

PRAKTEK PENGANGGARAN INDUSTRI PERHOTELAN DI BALI: STUDI *EXSPLANATORY* DI WILAYAH BADUNG

Anik Yuesti

**Dosen Fakultas Ekonomi Program Studi Akuntansi
Universitas Mahasaraswati Denpasar**

Abstract

The present study aims to explore budgeting practices of Bali hotels in the Badung region which is the most prominent tourism center of the country. The results indicate that having a budget committee and budget manual are common for Bali's hotels. Secondly, participative budgeting is advocated within the industry. Furthermore, budget period seems dynamic, because hotels state that they revise budgets and make periodic reporting within the budget period. Profitability and cost control are the primary reasons in budget preparation. Finally, budgets are viewed as one of the primary performance indicators.

Key word: Budget, Budgeting Hotels, Hospitality industry

PENDAHULUAN

Studi empiris menunjukkan bahwa penganggaran tampaknya secara terus menerus menjadi salah satu aspek yang paling penting dan banyak digunakan dalam perencanaan dan alat kontrol organisasi (Abdel-Kader dan Luther, 2006; Uyar, 2009). Anggaran yang diterapkan oleh beberapa perusahaan adalah anggaran tradisional, meskipun sampai saat ini masih menjadi perdebatan tentang penggunaan anggaran tradisional. Oleh karena itu perlu dilakukan tinjauan kembali tentang model anggaran yang lebih baik (Neely et al., 2003; De Waal, 2005; Player, 2003; Hope dan Fraser, 2000; McVay and Cooke, 2006; Rickards, 2006; Bishop, 2004; Libby dan Lindsay, 2007; Uyar, 2009) meskipun perubahan model penganggaran memberikan pendekatan yang berbeda dalam menyelesaikan masalah anggaran.

Pendekatan baru penganggaran tentu mempunyai kelebihan dan keterbatasan dibandingkan dengan penganggaran (Jones, 2008b), oleh sebab itu penganggaran model tradisional tetap dipergunakan dalam perencanaan keuangan perusahaan dan akan terus digunakan karena penganggaran merupakan bagian penting dalam pelaporan perusahaan (Jones, 2008b). Hal yang terpenting adalah bahwa ada kebutuhan untuk membuat anggaran untuk memprediksi keuntungan dan menetapkan keuntungan yang. Horngren et al. (2006;181) mendefinisi anggaran sebagai ekspresi kuantitatif sebuah rencana tindakan yang diusulkan oleh manajemen untuk periode tertentu dan membantu untuk mengkoordinasi apa yang perlu dilakukan dalam melaksanakan rencana tersebut. Blumentritt (2006, p. 73) mendefinisi penganggaran sebagai "Proses pengalokasian sumber daya keuangan

organisasi untuk unit-unit yang ada dilingkungan organisasi, kegiatan dan investasi".

Organisasi menggunakan anggaran karena berbagai alasan. Alasan utama adalah terkait dengan manfaat penganggaran yang merupakan model peramalan masa depan. *Kedua*, penganggaran membantu maksimalisasi perencanaan keuntungan, menyediakan sarana komunikasi bagi manajemen, mengevaluasi kinerja, menghitung manfaat, memotivasi karyawan, pengawasan kinerja, keputusan harga dan kontrol (Joshi dan Com, 1997; Joshi et al., 2003; Ahmad et al., 2003; Cruz, 2007; Oak dan Schmidgall, 2009).

Meskipun, anggaran telah menjadi salah satu materi yang sering dipelajari oleh akademisi karena pentingnya bagi para praktisi, menurut penulis, perlu diteliti lebih detail khususnya pada industri jasa. Anggaran merupakan submasalah yang sering diteliti pada praktek akuntansi manajemen manufaktur perusahaan karena anggaran adalah awal pekerjaan akuntansi. Oleh karena itu penelitian ini memfokuskan pada aspek penganggaran khususnya penganggaran organisasi jasa. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan kontribusi terhadap perkembangan literatur penganggaran organisasi jasa. Tujuan penelitian ini dicapai dengan cara melakukan survei terhadap industri perhotelan di Bali khususnya di wilayah Badung. Artikel ini diharapkan memberikaan temuan penting dan komprehensif mengenai penganggaran dalam hotel di Badung. Penelitian terkait penganggaran dalam pelayanan industri telah dilakukan oleh Cruz (2007) dan Chenhall (2003).

