Sektor pariwisata di Bali mengalami fluktuasi signifikan pasca pandemi COVID-19 yang berdampak langsung pada kinerja hotel, termasuk ketidakpastian tingkat hunian dan perubahan perilaku konsumen. Kondisi ini menuntut perusahaan perhotelan untuk memiliki perencanaan anggaran yang lebih adaptif sebagai alat pengendalian manajemen. Anggaran merupakan rencana sistematis yang berfungsi sebagai pedoman kegiatan sekaligus alat pengendalian dalam pengambilan keputusan manajerial. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis selisih antara anggaran dan realisasi, mengidentifikasi penyebabnya, serta menilai efektivitas dan efisiensi anggaran pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort tahun 2022–2024. Metode yang digunakan adalah metode campuran (*mixed method*) melalui analisis selisih, rasio efektivitas, dan efisiensi, serta wawancara dengan tim keuangan hotel. Hasil penelitian menunjukkan adanya selisih baik pada pendapatan (*revenue*) maupun biaya (*expenses*). Dari sisi *revenue*, tahun 2022 mencatat selisih merugikan (*unfavorable*), sedangkan 2023 dan 2024 menunjukkan selisih menguntungkan (*favorable*). Dari sisi *expenses*, tahun 2022 mencatat selisih menguntungkan, tahun 2023 selisih merugikan, dan tahun 2024 kembali menguntungkan. Hal ini dipengaruhi oleh fluktuasi okupansi, strategi upselling, pemulihan pasar pariwisata, penggantian *linen*, reaktivasi kontrak layanan, penambahan staf, serta kenaikan *service charge*. Dari aspek efektivitas, pelaksanaan anggaran pendapatan pada tahun 2022 tergolong efektif sebesar 95,91%, meningkat menjadi sangat efektif pada 2023 dan 2024 masing-masing 106,56% dan 103,92%. Sementara itu, dari aspek efisiensi, tahun 2022 tergolong kurang efisien sebesar 96,28%, memburuk pada 2023 menjadi tidak efisien 102,92%, dan kembali kurang efisien pada 2024 sebesar 97,04%. Penelitian ini menegaskan bahwa anggaran operasional dapat menjadi alat pengendalian manajemen yang efektif apabila disusun secara realistis, adaptif terhadap dinamika pasar, dan didukung strategi monitoring yang berkelanjutan.

**Kata Kunci:** anggaran operasional, selisih anggaran operasional, efektivitas, efisiensi, pengendalian manajemen

**AN ANALYSIS OF OPERATIONAL COST BUDGET VARIANCE IN  
ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF COST CONTROL  
AT HOTEL SHERATON BALI KUTA RESORT**

Ni Kadek Vina Meinayanti  
2415664007

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

**ABSTRACT**

*The tourism sector in Bali has experienced significant fluctuations in the post-COVID-19 period, directly affecting hotel performance, including occupancy uncertainty and changes in consumer behavior. This condition requires hospitality companies to adopt more adaptive budgeting as a management control tool. A budget is a systematic plan that functions as both a guideline for activities and a control instrument in managerial decision-making. This study aims to analyze the variance between budget and actual realization, identify its causes, and evaluate the effectiveness and efficiency of the budget at Hotel Sheraton Bali Kuta Resort during 2022–2024. The research employed a mixed-method approach through variance analysis, effectiveness and efficiency ratios, supported by interviews with the hotel's finance team. The results indicate the presence of variances in both revenue and expenses. In terms of revenue, 2022 recorded an unfavorable variance, while 2023 and 2024 showed favorable variances. From the expense side, 2022 recorded a favorable variance, 2023 an unfavorable variance, and 2024 again a favorable variance. These results were influenced by occupancy fluctuations, upselling strategies, tourism market recovery, linen replacement, reactivation of service contracts, staff additions, and increased employee service charges. In terms of effectiveness, revenue budget implementation in 2022 was classified as effective at 95.91%, rising to highly effective in 2023 and 2024 at 106.56% and 103.92%, respectively. Meanwhile, in terms of efficiency, budget implementation in 2022 was considered less efficient at 96.28%, deteriorated in 2023 to inefficient at 102.92%, and returned to less efficient in 2024 at 97.04%. This study emphasizes that operational budgeting can serve as an effective management control tool if it is prepared realistically, adaptively aligned with market dynamics, and supported by continuous monitoring strategies.*

