

# **MENGUNGKAP TRANSFORMASI KEBIJAKAN AKUNTANSI MANAJEMEN DALAM PRAKTIK SUSTAINABILITY UNTUK MENDUKUNG ECOTOURISM PADA RETREAT RESORT**

**TESIS**



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI (S2)  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS PENDIDIKAN GANESHA**



- UU ITE No. 11 Tahun 2008 Pasal 5 Ayat 1 "Informasi Elektronik dan/atau hasil cetaknya merupakan alat bukti hukum yang sah"
- Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSrE - BSSN, validitas dokumen elektronik ini bisa dicek menggunakan aplikasi mobile VeryDS oleh BSrE
- Cetakn dokumen ini merupakan salinan dari file dokumen bertandatangan elektronik yang keabsahannya dapat diakses melalui scan QRCode yang terdapat pada sertifikat ini.





# TESIS

## DIAJUKAN UNTUK MELENGKAPI TUGAS DAN MEMENUHI SYARAT-SYARAT UNTUK MENCAPAI GELAR MAGISTER AKUNTANSI

**Menyetujui**

|               |                                                                          |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Pembimbing I  | Dr. Lucy Sri Musmini, S.E., M.Si., Ak.<br>NIP.197105101999032001         |
| Pembimbing II | Dr. I Made Pradana Adiputra, S.E., S.H., M.Si.<br>NIP.197311092010121001 |



- UU ITE No. 11 Tahun 2008 Pasal 5 Ayat 1 "Informasi Elektronik dan/atau hasil cetaknya merupakan alat bukti hukum yang sah"
- Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSrE - BSSN, validitas dokumen elektronik ini bisa dicek menggunakan aplikasi mobile VeryDS oleh BSrE
- Cetak dokumen ini merupakan salinan dari file dokumen bertandatangan elektronik yang keabsahannya dapat diakses melalui scan QRCode yang terdapat pada sertifikat ini.

Tesis oleh I putu gede handi junio telah dipertahankan di depan tim penguji dan dinyatakan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi di Akuntansi (S2), Program Pascasarjana, Universitas Pendidikan Ganesha Pada tanggal 16 Juli 2026

### Dewan Penguji

|         |                                                                          |
|---------|--------------------------------------------------------------------------|
| Ketua   | Dr. Lucy Sri Musmini, S.E., M.Si., Ak.<br>NIP.197105101999032001         |
| Anggota | Dr. I Made Pradana Adiputra, S.E., S.H., M.Si.<br>NIP.197311092010121001 |
| Anggota | Dr. Made Aristia Prayudi, S.A., M.Sc., Ak.<br>NIP.198809212015041002     |
| Anggota | Dr. Ni Kadek Sinarwati, S.E., M.Si., Ak.<br>NIP.197210202010122002       |

Mengetahui Direktur Program Pascasarjana  
Universitas Pendidikan Ganesha,



Prof. Dr. I Nyoman Jampel, M.Pd.

NIP.195910101986031003



- UU ITE No. 11 Tahun 2008 Pasal 5 Ayat 1 "Informasi Elektronik dan/atau hasil cetaknya merupakan alat bukti hukum yang sah"
- Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSrE - BSSN, validitas dokumen elektronik ini bisa dicek menggunakan aplikasi mobile VeryDS oleh BSrE
- Cetakan dokumen ini merupakan salinan dari file dokumen bertandatangan elektronik yang keabsahannya dapat diakses melalui scan QRCode yang terdapat pada sertifikat ini.



## LEMBAR PERNYATAAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar *Magister of Accounting* dari Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha seluruhnya merupakan karya saya sendiri. Bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis ini saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas dan sesuai dengan norma, kaidah, dan etika akademis.

Apabila di kemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku di wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.



Singaraja, 20 Juli 2026

Yang memberikan pernyataan,



(I Putu Gede Handi Junio)

