

SKRIPSI

**ANALISIS ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL DAN REALISASI
PADA VIJE BOUTIQUE RESORT & SPA**



POLITEKNIK NEGERI BALI

NAMA : DEWA AYU SINTYAWATI

NIM : 2415664028

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

ANALISIS ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL DAN REALISASI PADA VIJE BOUTIQUE RESORT & SPA

Dewa Ayu Sintyawati
2415664028

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

ABSTRAK

Anggaran merupakan alat penting dalam proses perencanaan dan pengendalian biaya operasional suatu perusahaan. Ketidaksihesuaian antara anggaran dan realisasi dapat mencerminkan efisiensi atau ketidakefisienan operasional, sehingga perlu dilakukan analisis yang mendalam. Penelitian ini dilakukan di Vije Boutique Resort & Spa dengan tujuan untuk menganalisis penyebab terjadinya selisih (varians) antara anggaran dan realisasi biaya operasional tahun 2024, khususnya pada empat komponen utama yaitu: *cost*–biaya bahan, *Payroll*–biaya tetap, *other expenses*, dan *energy cost*. Perusahaan menetapkan batas toleransi varians sebesar 10%, sehingga varians di atas batas tersebut perlu dianalisis lebih lanjut. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dengan teknik analisis data berupa analisis varians. Data yang digunakan merupakan data sekunder yang diambil dari laporan laba rugi perusahaan tahun 2024. Analisis dilakukan dengan membandingkan antara nilai anggaran dan realisasi tiap komponen biaya, baik secara agregat maupun per *departement*, untuk mengidentifikasi selisih yang signifikan dan mencari faktor penyebabnya melalui interpretasi data serta wawancara tidak terstruktur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dua dari empat komponen biaya, yaitu *Payroll*–biaya tetap (14,71%) dan *other expenses* (21,74%), mengalami varians di atas batas toleransi yang ditetapkan. Varians ini disebabkan oleh berbagai faktor internal, seperti belum terisinya posisi staf, perubahan kebijakan kompensasi, efisiensi dalam penggunaan sumber daya, dan pergeseran metode operasional.

Kata Kunci: Anggaran Operasional, Realisasi Biaya, Varian

**ANALYSIS OF COST OPERATIONAL BUDGET AND REALIZATION AT
VIJE BOUTIQUE RESORT & SPA**

**Dewa Ayu Sintyawati
2415664028**

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

ABSTRACT

A budget is a crucial tool in the planning and control of operational costs within a company. Discrepancies between budgeted and actual costs may indicate operational efficiency or inefficiency, thus requiring in-depth analysis. This study was conducted at Vije Boutique Resort & Spa with the aim of analyzing the causes of variance between the operational budget and its realization in 2024. The focus is on four main cost components: cost of materials, fixed Payroll, other expenses, and energy cost. The company has set a variance tolerance limit of 10%, where any variance exceeding this threshold must be further investigated. This research employs a quantitative descriptive approach with variance analysis as the data analysis technique. The data used is secondary data obtained from the company's 2024 income statement. The analysis involves comparing the budgeted and actual values of each cost component, both in aggregate and by department, to identify significant deviations and examine their causes through data interpretation and unstructured interviews. The findings show that two of the four cost components—fixed Payroll (14.71%) and other expenses (21.74%)—exceeded the company's variance tolerance. These variances were caused by various internal factors, such as unfilled staff positions, changes in compensation policies, resource utilization efficiency, and shifts in operational methods.