**Keywords:** *operational budget, budget variance, effectiveness, efficiency, management control*

## DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan.....	i
Abstrak.....	ii
Abstract.....	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 Tabel.....	xii
Daftar Gambar .....	xiv
Daftar Lampiran .....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah .....	5
C. Batasan Masalah.....	5
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>8</b>
A. Kajian Teori.....	8
B. Kajian Penelitian yang Relevan .....	22
C. Alur Pikir.....	26
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>28</b>
A. Jenis Penelitian.....	28
B. Lokasi/Tempat dan Waktu Penelitian.....	28
C. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data .....	29
D. Keabsahan Data.....	31
E. Analisis Data .....	33
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>35</b>
A. Hasil Penelitian .....	35
B. Pembahasan.....	40
C. Keterbatasan Penelitian.....	87
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>88</b>
A. Simpulan .....	88
B. Implikasi.....	90
C. Saran.....	91
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>92</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>95</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Anggaran Biaya Operasional dan Realisasinya pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2022-2024 .....	4
Tabel 4.1	Anggaran Pendapatan dan Realisasi pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2022-2024.....	35
Tabel 4.2	Anggaran Biaya dan Realisasi pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2022-2024 .....	36
Tabel 4.3	Selisih Anggaran Pendapatan dan Realisasinya pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2022-2024 .....	41
Tabel 4.4	Anggaran <i>Room Revenue</i> dan Realisasinya pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2022-2024 .....	42
Tabel 4.5	Selisih Kuantitas <i>Room Revenue</i> dan Realisasinya pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2022-2024 .....	43
Tabel 4.6	Selisih Harga <i>Room Revenue</i> dan Realisasinya pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2022-2024 .....	44
Tabel 4.7	Anggaran <i>Food &amp; Beverage Revenue</i> dan Realisasinya pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2022-2024 .....	47
Tabel 4.8	Selisih <i>Food &amp; Beverage Revenue</i> dan Realisasinya pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2022-2024 .....	48
Tabel 4.9	Anggaran <i>Other Operating Department Revenue</i> dan Realisasinya pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2022-2024.....	51
Tabel 4.10	Selisih <i>Other Operating Department Revenue</i> dan Realisasinya pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2022-2024 .....	52
Tabel 4.11	Selisih Anggaran Biaya dan Realisasi pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2022-2024.....	56
Tabel 4.12	Selisih Anggaran <i>Room Expenses</i> dan Realisasinya pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2022-2024 .....	58
Tabel 4.13	Selisih Anggaran <i>Food &amp; Beverage Expenses</i> dan Realisasinya pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2022-2024 .....	61

Tabel 4.14	Selisih Anggaran <i>Other Operating Department Expenses</i> dan Realisasinya pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2022-2024 .....	64
Tabel 4.15	Selisih Anggaran <i>Admin &amp; General Expenses</i> dan Realisasinya pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2022-2024 .....	67
Tabel 4.16	Selisih Anggaran <i>Sales &amp; Marketing Expenses</i> dan Realisasinya pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort .....	70
Tabel 4.17	Selisih Anggaran <i>Property Operation &amp; Maintenance Expenses</i> dan Realisasinya pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2022-2024 .....	73
Tabel 4.18	Anggaran Pendapatan dan Realisasinya pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2022 .....	76
Tabel 4.19	Anggaran Pendapatan dan Realisasinya pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2023 .....	78
Tabel 4.20	Anggaran Pendapatan dan Realisasinya pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2024 .....	79
Tabel 4.21	Anggaran Biaya dan Realisasinya pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2022 .....	82
Tabel 4.22	Anggaran Biaya dan Realisasinya pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2023 .....	84
Tabel 4.23	Anggaran Biaya dan Realisasinya pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2024 .....	86

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Alur Pikir Penelitian .....	27
---	----