Studi terbaru menemukan bahwa kebutuhan untuk penelitian tentang manusia merupakan aspek penting yang tidak dapat dilepaskan dalam pengelolaan akuntansi, terutama pada bidang penganggaran dan peramalan industri perhotelan (Steed dan Gu, 2009). Selanjutnya, industri perhotelan merupakan salah satu yang paling banyak dibandingkan dengan industry jasa lainnya di Bali khususnya di wilayah Badung. Bali adalah tujuan wisata yang paling menarik diantara daerah - daerah di Indonesia.

Rumusan Masalah

Menghadapi kenyataan-kenyataan tersebut, maka peneliti mengeksplorasi pertanyaan tentang: Bagaimana Praktek Penganggaran Industri Perhotelan di Bali ?

Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis: Praktek Penganggaran Industri Perhotelan di Bali.

TINJAUAN PUSTAKA

Penelitian akuntansi manajemen, umumnya dilakukan di Negara-negara maju, namun penelitian yang sama juga telah dilakukan di Negara-negara berkembang seperti Indonesia. Wu et al. (2007) melakukan penelitian terhadap 40 praktek akuntansi manajemen di Cina dan menemukan bahwa jenis kepemilikan mempengaruhi jenis praktek akuntansi manajemen yang diadopsi dan diterapkan. Selain itu, praktek penganggaran (pengendalian biaya, anggaran laba, anggaran penjualan dan anggaran produksi) dirasakan sangat bermanfaat bagi organisasi. Szychta (2002) melakukan survei pada 60 perusahaan Polandia, dan ia menemukan bahwa panjang pendek

waktu dan bentuk penganggaran individu dalam pusat pertanggungjawaban akuntansi banyak menggunakan metode akuntansi. Penerapan model akauntansi dalam penganggaran adalah sebagai alat perencanaan dan pengendalian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan model akuntansi sangat membantu proses penganggaran perusahaan.

Sulaiman et al. (2004) meneliti sejauh mana alat-alat akuntansi manajemen tradisional dan kontemporer digunakan dalam empat negara-negara Asia: Singapura, Malaysia, Cina dan India. Secara keseluruhan bukti menunjukkan bahwa penggunaan alat akuntansi manajemen kontemporer kurang di beberapa negara. Penggunaan teknik akuntansi manajemen tradisional, termasuk penganggaran tradisional, tetap kuat digunakan dalam praktek akuntansi manajemen tradisional. Haldma dan Laats (2002) melakukan sebuah survei mail kuesioner di Estonia terhadap 62 perusahaan manufaktur terbesar. Mereka menemukan bahwa sebagian besar perusahaan kecil memilih untuk menyiapkan dan menggunakan anggaran bagi perusahaan secara keseluruhan (92%), hanya 47% dari perusahaan besar yang menyiapkan anggaran untuk unit bisnis internal. Perusahaan yang lebih besar menggunakan anggaran yang lebih canggih, dan mereka semua menyusun anggaran untuk internal unit bisnis. Hasil survei memberikan bukti yang cukup kuat bahwa anggaran merupakan salah satu alat yang biasa dan paling sering digunakan akuntansi untuk perencanaan dan menjalankan fungsi organisasi di Negara-negara berkembang (Ahmad et al., 2003;

Joshi et al 2003., Joshi dan Com, 1997; Wijewardena dan Zoysa, 1999; Szychta, 2002; Ghosh dan Chan, 1997; Dugdale dan Lyne, 2006). Perusahaan Australia dan Jepang melihat anggaran sebagai aspek paling penting dan akuntansi manajemen sebagai aspek penting kedua (Wijewardena dan Zoysa, 1999). Survei lain yang dilakukan di Singapura menunjukkan bahwa penggunaan anggaran adalah 97% digunakan oleh para pengusaha (Ghosh dan Chan, 1997). Survei yang dilakukan oleh Ahmad et al. (2003) di Malaysia membuktikan bahwa anggaran perusahaan tetap digunakan oleh sebagian perusahaan dalam perencanaan dan mekanisme fungsi pengendalian. Joshi et al. (2003) menemukan dalam penelitian mereka terhadap 146 perusahaan terdaftar dan perusahaan yang tidak terdaftar di Bahrain bahwa penggunaan anggaran operasional digunakan oleh seluruh perusahaan (100%). Sebuah survei terhadap 12 bank mengungkapkan bahwa anggaran digunakan seluruh bank (Joshi dan Com, 1997).