Keywords: Operational Budget, Cost Realization, Variance

DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depa	1
Abstrak	ii
<i>Abstract</i>	iii
Halaman Prasyarat Gelar Sarjana Terapan	iv
Halaman Pernyataan Orsinalitas Karya Ilmiah	v
Halaman Persetujuan	vi
Halaman Penetapan Kelulusan	vii
Kata Pengantar	viii
Daftar Isi	x
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar	xiii
Daftar Lampiran	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	6
C. Batasan Masalah.....	6
D. Tujuan Penelitian Dan Manfaat Penelitian.....	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	9
A. Kajian Teori.....	9
B. Kajian Penelitian yang Relevan.....	21
C. Kerangka Pikir dan Konseptual.....	25
BAB III METODE PENELITIAN	27
A. Jenis Penelitian.....	27
B. Tempat Dan Waktu Penelitian.....	27
C. Teknik Dan Instrumen Pengumpulan Data.....	28
D. Keabsahan Data.....	29
E. Analisis Data.....	29
BAB IV HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN	32
A. Hasil Penelitian.....	32
B. Pembahasan.....	34

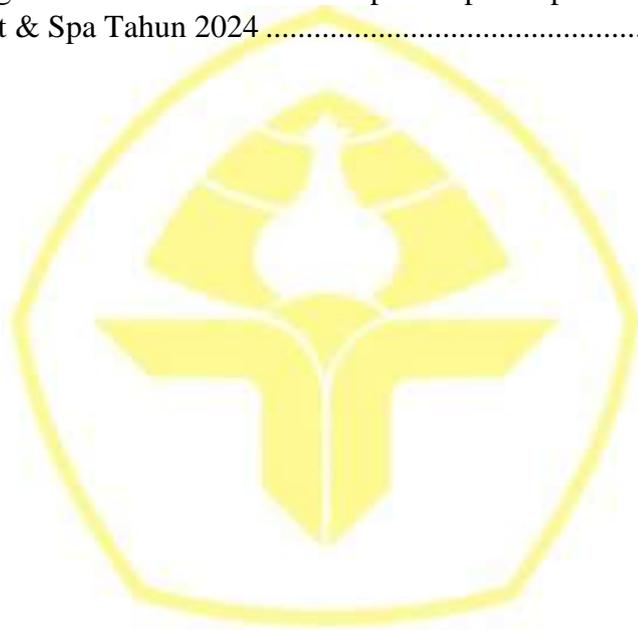
BAB V PENUTUP	61
DAFTAR PUSTAKA	63
LAMPIRAN.....	65



JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Perbandingan Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional pada Vije Boutique Resort & Spa Tahun 2024	5
Tabel 4. 1 Anggaran dan Realisasi <i>Payroll</i> -Biaya Tetap dan Other Expenses Vije Boutique Resort & Spa Tahun 2024	33
Tabel 4. 2 Anggaran dan Realisasi <i>Payroll</i> -Biaya Tetap per Departement Vije Boutique Resort & Spa Tahun 2024	35
Tabel 4. 3 Anggaran dan Realisasi Other Expenses per Departement Vije Boutique Resort & Spa Tahun 2024	47



JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Pikir dan Konseptual	26
--	----



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Laporan Laba Rugi per Tahun Vije Boutique Resort & Spa Tahun 2024.....	66
Lampiran 2. Daftar Pertanyaan Wawancara Tidak Terstruktur	67



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sektor perhotelan merupakan salah satu bidang yang berkembang dengan sangat cepat serta memiliki peran strategis dalam mendukung pertumbuhan pariwisata dan perekonomian nasional. Hotel tidak hanya berfungsi sebagai tempat menginap bagi wisatawan, tetapi juga sebagai pusat layanan yang menyediakan berbagai fasilitas seperti restoran, ruang konferensi, serta pilihan rekreasi dan hiburan. Persaingan yang semakin ketat dalam industri ini memaksa setiap hotel untuk meningkatkan efisiensi operasional dan mengoptimalkan sumber dayanya guna memberikan layanan terbaik bagi para pelanggannya. Pertumbuhan industri pariwisata yang cepat turut memberikan dampak signifikan terhadap ekonomi nasional, karena sektor ini berperan penting dalam mendorong laju pertumbuhan ekonomi Indonesia.