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1: *Operating Statement Summary* pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2022
- Lampiran 2: *Operating Statement Summary* pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2023
- Lampiran 3: *Operating Statement Summary* pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2024
- Lampiran 4: Anggaran *Room Revenue* dan Realisasinya pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2022
- Lampiran 5: Anggaran *Room Revenue* dan Realisasinya pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2023
- Lampiran 6: Anggaran *Room Revenue* dan Realisasinya pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2023
- Lampiran 7: Anggaran *Food & Beverage Revenue* dan Realisasinya pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2022
- Lampiran 8: Anggaran *Food & Beverage Revenue* dan Realisasinya pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2023
- Lampiran 9: Anggaran *Food & Beverage Revenue* dan Realisasinya pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2024
- Lampiran 10: Anggaran *Other Operating Department Revenue* dan Realisasinya pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2022
- Lampiran 11: Anggaran *Other Operating Department Revenue* dan Realisasinya pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2023
- Lampiran 12: Anggaran *Other Operating Department Revenue* dan Realisasinya pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2024
- Lampiran 13: Anggaran *Room Expenses* dan Realisasinya pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2022
- Lampiran 14: Anggaran *Room Expenses* dan Realisasinya pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2023

- Lampiran 15: Anggaran *Room Expenses* dan Realisasinya pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2024
- Lampiran 16: Anggaran *Food & Beverage Expenses* dan Realisasinya pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2022
- Lampiran 17: Anggaran *Food & Beverage Expenses* dan Realisasinya pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2023
- Lampiran 18: Anggaran *Food & Beverage Expenses* dan Realisasinya pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2024
- Lampiran 19: Anggaran *Other Operating Department Expenses* dan Realisasinya pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2022
- Lampiran 20: Anggaran *Other Operating Department Expenses* dan Realisasinya pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2023
- Lampiran 21: Anggaran *Other Operating Department Expenses* dan Realisasinya pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2024
- Lampiran 22: Anggaran *Admin & General Expenses* dan Realisasinya pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2022
- Lampiran 23: Anggaran *Admin & General Expenses* dan Realisasinya pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2023
- Lampiran 24: Anggaran *Admin & General Expenses* dan Realisasinya pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2024
- Lampiran 25: Anggaran *Sales & Marketing Expenses* dan Realisasinya pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2022
- Lampiran 26: Anggaran *Sales & Marketing Expenses* dan Realisasinya pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2023
- Lampiran 27: Anggaran *Sales & Marketing Expenses* dan Realisasinya pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2024
- Lampiran 28: Anggaran *Property Operation & Maintenance Expenses* dan Realisasinya pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2022
- Lampiran 29: Anggaran *Property Operation & Maintenance Expenses* dan Realisasinya pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2023

- Lampiran 30: Anggaran *Property Operation & Maintenance Expenses* dan Realisasinya pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2024
- Lampiran 31: Transkrip Wawancara Tidak Terstruktur dengan *Chief Accounting*
- Lampiran 32: Transkrip Wawancara Tidak Terstruktur dengan *Income Auditor*
- Lampiran 33: Transkrip Wawancara Tidak Terstruktur dengan *Cost Control*
- Lampiran 34: Surat Izin Mencari Data



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Sektor pariwisata merupakan salah satu bidang usaha yang dapat memberikan manfaat ekonomi bagi perusahaan. Selain berkontribusi terhadap penerimaan devisa negara, industri ini juga berperan dalam menciptakan lapangan kerja bagi masyarakat serta mendorong pertumbuhan ekonomi di tingkat lokal. Indonesia, dengan kekayaan alam dan keberagaman budayanya, memiliki banyak destinasi wisata potensial yang tersebar di seluruh nusantara.

Salah satu destinasi wisata unggulan adalah Pulau Bali, yang dikenal dengan sebutan Pulau Dewata atau Pulau Seribu Pura. Bali menjadi tujuan wisata yang terkenal, baik di dalam negeri maupun mancanegara, karena kekayaan budayanya, seni, serta keindahan alamnya. Daya tarik inilah yang menjadikan Bali sebagai salah satu pusat industri pariwisata di Indonesia.

Seiring dengan pertumbuhan sektor pariwisata, industri perhotelan juga mengalami perkembangan pesat. Di Bali, banyak hotel berbintang dengan kualitas tinggi didirikan untuk mencapai tujuan bisnis, yakni memperoleh keuntungan dan menjaga keberlangsungan usaha. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, perusahaan perlu menyusun rencana kegiatan yang terstruktur.