Penelitian empiris tentang praktek penganggaran di bidang industry perhotelan dalam industri perhotelan juga telah dilakukan. Namun, sebagian besar penelitian ini dilakukan di negara maju, seperti Inggris, Amerika Serikat (Jones, 1998, 2008a; Oak dan Schmidgall, 2009; Schmidgall et al., 1996 Schmidgall dan DeFranco, 1998; Steed dan Gu, 2009). Jones (1998, 2008a) melakukan dua survei di Inggris. Survei menunjukkan bahwa alasan utama organisasi membuat anggaran adalah untuk membantu mengendalikan, mengevaluasi kinerja, dan perencanaan. Menurut studi pertama (Jones, 1998), 54,6%

responden menggunakan pendekatan *bottom-up* dalam penganggaran. Namun demikian, studi kedua (Jones, 2008a) menunjukkan bahwa baik itu top-down, bottom-up atau pendekatan kombinasi dalam penganggaran dominan di Inggris. Dalam kedua studi, anggaran dipandang sebagai indikator kinerja utama dalam organisasi hotel. Temuan lain yang umum adalah penggunaan penganggaran fleksibel yang jumlahnya relatif sedikit. Sementara itu, ditemukan dalam kedua studi bahwa penganggaran berbeda berbasis penganggaran nol juga digunakan oleh sebagian kecil perusahaan. Pada studi pertama, menemukan bahwa 52% dari sampel menggunakan anggaran berbasis nol. Kedua survei menunjukkan bahwa perusahaan mempersiapkan anggaran tahunan, bulanan, dan kuartalan dalam satu periode anggaran. Beberapa penelitian dasar dilakukan dengan menggunakan survei lapangan di AS mendukung penelitian ini. Schmidgall dan DeFranco (1998), menemukan bahwa semua hotel yang disurvei menggunakan anggaran operasional. Sebagian besar responden menyatakan bahwa anggaran operasional digunakan untuk pengendalian anggaran . Anggaran digunakan sebagai standar perbandingan kinerja aktual dan sebagai alat perencanaan. Sebagian besar departemen dalam hotel tersebut mempersiapkan anggaran.

Sebuah survei terbaru oleh Oak dan Schmidgall (2009) menemukan bahwa 90% responden yaitu Club menerapkan anggaran partisipatif. Anggaran operasi di klub-klub tampaknya berfungsi sebagai standar (60%) dan alat perencanaan (32%). Kontrol anggaran diwujudkan dalam bentuk kompensasi manajemen

sedangkan anggaran operasional digunakan sebagai alat pengendali anggaran. Steed dan Gu (2009) menemukan hasil serupa dalam penelitian sebelumnya. Praktek akuntansi dilihat sangat kuat dalam semua manajemen hotel dalam penetapan anggaran. Praktek ini meliputi pekerjaan eksekutif sebagai penentu anggaran. Akuntansi berperan sebagai alat penganggaran penjualan, keuangan, sumber daya manusia dan operasional dan penetapan bonus. Bonus dikaitkan dengan pencapaian anggaran. Anggaran digunakan sebagai standar penilaian kinerja aktual, dan rencana strategis.

Pavlatos dan Paggios (2009) melakukan survey terhadap 30 hotel Yunani tentang pemanfaatan praktek akuntansi manajemen. Dalam studi ini, praktek penganggaran ditemukan diadopsi secara umum. Selain itu, sebagian besar hotel Yunani menggunakan anggaran untuk perencanaan operasional tahunan (98,8%), kontrol biaya (91,8%), koordinasi berbagai bagian organisasi (80%), dan mengevaluasi kinerja sumber daya manusia (64,7%). Hasil survey juga menunjukkan bahwa perusahaan sebagian besar menggunakan anggaran nol (49,4%). Anggaran moderasi juga diterapkan oleh beberapa hotel di Yunani (22,4%), anggaran berbasis kegiatan (*moment budget*) diterapkan oleh sebagian hotel (14,1%) dan penganggaran fleksibel (15,3%). Berdasar hasil survey, perencanaan atau anggaran berbasis operasional menduduki peringkat pertama, pengendalian biaya berada pada peringkat kelima dan koordinasi pada peringkat 9. Rencana strategis pada peringkat 22, anggaran berbasis aktivitas dan

anggaran biaya rendah menduduki peringkat 29, penganggaran fleksibel menduduki peringkat 30.