Bali, yang dikenal sebagai Pulau Dewata atau Pulau Seribu Pura, merupakan salah satu provinsi di Indonesia yang populer sebagai destinasi wisata karena kekayaan budaya, kesenian, dan keindahan alamnya. Salah satu upaya memajukan pariwisata Bali, tidak hanya keindahan alam dan keunikan budaya Bali yang perlu ditonjolkan, tetapi juga kesiapan infrastruktur pariwisata, terutama dari segi akomodasi. Pulau Bali memiliki banyak hotel berbintang berkualitas tinggi yang didirikan dengan tujuan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan atau

pendirinya, yaitu memperoleh keuntungan dan menjamin kelangsungan hidup perusahaan atau hotel tersebut. Setiap perusahaan perlu menyusun rencana bisnis terlebih dahulu guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perencanaan dan pengendalian, khususnya pada aspek operasional, merupakan hal yang sangat penting dalam menjalankan kegiatan usaha. Penyusunan anggaran operasional merupakan kebutuhan penting guna memastikan bahwa seluruh keputusan manajemen yang berkaitan dengan kegiatan perusahaan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien (Irman, M., Samosir, T., & Suryani, 2020). Salah satu aspek penting dalam pengelolaan sumber daya adalah pengendalian biaya operasional. Pengendalian ini dilakukan dengan menyusun anggaran operasional yang kemudian dibandingkan dengan realisasi biaya yang terjadi di lapangan sebagai bagian dari proses evaluasi manajemen (Mulyadi, 2016).

Anggaran operasional disebut sebagai perencanaan dan pengendalian, yaitu suatu proses yang membantu manajemen dalam melakukan perencanaan dan pengendalian secara efektif. Perencanaan dan pengendalian merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Perencanaan melihat ke depan, yakni menentukan tindakan apa saja yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pengendalian melihat ke belakang, yakni mengevaluasi apa yang telah dihasilkan dan membandingkannya dengan rencana yang telah dibuat. Pengelolaan keuangan yang efektif dicapai melalui penyusunan anggaran. Perencanaan dan pengendalian, khususnya pada aspek operasional, merupakan komponen yang sangat penting dalam menjalankan aktivitas bisnis. Kebutuhan

akan penyusunan anggaran operasional menjadi sangat vital agar seluruh keputusan manajemen yang berkaitan dengan aktivitas perusahaan dapat dijalankan secara efektif serta efisien (Virgina Dampi et al., 2023)

Anggaran operasional merupakan perencanaan keuangan jangka pendek yang mencakup estimasi biaya yang akan dikeluarkan untuk mendukung kegiatan operasional harian, seperti biaya tenaga kerja, bahan habis pakai, utilitas, perawatan fasilitas, serta biaya administrasi dan pemasaran (Hansen & Mowen, 2018). Fungsi utama dari anggaran adalah sebagai alat bantu manajemen dalam perencanaan, koordinasi, dan pengendalian biaya. Selisih (varians) antara anggaran dan realisasi biaya perlu dianalisis guna menilai sejauh mana anggaran digunakan secara efektif serta untuk mengetahui adanya indikasi pemborosan atau efisiensi dalam operasional perusahaan (Garrison et al., 2017).

Pelaksanaan anggaran sering kali menunjukkan perbedaan dengan realisasinya, yang dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain fluktuasi tingkat hunian, kenaikan harga komoditas, strategi promosi yang lebih agresif, serta adanya biaya tidak terduga. Berdasarkan hal tersebut, manajemen dapat mengevaluasi pelaksanaan pekerjaan, sehingga dapat diketahui sejauh mana kinerja yang diharapkan telah tercapai. Apabila terjadi penyimpangan, maka dapat dianalisis, kemudian dapat ditentukan tindakan yang perlu dilakukan perusahaan untuk memperbaiki penyimpangan tersebut. Berdasarkan analisis tersebut dapat diketahui langkah-langkah apa saja yang perlu dilakukan perusahaan untuk memperbaiki penyimpangan tersebut. Analisis anggaran

biaya operasional berperan penting dalam mendukung pencapaian tujuan keuangan organisasi, mencegah timbulnya risiko keuangan yang tidak diharapkan, serta memastikan adanya transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya keuangan.