Rencana kegiatan perusahaan tercermin dalam anggaran operasional, yang berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen. Perencanaan bertujuan untuk menentukan langkah-langkah strategis guna mencapai sasaran bisnis, sedangkan pengendalian berfokus pada evaluasi hasil yang telah dicapai

dan membandingkannya dengan rencana awal. Manajemen keuangan yang efisien sangat krusial bagi setiap organisasi, baik perusahaan swasta, instansi pemerintah, maupun organisasi nirlaba. Salah satu metode untuk mengoptimalkan perencanaan dan pengendalian ini adalah melalui penyusunan anggaran.

Menurut Nafarin (2020) anggaran merupakan dokumen tertulis yang menyajikan rencana kegiatan organisasi dalam bentuk kuantitatif untuk periode tertentu, biasanya dinyatakan dalam satuan uang. Sementara itu, Munandar (2013) mendefinisikan anggaran operasional sebagai estimasi berbagai aktivitas perusahaan dalam periode mendatang. Anggaran ini mencakup pendapatan serta biaya yang terkait dengan kegiatan operasional, termasuk anggaran penjualan, biaya operasional, dan proyeksi laba-rugi.

Anggaran operasional juga berperan sebagai alat pengendalian keuangan. Dalam praktiknya, realisasi anggaran tidak selalu sesuai dengan perencanaan awal. Oleh karena itu, manajemen dapat menerapkan analisis varian dengan membandingkan anggaran yang telah disusun dengan realisasinya. Selisih yang muncul dapat berupa keuntungan (*favorable*) atau kerugian (*unfavorable*). Selain itu, penyusunan anggaran juga berfungsi sebagai alat peramalan (*forecasting*) untuk mengevaluasi kondisi keuangan perusahaan di masa depan.

Selain pengendalian melalui anggaran, perusahaan juga menerapkan sistem pengendalian internal sebagai kerangka kerja untuk memastikan kegiatan operasional telah berjalan sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan. Pengendalian internal meliputi berbagai proses, seperti perencanaan,

pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi. Dalam konteks anggaran operasional, sistem ini membantu perusahaan dalam perencanaan, pengelolaan pengeluaran, serta pemantauan keuangan agar dana dapat dialokasikan dengan optimal dan efisien, sekaligus mencegah penyalahgunaan sumber daya.

Dengan adanya sistem perencanaan dan pengendalian yang baik, manajemen dapat mengevaluasi pencapaian yang telah ditargetkan. Jika terdapat penyimpangan dari rencana awal, perusahaan dapat melakukan analisis untuk menentukan langkah korektif yang diperlukan. Oleh karena itu, analisis anggaran operasional menjadi faktor penting dalam memastikan perusahaan dapat mencapai tujuan keuangan, mengurangi risiko finansial yang tidak perlu, serta menjaga transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya.

Berikut adalah anggaran operasional yang telah disusun oleh Hotel Sheraton Bali Kuta Resort. Dari segi pendapatan (*revenue*) dalam anggaran ini terbagi menjadi *room revenue*, *food & beverage revenue*, serta *other operating department revenue* yang mencakup jasa *telephone*, *guest laundry*, *SPA*, *kids club*, *gym*, dan *miscellaneous*. Sementara itu, dari segi biaya (*expenses*) terdiri atas *room expenses*, *food & beverage expenses*, *other operating department expenses*, *admin & general expenses (general manager & personal assistance, HRD, finance, dan IT department)*, *sales & marketing expenses*, serta *property operation & maintenance expenses*. Dalam penyusunannya, batas toleransi yang digunakan adalah sebesar 10%. Anggaran operasional tersebut disusun pada akhir tahun 2021, 2022, dan 2023 beserta realisasinya, yang disajikan pada Tabel 1.1 dibawah ini.