Anggaran tradisional menuai kritik, salah satu kritik terhadap anggaran tradisional adalah jumlah waktu dikonsumsi oleh proses. Beberapa pos menunjukkan bahwa perencanaan dan penganggaran tradisional proses menggunakan hingga 20% dari semua manajemen waktu (Neely et al 2003) Libby dan Lindsay (2003) mendukung pandangan ini juga, ia menyatakan bahwa anggaran memakan waktu sekitar empat sampai lima bulan untuk menyelesaikan, dan mengambil waktu 20-30% pekerjaan manajer. Hal penting lain dalam proses penganggaran adalah perilaku dan moral. Salah satu kekhawatiran dalam penetapan anggaran adalah adanya kepentingan politik dan menelusup dalam proses anggaran (Neely et al t., 2003) .

Dalam proses penganggaran, akan muncul aksi permainan anggaran jika tidak ada titik temu antara berbagai kepentingan atasan dan pegawai. Aksi permainan anggaran dapat dilihat dalam perkiraan anggaran yang terlalu tinggi atau anggaran yang terlalu rendah. Anggaran tinggi dilakukan untuk mempermudah proses penghabisan anggaran pada akhir tahun, sedangkan anggaran yang terlalu rendah untuk mempermudah pekerjaan dan pencapaian anggaran (Libby sebuah Lindsay nd, 2003). Untuk mencegah aksi-aksi permainan tersebut, maka target harus rasional, dan mengatur aktifitas melalui komunikasi dengan bawahan. Dengan kata lain, partisipasi dalam proses anggaran adalah kunci untuk menghindari aksi-aksi permainan. Manfaat lainnya

dari partisipasi adalah mencegah asimetri informasi antara manajer puncak dan manajer tingkat yang lebih rendah, memberikan motivasi, memperbaiki sikap kerja, dan meningkatkan komitmen manajer dalam bekerja (Joshi dan Com, 1997; Oak dan Schmidgall, 2009; Yuen, 2007). Dalam literatur, anggaran partisipatif disebut pendekatan "Bottom-up"; anggaran otoritatif disebut pendekatan "top-down" (Jones, 1998, 2008a,b).

Sebuah survei yang dilakukan untuk mengetahui jawaban atas pertanyaan "Apakah praktek anggaran di perusahaan-perusahaan sukses berbeda dengan perusahaan gagal?" membuktikan bahwa perusahaan sukses memang mengadopsi praktek tertentu yang membuat anggaran mereka efektif. Mereka mempraktekkan akuntansi yang menghasilkan komitmen terhadap anggaran, membangun hubungan dalam perusahaan dalam rencana jangka panjang, menengah, dan pendek, mengadopsi secara komprehensif prosedur membuat anggaran, menganalisis varians anggaran dan mengambil tindakan korektif (Umapathy, 1987).

Seperti yang ditunjukkan di atas, penelitian sebelumnya telah dilakukan sebagian besar di negara-negara maju seperti Inggris dan Amerika Serikat. Selain itu, tidak ada penelitian yang diterbitkan banyak tentang manajemen keuangan atau praktek akuntansi manajemen tentang industri perhotelan di Indonesia, khususnya dalam publikasi internasional. Oleh karena itu, ada merupakan kebutuhan untuk studi empiris yang dilakukan di negara berkembang sehubungan dengan praktek akuntansi manajemen. Tulisan ini mencoba untuk

mengurangi kesenjangan yang terjadi antara negara maju dan berkembang.