Vije Boutique Resort & Spa sebagai salah satu unit bisnis di bidang *hospitality*, tentu memiliki kebutuhan pengelolaan anggaran yang cermat dan disiplin agar tetap kompetitif di tengah persaingan. Realitas pelaksanaan anggaran menunjukkan bahwa tidak jarang timbul perbedaan (*varians*) antara anggaran yang ditetapkan dan biaya aktual yang dikeluarkan. Selisih ini dapat bersifat *favorable* (realisasi lebih rendah dari anggaran) atau *unfavorable* (realisasi lebih tinggi dari anggaran), yang keduanya tetap memerlukan perhatian khusus dari manajemen. Penilaian efektivitas suatu anggaran sebagai alat pengendalian memerlukan ambang batas (*toleransi*) yang berfungsi sebagai ukuran apakah *varians* yang terjadi masih dapat diterima atau sudah mencerminkan ketidakefisienan. Batas toleransi *varians* yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah 10% berdasarkan ketetapan pihak manajemen perusahaan. Selisih antara anggaran dan realisasi melebihi 10%, maka *varians* tersebut dianggap signifikan dan perlu dianalisis lebih lanjut.

Tabel 1. 1
Perbandingan Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional pada
Vije Boutique Resort & Spa
Tahun 2024

Komponen Biaya	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)	Selisih (%)
<i>Cost-Biaya Bahan</i>	763.530.294	734.486.515	(29.043.779)	-3,80%
<i>Payroll - Biaya Tetap</i>	2.202.580.947	1.878.472.358	(324.108.589)	-14,71%
<i>Other Expenses</i>	3.039.989.187	2.378.947.368	(661.041.819)	-21,74%
<i>Energy Cost</i>	323.643.257	309.313.799	(14.329.458)	-4,43%

Sumber: Avery Le Nixsun Villa (data diolah)

Berdasarkan Tabel 1.1, terdapat empat komponen biaya utama yaitu *Cost-Biaya Bahan*, *Payroll-Biaya Tetap*, *Other Expenses*, dan *Energy Cost*. Dari keempat komponen tersebut, seluruhnya menunjukkan bahwa realisasi biaya lebih rendah dibandingkan dengan anggaran, yang secara umum bersifat *favorable*. Perbandingan dengan batas toleransi varians perusahaan sebesar 10% menunjukkan bahwa terdapat beberapa komponen biaya dengan selisih signifikan yang melebihi ambang batas tersebut. *Payroll – Biaya Tetap* mengalami selisih sebesar Rp324.108.589 atau -14,71%, melebihi batas toleransi dan menunjukkan potensi adanya inefisiensi dalam perencanaan sumber daya manusia. *Other Expenses* menunjukkan selisih terbesar yaitu sebesar Rp661.041.819 atau -21,74%, yang dapat mengindikasikan adanya aktivitas operasional yang tidak terealisasi sesuai rencana atau efisiensi ekstrem yang perlu dikaji lebih lanjut. *Energy Cost* dan *Cost-Biaya Bahan* memiliki varians yang masih dalam batas toleransi, masing-masing sebesar -4,43% dan -3,80%, yang dapat dianggap masih wajar. Kondisi ini mengindikasikan bahwa meskipun pada dasarnya varians yang terjadi bersifat *favorable*, namun nilai varians yang melebihi batas toleransi 10% tetap memerlukan analisis mendalam.