**Tabel 1.1**  
**Anggaran Biaya Operasional dan Realisasinya**  
**pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort**  
**Tahun 2022-2024**

<b>Tahun</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Anggaran (Rp)</b>	<b>Realisasi (Rp)</b>	<b>Selisih (Rp)</b>
2022	<i>Revenue</i>	82.059.001.717	78.699.965.675	(3.359.036.042)
	<i>Expenses</i>	71.682.950.438	69.014.370.875	2.668.579.563
2023	<i>Revenue</i>	118.366.477.999	126.131.022.284	7.764.544.285
	<i>Expenses</i>	83.672.481.698	86.115.932.416	(2.444.450.718)
2024	<i>Revenue</i>	160.133.268.697	166.416.438.839	6.283.170.143
	<i>Expenses</i>	96.324.813.827	93.472.158.349	2.852.655.478

Sumber: Hotel Sheraton Bali Kuta Resort (Times New Roman, 10pt)

Tabel 1.1 menunjukkan adanya perbedaan antara anggaran operasional dan realisasinya di Hotel Sheraton Bali Kuta Resort. Pada tahun 2022, terdapat selisih anggaran pendapatan sebesar Rp 3.359.036.042 dan selisih anggaran biaya sebesar Rp 2.668.579.563. Sementara itu, pada tahun 2023 terdapat selisih anggaran pendapatan dan selisih anggaran biaya masing-masing sebesar Rp 7.764.544.285 dan Rp 2.444.450.718. Sedangkan di tahun 2024, terdapat selisih anggaran pendapatan sebesar Rp 6.283.170.143 dan selisih anggaran biaya sebesar Rp 2.852.655.478. Perbedaan dalam anggaran operasional ini perlu dianalisis lebih lanjut guna memahami apa saja faktor-faktor penyebabnya. Dengan menganalisis selisih anggaran, maka manajemen dapat mengidentifikasi penyimpangan yang terjadi dan mengambil langkah-langkah korektif yang diperlukan.

Selain itu, pengelolaan biaya yang efektif berperan penting dalam menjaga stabilitas keuangan perusahaan, mencegah potensi defisit, serta memastikan alokasi sumber daya yang lebih optimal. Oleh karena itu, strategi pengendalian

biaya yang baik tidak hanya membantu pencapaian target perusahaan tetapi juga dapat membantu memperkuat kondisi finansial untuk jangka panjang.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, penelitian ini disusun dalam bentuk Skripsi dengan judul "Analisis Selisih Anggaran Biaya Operasional dalam Mengukur Efektivitas Pengendalian Biaya Operasional pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort".

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka pokok permasalahan yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah selisih antara anggaran operasional dengan realisasinya pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2022 - 2024?
2. Apa saja faktor penyebab terjadinya selisih antara anggaran operasional dengan realisasinya pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2022 - 2024?
3. Bagaimanakah efektivitas pengendalian biaya operasional pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2022 - 2024?

## **C. Batasan Masalah**

Penelitian ini akan membahas mengenai selisih antara anggaran operasional dengan realisasinya dan faktor penyebab terjadinya selisih antara anggaran operasional dengan realisasinya tersebut serta efektivitas pengendalian biaya operasionalnya pada tahun 2022 - 2024 pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort.

## **D. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

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

- a. Untuk mengetahui selisih antara anggaran operasional dengan realisasinya pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2022 - 2024.
- b. Untuk mengetahui faktor penyebab terjadinya selisih antara anggaran operasional dengan realisasinya pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2022 - 2024.
- c. Untuk mengetahui efektivitas pengendalian biaya operasional pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2022 - 2024.

### **2. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **a. Manfaat Teoretis**

Berperan dalam meningkatkan pemahaman dan wawasan di bidang akuntansi, khususnya terkait analisis varians biaya operasional untuk menilai efektivitas pengendalian biaya tersebut. Hal ini dapat menjadi sumber informasi tambahan serta referensi bagi penelitian di masa mendatang, sekaligus bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan pemahaman terkait biaya operasional di hotel. Selain itu, dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk penelitian lanjutan pada objek serupa.

b. Manfaat Praktis

1) Bagi Mahasiswa

Penelitian ini dilakukan sebagai salah satu syarat kelulusan pada Program Studi Diploma IV Akuntansi Manajerial, Jurusan Akuntansi, Politeknik Negeri Bali yang dimana hasil dari penelitian ini diharapkan mampu meningkatkan pengetahuan, wawasan, dan pengalaman mahasiswa terkait dengan bidang yang diteliti dan penerapannya di suatu perusahaan serta dapat mengaplikasikan ilmu-ilmu yang diperoleh di bangku perkuliahan pada kenyataan yang ada di lapangan.