## KATA PENGANTAR

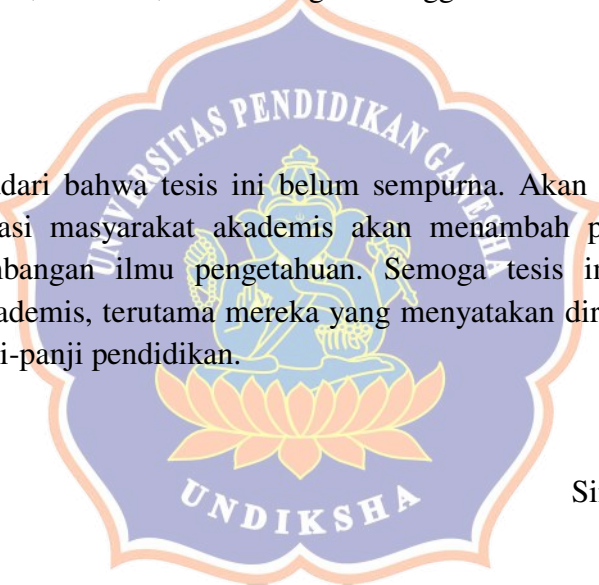
Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Ida Sang Hyang Widhi Wasa/Tuhan Yang Maha Esa karena atas Asung Kerta Wara Nugraha-Nya, tesis yang berjudul "Mengungkap Transformasi Kebijakan Akuntansi Manajemen dalam Praktik Sustainability untuk Mendukung Ecotourism pada Retreat Resort" dapat diselesaikan tepat pada waktunya.

Tesis ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi pada Program Studi S2 Akuntansi, Program Pascasarjana, Universitas Pendidikan Ganesha. Dalam menyelesaikan tesis ini, penulis memperoleh banyak bantuan baik berupa moral maupun material dari berbagai pihak. Untuk itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. **Prof. Dr. I Wayan Lasmawan, M.Pd.**, selaku Rektor Universitas Pendidikan Ganesha yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh pendidikan pada Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha.
2. **Prof. Dr. I Nyoman Jampel, M.Pd.**, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha beserta staf yang telah memberikan berbagai fasilitas dan pelayanan akademik selama penulis menempuh pendidikan.
3. **Dr. Gede Adi Yuniarta, S.E., Ak., M.Si.**, selaku Koordinator Program Studi Magister Akuntansi Universitas Pendidikan Ganesha yang telah memberikan arahan dan dukungan selama penulis menempuh studi.
4. **Dr. Lucy Sri Musmini, S.E., M.Si., Ak.**, selaku Ketua Dewan Penguji dan Pembimbing Utama, yang dengan penuh kesabaran telah memberikan bimbingan, arahan, motivasi, kritik, serta saran yang sangat berarti sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.
5. **Dr. I Made Pradana Adiputra, S.E., S.H., M.Si.**, selaku Pembimbing Pendamping, yang telah memberikan bimbingan, masukan, serta motivasi kepada penulis selama proses penyusunan tesis.
6. **Dr. Made Aristia Prayudi, S.A., M.Sc., Ak.**, selaku Penguji I, yang telah memberikan kritik, saran, dan masukan yang sangat berharga untuk penyempurnaan tesis ini.
7. **Dr. Ni Kadek Sinarwati, S.E., M.Si., Ak.**, selaku Penguji II, yang telah memberikan kritik, saran, dan masukan yang sangat bermanfaat dalam penyempurnaan tesis ini.

8. **Dr. Nyoman Ari Surya Dharma, S.E., Ak., M.Si.**, selaku Sekretaris Program Studi Magister Akuntansi beserta seluruh dosen dan tenaga kependidikan Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha yang telah memberikan ilmu pengetahuan, pelayanan, dan dukungan selama penulis menempuh pendidikan.
9. Manajemen beserta seluruh karyawan **Elevate Bali** yang telah memberikan izin, kesempatan, serta bantuan kepada penulis selama proses penelitian.
10. Istri tercinta Ni Made Citta Satwika yang terus memberikan semangat, dukungan, dan doa restunya yang tulus dengan tiada hentinya kepada penulis saat menempuh studi dan menyelesaikan tesis ini;
11. Kedua orang tua, keluarga besar, sahabat, dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah memberikan doa, dukungan, motivasi, dan semangat sehingga tesis ini dapat diselesaikan.

Penulis menyadari bahwa tesis ini belum sempurna. Akan tetapi, kehadirannya dalam konstelasi masyarakat akademis akan menambah perbendaharaan ilmu dalam perkembangan ilmu pengetahuan. Semoga tesis ini, bermanfaat bagi masyarakat akademis, terutama mereka yang menyatakan diri bernaung di bawah kebesaran panji-panji pendidikan.