Permasalahan selisih antara anggaran dan realisasi biaya operasional di Vije Boutique Resort & Spa menunjukkan adanya fenomena yang penting untuk dikaji lebih dalam. Atas dasar tersebut, penelitian ini dilakukan dengan judul “Analisis Anggaran Biaya Operasional dan Realisasi pada Vije Boutique Resort & Spa”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas dapat dirumuskan masalah yaitu: Apakah yang menjadi penyebab terjadinya selisih anggaran biaya operasional dengan realisasinya pada Vije Boutique Resort & Spa tahun 2024?

C. Batasan Masalah

Penelitian ini dibatasi pada hal-hal berikut:

1. Penelitian hanya membahas anggaran biaya operasional yang memiliki varians lebih dari batas toleransi perusahaan yaitu 10% seperti *Payroll-Biaya Tetap* dan *Other Expenses*.
2. Analisis dalam penelitian ini terbatas pada perbandingan antara anggaran dan realisasi biaya operasional, dengan menekankan pada identifikasi dan evaluasi varians (selisih) yang terjadi.

D. Tujuan Penelitian Dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan penyebab terjadinya selisih anggaran biaya operasional dengan realisasi pada Vije Boutique Resort & Spa tahun 2024.

2. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang akuntansi manajemen. Penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang membahas topik serupa.

b. Manfaat Praktis

1) Bagi Politeknik Negeri Bali

Penelitian ini dapat menjadi referensi akademik bagi institusi pendidikan, khususnya dalam pengembangan literatur dan kajian ilmiah di bidang akuntansi manajemen. Selain itu, penelitian ini juga dapat memperkaya sumber skripsi mahasiswa dan dijadikan bahan ajar dalam mata kuliah terkait seperti Akuntansi Manajemen dan Anggaran Perusahaan.

2) Bagi Vije Boutique Resort & Spa

Memberikan informasi yang bermanfaat dalam mengevaluasi efektivitas pengelolaan anggaran operasional dan realisasinya, serta memberikan dasar bagi pengambilan keputusan dalam meningkatkan efisiensi biaya.

3) Bagi Mahasiswa

Menambah wawasan dan pengetahuan mengenai praktik penganggaran dan pengendalian biaya, serta memperkaya literatur akademik terkait akuntansi manajemen.



BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Varians signifikan pada komponen *Payroll* - biaya tetap disebabkan oleh beberapa faktor internal, seperti peningkatan kebutuhan tenaga kerja dan beban kerja pada departemen *Food & Beverage* serta *Sales & Marketing* (*unfavorable*), dan efisiensi akibat kekosongan posisi, pengurangan tunjangan, serta kebijakan makan yang lebih hemat pada departemen *Human Resources*, *Admin & General*, dan *Housekeeping* (*favorable*). Komponen *Other Expenses* menunjukkan varians yang dipengaruhi oleh efisiensi penggunaan layanan eksternal dan penghematan dalam pengadaan di beberapa departemen seperti *SPA*, *Admin & General*, *Front Office*, *Sales & Marketing*, dan *Engineering* (*favorable*), serta peningkatan biaya pelatihan, langganan profesional, dan program hubungan karyawan di departemen *Human Resources* (*unfavorable*).

B. Implikasi

Penemuan varians yang signifikan, baik *favorable* maupun *unfavorable*, menunjukkan perlunya penyusunan anggaran biaya yang lebih realistis dan berbasis data historis serta proyeksi operasional yang akurat. Manajemen perlu melakukan evaluasi berkala terhadap metode penyusunan anggaran agar selaras dengan kebutuhan operasional aktual