METODE PENELITIAN

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi praktek-praktek anggaran Hotel di Bali. Jenis Hotel yang menjadi target penelitian adalah hotel bintang dan hotel melati. Untuk mencapai tujuan ini, survei secara ekstensif dilakukan di wilayah Badung yang merupakan salah satu wilayah Bali dengan jumlah hotel paling banyak dan kawasan wisata paling menonjol. Populasi dari penelitian adalah 187 hotel di kawasan Badung. Daftar hotel diperoleh dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Badung. Dari populasi tersebut, 27 Hotel Bintang 5, 21 Hotel Bintang 4, dan sisanya hotel melati dilakukan secara acak. Isi survei kuesioner didasarkan pada beberapa studi sebelumnya (Jones, 1998, 2008a; et al. Joshi, 2003; Joshi dan Com, 1997) . Teknik survei menggunakan 3 teknik yang berbeda: (1) drop dan mengumpulkan, (2) e-mail, dan (3) fax (Karadag dan Dumanoglu, 2009). Metode pengumpulan data campuran (yaitu mail dan e-mail) adalah metode Steed dan Gu (2009). Alasan penggunaan metode pengumpulan data campuran adalah bahwa meskipun kuesioner diberikan untuk hotel secara langsung, beberapa memintanya melalui e-mail atau fax. Selain itu, beberapa manajer hotel perlu dihubungi melalui telepon setelah mengirim e-mail atau faks untuk memastikan bahwa kuesioner diterima.

Hasil kuesioner dijamin kerahasiaannya, tidak ada individu atau perusahaan yang tahu identitas

masing-masing (Jones, 2008a) . Manajer hotel, manajer akuntansi, manajer keuangan atau manajer lain yang mungkin tahu dan terlibat dalam proses anggaran diminta untuk merespon kuesioner. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan kehandalan dan validitas dari jawaban yang diberikan dalam survei. Para responden diminta untuk menyelesaikan kuesioner sesuai tempat mereka bekerja. Jumlah kuesioner yang dikirim atau kirim untuk hotel adalah 187. Dari 187 kuesioner yang diberikan kepada manajer, 53 mengembalikan dan mengisi angket tersebut. Maka tingkat respon dari survei adalah 28,34%. Sebagai perbandingan, tingkat respons dari beberapa penelitian lain adalah 18,8% (Abdel-Kader dan Luther, 2006), 26,1% (Joshi, 2001) , 20,8% (Oak dan Schmidgall, 2009) , 38% (Jones, 2008a), 35% (Steed dan Gu, 2009) . Oleh karena itu, tingkat response penelitian ini dikatakan tidak tinggi atau rendah dibandingkan dengan beberapa peneliti yang lain. Dengan demikian tingkat pengembalian kuesioner ini dapat diterima. Tingkat tertinggi responden manajer akuntansi (18 responden) merespon paling tinggi di antara responden manajer keuangan, umum, asisten manajer umum, manajer operasi, manajer makanan dan minuman, Manajer kontrol, FO manajer, dan manajer sumber daya manusia. Dengan demikian, semua responden berada di posisi yang akan sangat luas tentang penganggaran praktek di hotel mereka.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Survei ini dilakukan untuk meneliti tiga aspek anggaran pada

industri *hospitality* di Bali, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Pertanyaan penelitian telah dijawab dalam temuan penelitian berikut.

Budgetary Planning

Daftar pertanyaan yang diminta dalam survei untuk mengevaluasi tahapan perencanaan proses penganggaran, seperti anggaran manual, panitia anggaran, dan waktu yang dibutuhkan untuk persiapan anggaran. Jawaban yang diberikan terhadap pertanyaan-pertanyaan dianalisis dalam paragraf berikut.

a. Anggaran Manual

Para responden ditanya apakah perusahaan mereka menyiapkan anggaran manual yang meliputi pedoman anggaran, sebelum anggaran dirumuskan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 30 dari 53 manajer menjawab mempersiapkan anggaran manual. Uji Chi-square membuktikan bahwa proporsi signifikan (Chi-square = 5,58; $p < 0,05$ menggunakan anggaran manual).

b. Panitia Anggaran

Komite anggaran, dapat dibentuk untuk memandu perencanaan anggaran, implementasi pemikiran dan evaluasi, mempertimbangkan kebutuhan dan sumber daya organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas perusahaan (43 dari 53) memiliki komite anggaran. Chi-square membuktikan bahwa secara signifikan (chi-square = 44,06; $p < 0,001$) sebagian besar hotel memiliki komite anggaran. Dalam rangka untuk menyelidiki unsur panitia anggaran, pertanyaan "Apa yang merupakan unsur dari panitia anggaran?". Jumlah tanggapan melebihi sampel, karena responden diizinkan untuk memberikan

beberapa jawaban. Apa hasil penelitian menunjukkan adalah hotel yang manajer dan pengendali termasuk dalam hampir semua komite anggaran. Rata-rata, hotel dan restaurant telah mempunyai komite anggaran 3,09.

c. Berapa lama waktu yang diperlukan untuk mempersiapkan anggaran?