Singaraja, 20 Juli 2026

Penulis

## DAFTAR ISI

|                                                                                    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| DAFTAR ISI.....                                                                    | vii |
| DAFTAR TABEL.....                                                                  | x   |
| DAFTAR GAMBAR .....                                                                | xi  |
| DAFTAR LAMPIRAN.....                                                               | xii |
| BAB I.....                                                                         | 1   |
| PENDAHULUAN.....                                                                   | 1   |
| 1.1    LATAR BELAKANG .....                                                        | 1   |
| 1.2    IDENTIFIKASI MASALAH.....                                                   | 12  |
| 1.3    RUMUSAN MASALAH.....                                                        | 12  |
| 1.4    TUJUAN PENELITIAN.....                                                      | 13  |
| 1.5    MANFAAT PENELITIAN.....                                                     | 13  |
| 1.    Manfaat Teoritis.....                                                        | 13  |
| 2.    Manfaat Praktis .....                                                        | 14  |
| BAB II.....                                                                        | 17  |
| KAJIAN TEORI.....                                                                  | 17  |
| 2.1    KAJIAN TEORI.....                                                           | 17  |
| 2.1.1 <i>Triple Bottom Line</i> .....                                              | 17  |
| 2.1.2    Teori Manajemen Transformasi ( <i>Transformational Management</i> )<br>20 |     |
| 2.1.3    Praktik <i>Sustainability</i> .....                                       | 24  |
| 2.1.4    Akuntansi Manajemen .....                                                 | 27  |
| 2.1.5 <i>Ecotourism</i> .....                                                      | 30  |
| 2.1.6 <i>Retreat Resort</i> .....                                                  | 33  |
| 2.2    KAJIAN PENELITIAN RELEVAN .....                                             | 37  |
| 2.3    KERANGKA BERPIKIR .....                                                     | 42  |
| BAB III.....                                                                       | 45  |
| METODE PENELITIAN.....                                                             | 45  |
| 3.1    PENDEKATAN DAN JENIS PENELITIAN .....                                       | 45  |
| 3.2    TEMPAT DAN WAKTU PENELITIAN .....                                           | 47  |
| 3.3    SUMBER DATA (INFORMAN) .....                                                | 48  |

|                                       |                                                                                                         |     |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.4                                   | TEKNIK DAN INSTRUMEN PENGUMPULAN DATA .....                                                             | 49  |
| 3.5                                   | KEABSAHAN DATA .....                                                                                    | 50  |
| 3.6                                   | METODE/TEKNIK ANALISIS DATA.....                                                                        | 52  |
| BAB IV .....                          |                                                                                                         | 55  |
| HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN ..... |                                                                                                         | 55  |
| 4.1                                   | GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN.....                                                                     | 55  |
| 4.2                                   | ANALISIS NVIVO.....                                                                                     | 58  |
| 4.2.1                                 | <i>Concept Map</i> .....                                                                                | 58  |
| 4.2.2                                 | <i>Hierarchy Chart</i> .....                                                                            | 60  |
| 4.2.3                                 | <i>Word Frequency</i> .....                                                                             | 61  |
| 4.3                                   | TRANSFORMASI AKUNTANSI MANAJEMEN DAPAT<br>MENGINTEGRASIKAN ASPEK SUSTAINABILITY PADA ELEVATE<br>BALI 63 |     |
| 4.3.1                                 | <i>Trigger Point</i> Transformasi.....                                                                  | 70  |
| 4.3.2                                 | Perubahan Sistem Akuntansi Manajemen.....                                                               | 71  |
| 4.3.3                                 | Strategi Transformasi Budaya Organisasi.....                                                            | 74  |
| 4.4                                   | IMPLEMENTASI PRAKTIK SUSTAINABILITY DALAM<br>MENDUKUNG ECOTOURISM PADA ELEVATE BALI.....                | 77  |
| 4.4.1                                 | Dimensi <i>Planet</i> : Praktik Lingkungan.....                                                         | 82  |
| 4.4.2                                 | Dimensi <i>People</i> : Praktik Sosial.....                                                             | 85  |
| 4.4.3                                 | Dimensi <i>Profit</i> : Dampak Ekonomi.....                                                             | 92  |
| 4.4.4                                 | Peran Akuntansi Manajemen dalam Mendukung <i>Ecotourism</i> .....                                       | 95  |
| 4.5                                   | MAKNA PRAKTIK SUSTAINABILITY PADA ELEVATE BALI .....                                                    | 99  |
| 4.5.1                                 | <i>Sustainability</i> sebagai <i>Core Strategy</i> .....                                                | 102 |
| 4.5.2                                 | Transformasi Budaya Organisasi .....                                                                    | 104 |
| 4.5.3                                 | Integrasi Filosofi Lokal: Tri Hita Karana.....                                                          | 106 |
| BAB V.....                            |                                                                                                         | 110 |
| PENUTUP.....                          |                                                                                                         | 110 |
| 5.1                                   | KESIMPULAN .....                                                                                        | 110 |
| 5.2                                   | SARAN .....                                                                                             | 112 |
| 5.2.1                                 | Bagi Manajemen Elevate Bali.....                                                                        | 112 |
| 5.2.2                                 | Bagi Praktisi Industri Pariwisata ( <i>Ecotourism</i> ).....                                            | 112 |
| 5.2.3                                 | Bagi Akademisi dan Peneliti Selanjutnya .....                                                           | 113 |