2) Bagi Politeknik Negeri Bali

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau rujukan bagi penelitian selanjutnya yang melaksanakan penelitian dengan bidang sejenis dan hasil penelitian ini juga diharapkan mampu meningkatkan kuantitas sumber pustaka di perpustakaan Politeknik Negeri Bali.

3) Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan salah satu sumber informasi dan bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan yang bermanfaat bagi pihak manajemen perusahaan terkait anggaran operasional serta realisasinya dalam efektivitas pengendalian biaya operasional perusahaan.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan terhadap anggaran operasional pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort Tahun 2022-2024, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort, ditemukan adanya selisih antara anggaran operasional dengan realisasinya yang bersifat menguntungkan (*favorable*) maupun merugikan (*unfavorable*) selama periode 2022 hingga 2024. Dari segi pendapatan (*revenue*), di tahun 2022 terjadi selisih yang merugikan (*unfavorable*) sebesar 4,09%, sedangkan di tahun 2023 dan 2024 terjadi selisih yang menguntungkan (*favorable*) dengan persentase masing-masing sebesar 6,56% dan 3,92%. Sementara itu, dari segi biaya (*expenses*), di tahun 2022 terjadi selisih yang menguntungkan (*favorable*) sebesar 3,72%, sedangkan di tahun 2023 terjadi selisih yang merugikan (*unfavorable*) sebesar 2,92%, dan di tahun 2024 kembali terjadi selisih yang menguntungkan (*favorable*) yakni sebesar 2,96%.
2. Selisih tersebut disebabkan oleh beberapa faktor, yakni karena adanya fluktuasi pada tingkat *occupancy* dan diterapkannya strategi *upselling* serta berubahnya kondisi pasar pariwisata global pasca pandemi COVID-19 yang mempengaruhi *revenue* hotel, adanya penggantian *linen*, reaktivasi kontrak layanan, penambahan jumlah karyawan serta adanya kenaikan *service charge* karyawan yang mempengaruhi *expenses* hotel.

3. Pemanfaatan anggaran operasional sebagai alat pengendalian manajemen dapat dilihat melalui seberapa efektif dan efisien pelaksanaan anggaran tersebut dijalankan. Dari segi efektivitas, di tahun 2022, tingkat efektivitas pelaksanaan anggaran pendapatan (*revenue*) pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort sebesar 95,91%, yang dikategorikan efektif. Sementara itu, di tahun 2023 dan 2024, tingkat efektivitas pelaksanaan anggaran pendapatan (*revenue*) dikategorikan sangat efektif dengan masing-masing tingkat efektivitas sebesar 106,56% dan 103,92%. Sedangkan dari segi efisiensi, di tahun 2022, tingkat efisiensi pelaksanaan anggaran biaya (*expenses*) pada Hotel Sheraton Bali Kuta Resort sebesar 96,28% yang dikategorikan kurang efisien. Sementara itu, di tahun 2023, tingkat efisiensi pelaksanaan anggaran biaya (*expenses*) sebesar 102,92% yang dikategorikan tidak efisien. Selanjutnya di tahun 2024, tingkat efisiensi pelaksanaan anggaran biaya (*expenses*) sebesar 97,04% yang juga dikategorikan kurang efisien.

## **B. Implikasi**

Implikasi dari hasil penelitian ini dapat ditinjau dari dua sisi, yaitu secara teoritis dan praktis, yakni sebagai berikut:

### **1. Implikasi Teoritis**

Hasil penelitian diatas semakin memperkuat pandangan bahwa anggaran operasional tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan, tetapi juga memainkan peran strategis sebagai alat pengendalian dalam proses manajemen. Adanya variasi tingkat efektivitas dan efisiensi yang ditemukan menunjukkan pentingnya perencanaan dan pengawasan yang dilakukan secara berkelanjutan, agar tujuan perusahaan tetap selaras dengan kondisi dan aktivitas operasional yang terjadi di lapangan.

### **2. Implikasi Praktis**

Temuan dalam penelitian ini dapat dimanfaatkan oleh manajemen Hotel Sheraton Bali Kuta Resort sebagai acuan dalam menilai sejauh mana anggaran yang telah disusun dapat berjalan secara efektif dan efisien. Selain itu, hasil ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam penyusunan anggaran operasional untuk periode berikutnya, dengan lebih memperhatikan tren realisasi, dinamika pasar, serta potensi penyimpangan yang mungkin saja terjadi di masa depan.