Kami mengarahkan pertanyaan kepada responden untuk belajar menghitung durasi persiapan anggaran. 50 manajer dari 53 menanggapi pertanyaan ini. Kebanyakan jawaban berpusat di sekitar satu sampai dua bulan (51 hotel). Rata-rata, dibutuhkan 1,78 bulan untuk mempersiapkan anggaran tahunan.

d. Partisipasi dalam proses anggaran

Dalam mempersiapkan anggaran, adopsi pendekatan top-down, bottom-up atau pendekatan kombinasi ditanyakan. Hasil dari pertanyaan tidak menunjukkan perbedaan yang signifikan secara statistik antara top-down, bottom-up, dan pendekatan kombinasi dalam Chi-square uji.

e. Jangka waktu mencakup anggaran

Meskipun ada anggapan umum bahwa anggaran dipersiapkan untuk periode 12 bulan, kami menyelidiki apakah asumsi ini berlaku untuk industri perhotelan Bali. Menurut temuan survei, 43 dari 53 hotel dan restaurant mempersiapkan anggaran tahunan. Selain itu, hasil uji Chi-square statistik membuktikan bahwa sejumlah besar hotel menggunakan periode 12 bulan untuk penganggaran (Chi-square = 105,66; $p < 0,001$).

f. Merevisi anggaran

Anggaran mungkin perlu revisi dalam periode anggaran karena terdapat perubahan kondisi ekonomi atau lingkungan. Kondisi industri ini sangat sensitif terhadap perubahan

kondisi lokal dan fluktuasi musiman. Misalnya, adanya penyakit menular, serangan teroris, dan perubahan iklim dapat mempengaruhi industri sangat cepat. Oleh karena itu, kami menyelidiki apakah organisasi merevisi anggaran dalam periode anggaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 35 hotel dan restoran merevisi anggaran triwulanan dan 13 lainnya merevisi setiap semester.

g. Laporan periodik dalam jangka waktu anggaran

50 hotel dan restaurant dari 53 yang disurvei membuat pelaporan berkala selama periode anggaran secara bulanan. Hasil uji Chi square terbukti secara statistik signifikan pada tingkat 0,001. Oleh karena itu dapat dianggap sebagai norma industri untuk membuat pelaporan secara berkala bulanan.

h. Mempersiapkan anggaran fleksibel

Anggaran fleksibel mencerminkan perubahan sebagai akibat dari perubahan volume. 35 dari 53 hotel dan restaurant yang disurvei menggunakan anggaran fleksibel. Chi-square Hasil pengujian 13,13 terbukti secara statistik signifikan pada tingkat 0,001.

i. Anggaran berbasis-nol

Penelitian sebelumnya menyelidiki penggunaan-dasar penganggaran nol yang mengharuskan mulai dari awal daripada menggunakan periode anggaran sebelumnya atau hasil aktual sebagai titik awal untuk anggaran tahun depan. Menurut temuan, hanya 12 hotel menggunakan penganggaran berbasis-nol. Hasil uji-Chi Square dari 37,39 terbukti signifikan pada tingkat 0,001; anggaran berbasis nol umumnya tidak digunakan secara luas oleh organisasi-organisasi ini.

j. Program yang digunakan untuk penganggaran

Dalam studi sebelumnya, program perangkat lunak yang digunakan untuk penganggaran belum diselidiki sama sekali. Hasil pengamatan menunjukkan bahwa di 32 hotel dan restoran Microsoft Excel digunakan untuk tujuan penganggaran, 11 hotel menggunakan beberapa program perangkat lunak lain, dan 5 hotel keduanya menggunakan Microsoft Excel dan program perangkat lunak lain. Hasil uji chi-square terbukti signifikan pada tingkat 0,001. Microsoft Excel umumnya digunakan oleh organisasi-organisasi yang disurvei.