|                                               |     |
|-----------------------------------------------|-----|
| 5.3 KETERBATASAN PENELITIAN.....              | 113 |
| DAFTAR REFERENSI .....                        | 115 |
| LAMPIRAN.....                                 | 124 |
| Lampiran 1. Pedoman Wawancara.....            | 124 |
| Lampiran 2. Data-Data Penelitian .....        | 127 |
| Lampiran 3. Dokumentasi Penelitian .....      | 135 |
| Lampiran 4. Dokumentasi ANALISIS NVIVO .....  | 138 |
| Lampiran 5. Tabel <i>Word Frequency</i> ..... | 139 |



## DAFTAR TABEL

|                                                               | Halaman |
|---------------------------------------------------------------|---------|
| Tabel 1. Persentase Profitabilitas Elevate Bali .....         | 9       |
| Tabel 2. Penelitian Terdahulu .....                           | 36      |
| Tabel 3. Waktu Penelitian .....                               | 45      |
| Tabel 4. Informan Penelitian .....                            | 46      |
| Tabel 5. <i>Sustainability Income</i> Elevate Bali 2025 ..... | 92      |



## DAFTAR GAMBAR

|                                                                                                                | Halaman |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Gambar 1. Kerangka Berpikir .....                                                                              | 41      |
| Gambar 2. Kerangka Konseptual.....                                                                             | 56      |
| Gambar 3. Peta Tematik .....                                                                                   | 57      |
| Gambar 4. Tema besar dan Tema kecil Penelitian .....                                                           | 58      |
| Gambar 5. <i>Hierarchy Chart</i> .....                                                                         | 58      |
| Gambar 6. <i>Word Frequency</i> .....                                                                          | 59      |
| Gambar 7. Data CSR Elevate Bali 2022 -2025 .....                                                               | 64      |
| Gambar 8. Visualisasi Diagram Tema Besar 1 .....                                                               | 66      |
| Gambar 9. <i>Word Cloud</i> Tema Besar 1 .....                                                                 | 67      |
| Gambar 10. <i>Training Sustainability</i> oleh Ketua Green Team Elevate Bali ..                                | 72      |
| Gambar 11. <i>Monthly Employee Birthday</i> yang dirayakan oleh Elevate Bali                                   | 74      |
| Gambar 12. Visualisasi Diagram Tema Besar 2 .....                                                              | 76      |
| Gambar 13. <i>Word Cloud</i> Tema Besar 2 .....                                                                | 77      |
| Gambar 14. Pemilahan Sampah Elevate Bali yang akan akan di <i>composting</i><br>maupun di <i>recycle</i> ..... | 81      |
| Gambar 15. Tamu melakukan penanaman pohon di area Elevate Bali .....                                           | 82      |
| Gambar 16. CSR pemberian lampu jalan di area Danau Tamblingan .....                                            | 90      |
| Gambar 17. Visualisasi Diagram Tema Besar 3 .....                                                              | 98      |
| Gambar 18. <i>Word Cloud</i> Tema Besar 3 .....                                                                | 99      |
| Gambar 19. CSR renovasi Pura Dalem Tamblingan .....                                                            | 106     |

## DAFTAR LAMPIRAN

|                                         | Halaman |
|-----------------------------------------|---------|
| Lampiran 1. Pedoman Wawancara .....     | 122     |
| Lampiran 2. Data-data Penelitian .....  | 125     |
| Lampiran 3. Dokumentasi Wawancara ..... | 132     |
| Lampiran 4. Bukti ANALISIS NVIVO .....  | 135     |
| Lampiran 5. Tabel Word Frequency .....  | 136     |
| Lampiran 6. Transkrip Wawancara .....   | 158     |