### C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang diperoleh, maka beberapa saran yang dapat peneliti berikan, yakni sebagai berikut:

#### 1. Bagi Hotel Sheraton Bali Kuta Resort

Untuk manajemen Hotel Sheraton Bali Kuta Resort disarankan untuk terus meningkatkan akurasi dalam penyusunan anggaran dengan mempertimbangkan tren pariwisata dan perubahan perilaku konsumen, serta menerapkan sistem monitoring realisasi anggaran secara berkala agar penyimpangan bisa segera diidentifikasi dan ditangani.

#### 2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan penelitian ini dengan memperluas periode analisis atau menggunakan pendekatan model statistik untuk memperkuat hasil penelitian dan mengkaji lebih dalam pengaruh perubahan tingkat okupansi kamar terhadap kinerja keuangan. Penelitian juga dapat diperluas dengan membandingkan lebih dari satu objek hotel untuk memperoleh hasil yang lebih *general*.

#### 3. Bagi Politeknik Negeri Bali

Untuk Politeknik Negeri Bali, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi dalam pengajaran dan pengembangan studi mengenai manajemen anggaran, pengendalian biaya, serta efektivitas dan efisiensi operasional di sektor perhotelan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, G., & Marwan, A. (2016). *Anggaran Perusahaan* (2nd ed.). BPEF.
- Adisaputro, G., & Yunita Anggarini. (2017). *Anggaran Bisnis, Analisis, Perencanaan dan Pengendalian Laba*. UPP STIM YKPN.
- Anggraeni, N. A., & Arief, A. (2022). Pengaruh Profitabilitas, Biaya Operasional, dan Manajemen Laba Terhadap Pajak Penghasilan Badan pada Perusahaan Manufaktur Sektor Konsumsi di BEI (Periode 2017–2020). *Jurnal Ekonomi Trisakti*, 2(2).
- Anwar, S. (2022). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Salemba Empat.
- Bungin, B. (2001). *Metode Penelitian Kualitatif*. Rajawali Pers.
- Fadilah, M. N., & Dian Anita. (2024). Analisis Efektivitas dan Efisiensi Realisasi Anggaran Belanja Pada Dinas Koperasi dan UMKM Kota Bandung Tahun Anggaran 2019-2023. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 10(4), 2457–2466. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i4.2644>
- Fathiyah. (2020). Analisis Efisiensi dan Efektivitas Pengelolaan Keuangan Daerah. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 20(2). <https://www.collegesidekick.com/study-docs/13332254>
- Febrianto, A., & Firdausiah, H. Z. (2025). Pengaruh Biaya Operasional Terhadap Profitabilitas PT Indofood Sukses Makmur Tbk Periode 2020-2023. *Jurnal Dinamika Ekonomi Syariah*, 12(1). <https://doi.org/10.37531/sejaman.v6i1.2622>
- Hansen, D. R. dan M. M. M. (2017). *Management Accounting* (Indonesia). Erlangga.
- Harianja, R., Sianipar, S., Diana, S., Lamhot, & Bangun, A. (2023). Efektivitas dan Efisiensi Realisasi Anggaran Belanja pada Dinas Koperasi UKM Kota Medan Tahun 2022. 3(2). <https://djpb.kemenkeu.go.id>,
- Hartono, R. S., Srihastuti, E., & Athori, A. (2024). Penyusunan Anggaran Operasional Sebagai Alat Bantu Manajemen Untuk Merencanakan Dan Mengendalikan Laba. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(7). <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.11196965>
- Herlianto, D. (2011). *Teknik Penyusunan Anggaran Operasional Perusahaan*.
- Kasiram, M. (2008). *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. UIN-Malang Press.
- Kharisma Khauri. (2023). Analisis Anggaran Biaya Produksi Dalam Meningkatkan Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Socfindo Matapao.
- Maya Safitri, M. Nur Afif, & Maria Magdalena Melani. (2024). Analisis Selisih Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi pada PDAM Tirta Jaya Mandiri Kabupaten Sukabumi. *NUSANTARA : Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, 11(12).
- Moleong, L. J. (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif [Edisi Revisi]* (32nd ed.). Remaja Rosdakarya.