4.1.11. Rencana Strategis Jangka Panjang

Responden ditanya apakah mereka menyiapkan rencana strategis jangka panjang, dan batas waktu jangka panjang. Hasil membuktikan bahwa 38 organisasi mempersiapkan rencana jangka panjang. Distribusi periode batas waktu rencana jangka panjang adalah sebagai berikut: 17 perusahaan selama 3 tahun, 21 perusahaan selama 5 tahun, dan 10 perusahaan lebih dari 5 tahun. Uji Chi-square untuk kedua persiapan jangka panjang merencanakan dan interval waktu mereka tidak membuktikan secara statistik signifikan hasil.

k. Cross investigasi

Dalam rangka untuk mendapatkan wawasan yang lebih, beberapa analisis lintas organisasi. Pertama, adanya perbedaan yang signifikan antara perusahaan yang memiliki komite anggaran dan mereka yang tidak memiliki komite anggaran, dalam segi karakteristik perusahaan (anggaran manual yaitu, usia perusahaan, jumlah karyawan, jumlah kamar, jumlah tempat tidur,

tingkat hunian, anggota rantai, dan kategori-bintang, restoran). Karena data tidak terdistribusi secara normal sesuai dengan Kolmogorov-Smirnov tes statistik ($p < 0,05$), Whitney U-test dilakukan untuk membandingkan dua kelompok. Analisis ini menunjukkan bahwa ada perbedaan yang signifikan antara perusahaan yang memiliki panitia anggaran dan mereka yang tidak dalam hal variabel-variabel berikut:

Anggaran manual ($p < 0,01$).

Jumlah kamar ($p < 0,05$).

Jumlah tempat tidur ($p < 0,05$).

Kategori (melati, 3, 4 - atau 5-) ($p < 0,05$).

Statistik di atas menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki komite anggaran, secara signifikan lebih cenderung memiliki anggaran manual. Kedua, perusahaan yang memiliki panitia anggaran lebih besar dalam ukuran baik dari segi jumlah kamar dan jumlah tempat tidur. Ketiga, Hotel-hotel bintang 5 secara signifikan lebih cenderung memiliki komite anggaran dibandingkan dengan hotel-hotel bintang 4. Namun, tidak ada hasil yang signifikan bisa ditemukan untuk variabel-variabel berikut: usia perusahaan, jumlah karyawan, tingkat hunian, dan keanggotaan. Selain itu, analisis lebih lanjut dilakukan untuk mengetahui adanya hubungan yang signifikan antara p ukuran panitia anggaran dan karakteristik perusahaan. Untuk itu ini, analisis korelasi rho-Spearman dilakukan. Hasil penelitian menunjukkan hubungan signifikan positif (semua signifikan pada tingkat 0,01) antara komite ukuran dan variabel, seperti kategori (bintang), jumlah karyawan, jumlah kamar, jumlah tempat tidur. Oleh karena itu, semakin tinggi rating bintang hotel,

semakin besar ukuran komite anggaran. Semakin besar ukuran hotel, semakin besar ukuran komite anggaran. Selain itu, hubungan antara frekuensi pelaporan periodik dalam periode anggaran dan karakteristik perusahaan diselidiki dengan menggunakan analisis korelasi Spearman rho's. Hasil menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara frekuensi pelaporan berkala dengan variabel-variabel berikut pada tingkat 0,05: rating bintang hotel, jumlah karyawan, jumlah kamar, dan jumlah tempat tidur. Ini berarti bahwa semakin tinggi rating bintang dan ukuran hotel, semakin sering memberikan pelaporan secara berkala yang dilakukan selama periode anggaran.

Eksekusi Anggaran

Bagian dari kuesioner ini terdiri dari empat sub-bagian dan total 28 laporan untuk dievaluasi oleh responden. Untuk mengukur evaluasi, lima titik skala Likert digunakan mulai dari "1" = Sangat Tidak Setuju ke "5" = Sangat Setuju.