C. Saran

Manajemen disarankan untuk secara rutin melakukan evaluasi terhadap realisasi biaya dibandingkan anggarannya, khususnya untuk departemen yang menunjukkan varians signifikan di atas batas toleransi yang ditetapkan oleh perusahaan yaitu 10%. Perusahaan sebaiknya melakukan evaluasi anggaran secara periodik, tidak hanya tahunan, melainkan juga pada periode tertentu seperti *high season*, *low season*, dan *peak season*. Evaluasi periodik akan membantu manajemen menyesuaikan strategi pengendalian biaya sesuai dengan tingkat hunian dan kondisi operasional hotel.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, G. ; A. Y. (2017). Anggaran bisnis : analisis perencanaan dan pengendalian laba. *Anggaran Bisnis*.
- Anwar, R., Yuniarsih, Y., Depeda, A. P., Tambunan, E. C., & Rosa, T. (n.d.). *Penggunaan Analisis Anggaran Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Keuangan Dalam Perusahaan*.
- Azmi, S., & Isnaen, F. (2024). *Vol : 1 No : 5 , Oktober - November 2024 Analisis Varians Anggaran Biaya Operasional dalam Mengukur Efektivitas Pengendalian Biaya Operasional PT Berkat Sempurna Rahmat Variance Analysis of Operational Budget in Measuring the Effectiveness of Operational . November, 6862–6869*.
- Carter, W. K., & M. F. Usry. (2002). *Akuntansi biaya*.
- Herlianto, D. (2011). Teknik Penyusunan Anggaran Operasional Perusahaan. In *Penerbit Gosyen Publishing*.
- Irman, M., Samosir, T., & Suryani, L. (2020). Analisa Anggaran Biaya Operasional Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Dalam Meningkatkan Laba Pada PT. Kimia Farma Trading And Distribution Pekanbaru. *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 4(1), 68–79.
<http://www.ejournal.pelitaindonesia.ac.id/ojs32/index.php/BILANCIA/index>
- Jane Irene Wataniah. (2019). Analisa Varians Biaya Operasional Dalam Mengukur Efektivitas Pengendalian Biaya Operasional PT. Pegadaian. *Jurnal EMBA*, 1(3), 692–702.
- M. Munandar. (2017). *Budgeting: Perencanaan Kerja, Pengawasan Kerja*.
- Nafarin. (2018). *Penganggaran Perusahaan*.
- Nursyifa, R., & Oktyawati, D. (2022). Analysis of Cost Budget and Cost Budget Realization Before and During the Covid-19 Pandemic at Hotel XYZ. *JFBA: Journal of Financial and Behavioural Accounting*, 1(2), 1–11.
<https://doi.org/10.33830/jfba.v1i2.1748.2021>
- Pradiptha, I. W. A., Darlina, L., & Elistyawati, I. A. (2018). Analysis of Food Cost Control at The One Legian Hotel. *Journal of Applied Sciences in Travel and Hospitality*, 1(2), 188–196.

- Putri, D. G. U., Sudiarta, I. K., & Suta, I. (2022). Budget Analysis and Realization as a Management Monitoring Tool in Hotel Le Grande Bali. ... *Politeknik Negeri Bali*, 2022, 1–7.
http://repository.pnb.ac.id/2557/%0Ahttp://repository.pnb.ac.id/2557/1/RAM_A_62301_1815644162_artikel.pdf
- Putri, T. I. P., & Kartikaningdyah, E. (2010). Analisis Varians sebagai Pengendalian Efisiensi Biaya Tenaga Kerja Langsung pada PT. Profab Indonesia. *Jurnal Akuntansi*, II(2), 1–8.
- Rindengan, M., Hendrik Manossoh, & Heince R.N Wokas. (2022). Analisis Varians Biaya Operasional Dalam Mengukur Pengendalian Biaya Operasional PT. Hasjrat Abadi Manado. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum*, 5(2), 887–896.
- Savitri, E. (2016). Penganggaran perusahaan II. In *Buku* (Issue 1).
[file:///C:/Users/WINDOWS/Downloads/Buku Penganggaran II.pdf](file:///C:/Users/WINDOWS/Downloads/Buku%20Penganggaran%20II.pdf)
- 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 ef. 7(3), 231–240.
<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/lppmekosobudkum/article/view/5040>