- Munandar, M. (2011). *Penyusunan Anggaran*. Siliwangi Press.
- Munandar, M. (2013). *Budgeting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja* (2nd ed.). BPFÉ.
- Munandar, M. (2015). *Budgeting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja* (2nd ed.). BPFÉ.
- Nafarin, M. (2020). *Penganggaran Perusahaan* (3rd ed.). Salemba Empat.
- Najah, C. N. (2023). Analisis Anggaran Biaya Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Pada PT. XYZ. *Journal of Social and Economics Research*, 5(2). <https://idm.or.id/JSER/index>.
- Nur Indriantoro. (2014). *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi & Manajemen*. BPFÉ.
- Nur, Y. (n.d.). *Analisis Anggaran Operasional Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Pada PT. Bank Sulselbar*. <https://www.banksulselbar.co.id>
- Panjaitan, D. J. (2023). Analisis Anggaran Biaya Operasional Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Laba PT Inti Citra Agung. *Jurnal Ekonomi Bisnis Antartika*, 1, 2023. <https://ejournal.mediaantartika.id/index.php/jeba>
- Pontoh, W., & Pinatik, S. (2021). The Role Of Operational Cost Budget As A Managerial Performance Control Tool At PT. Dirgaputra Ekapratama. 369 *Jurnal EMBA*, 9(2), 369–377.
- Priyanto, A. A., Oktrima, B., Dosen, S., Fakultas, E., & Dan Bisnis, E. (2022). TRIDHARMA MANAJEMEN Pengelolaan Anggaran Dalam Manajemen Keuangan Kesatuan KIZnubika, Pleton II. *Jurnal ABDIMAS*, 4(1).
- Putrayasa, I. M. A., & Saputra, M. D. (2018). *Penganggaran dan Analisis Anggaran Penjualan* (Vol. 14, Issue 1).
- Rinaldi Rinaldi, Alawi Parkindungan Hasibuan, Putri Kemala Dewi Lubis, & Jelita Simanungkalit. (2024). Analisis Efektivitas Realisasi Anggaran Pendapatan Belanja Daerah Kota Medan Tahun 2021-2023. *Moneter : Jurnal Ekonomi Dan Keuangan*, 2(3), 32–41. <https://doi.org/10.61132/moneter.v2i3.627>
- Rindengan, M. J. D. (2022). Analisis Varians Biaya Operasional dalam Mengukur Pengendalian Biaya Operasional PT. Hasjrat Abadi Manado. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum (Ekonomi, Sosial, Budaya, Dan Hukum)*, 5(2).
- Saputri, N. A., & Jasiyah, R. (2023). Analisis Efektivitas dan Efisiensi Pengeluaran Anggaran Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Buton Selatan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Fakultas Ekonomi UMButon*.
- Serius Nazara, D., Ayu Oktoriza, L., & Kebidanan Harapan Keluarga, A. (2024). *Navigating The Financial Landscape: The Importance Of Budgeting*.
- Shim, J. K., & Siegel, J. G. (2021). *Budgeting Basics and Beyond* (4th ed.). John Wiley & Sons. <https://www.perlego.com/book/1000275>
- Silitonga, P. V. (2022). Analisis Laporan Realisasi Anggaran Belanja pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Medan. *Jurnal Ekonomi Bisnis Manajemen Prima*, IV(1).
- Sonia, R., & Purwanti. (2025). *Peranan Anggaran Belanja Sebagai Salah Satu Alat Perencanaan Dan Pengendalian*. 01 No. 03. <https://jurnal.globalscients.com/index.php/jakp/article/view/232/246>

- Sugiyono, & Sofia Yustiyani Suryandari. (2016). *Metode Penelitian dan Pengembangan: (research and development/R&D)* (2nd ed.). Alfabeta.
- Tukunan, S. V., Elim, I., & Kindangen, W. D. (2024). Analisis Anggaran Operasional Sebagai Alat Pengendalian Keuangan Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Banggai Kepulauan. *Manajemen Bisnis Dan Keuangan Korporat*, 2(2), 128–138. <https://doi.org/10.58784/mbkk.125>
- Warnaningtyas H, & Rohmatiah A. (2022). *Penganggaran Perusahaan* (Mutmainah, Ed.). Lakeisha.