a. Proses Eksekusi Anggaran

Dalam sub bagian pertama, pertanyaan diadopsi dari Joshi al t. (2003), responden diminta untuk menilai tujuh pernyataan tentang proses pelaksanaan anggaran sesuai dengan aplikasi di hotel mereka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas responden berpikir penganggaran yang dilakukan dengan tingkat kerahasiaan tinggi (mean = 3,78). Tanggapan pertanyaan ini dianalisis lebih lanjut untuk menyelidiki adanya perbedaan yang signifikan antara sub-sub kelompok dengan menggunakan Mann-Whitney U-test. Hasil penelitian menunjukkan bahwa chain hotel

secara signifikan (pada tingkat 0,1) lebih kecil kemungkinannya untuk setuju dengan pernyataan ini. Oleh karena itu, non-chain hotel tampak untuk bersikap secara diam-diam dalam proses anggaran. Selain itu, sebagian besar responden setuju bahwa yang efektifitas hubungan dan arus informasi yang memadai disediakan selama proses anggaran. Hasil tanggapan menunjukkan bahwa tidak ada masalah dalam pengkoordinasian antar departemen dalam proses anggaran. Kelima dan pernyataan keenam adalah tentang penentuan sasaran. Dalam kelima pernyataan, pendekatan top-down yang dianjurkan dalam penentuan target (mean = 3,67), sedangkan pendekatan bottom-up ini menganjurkan dalam laporan keenam (mean = 3,35). Karena kedua pendekatan didukung pada tingkat tertentu, kami melakukan analisis subkelompok untuk investigasi pendukung pendekatan masing-masing. Hasil penelitian menunjukkan chain hotel cenderung mendukung pendekatan bottom-up, sedangkan non-chain hotel cenderung mendukung pendekatan top-down. Akhirnya, sebagian besar responden setuju bahwa target tersebut ditentukan secara rasional.

b. Tujuan spesifik anggaran

Bagian survei kuesioner ini diadopsi dari Jones (2008a), dan Jones (1998). Para responden diminta menunjukkan inisiatif-inisiatif persiapan anggaran. Dalam pertanyaan, sembilan alternatif yang disediakan untuk evaluasi responden berdasarkan lima-titik. Sebagai hasilnya menunjukkan, alasan nilai tertinggi untuk penganggaran adalah untuk mengontrol pengeluaran (mean = 4,61), diikuti oleh profitabilitas (mean = 4,52), dan untuk membantu

perencanaan jangka panjang (mean = 4,47). Satu-satunya item yang rata-rata di bawah 4 adalah untuk memotivasi pekerjaan dan untuk menyampaikan rencana kepada karyawan. Analisis secara mendalam dilakukan terhadap sampel independen t-test dilakukan dalam hal keberadaan anggaran komite. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat perbedaan signifikan untuk item penelitian antara hotel yang memiliki komite anggaran dan yang tidak, untuk mengontrol pengeluaran (signifikan pada tingkat 0,01), untuk profitabilitas (signifikan pada tingkat 0,05), untuk bantuan perencanaan jangka panjang (signifikan pada tingkat 0,05), untuk bantuan jangka pendek perencanaan (signifikan pada tingkat 0,1), dan untuk mengevaluasi kinerja (signifikan pada tingkat 0,1). Semua sarana item untuk hotel yang memiliki panitia anggaran secara signifikan lebih tinggi daripada yang tidak. Ini berarti bahwa hotel dengan panitia anggaran lebih berorientasi dari mereka yang tidak.

c. Informasi yang digunakan dalam menetapkan anggaran

Bagian kuesioner survei ini diadopsi dari Jones (2008a), yang berarti rata-rata di atas 4,00 menunjukkan bahwa semua indikator digunakan dalam menetapkan anggaran. Namun, indikator yang paling banyak digunakan adalah hasil aktual tahun sebelumnya (mean = 4,57), statistik industri (mean = 4,45), analisis pasar (mean = 4,39). Untuk analisis lebih mendalam, variabel independen sampel t-test dilakukan dalam hal menganalisis keberadaan anggaran manual. Hotel dengan anggaran manual mempunyai perbedaan yang signifikan dibandingkan dengan mereka yang tidak menggunakan

anggaran manual pada item berikut tiga; statistik industri (signifikan pada tingkat 0,1), analisis pasar (signifikan pada tingkat 0,05), dan indikator ekonomi nasional (signifikan pada tingkat 0,05).

d. Manusia sebagai aspek penganggaran

Bagian kuesioner ini, juga didasarkan pada Jones (2008a), dengan meneliti beberapa aspek perilaku anggaran. Para responden diminta untuk mengevaluasi laporan yang diberikan berdasarkan pada titik skala Likert-lima dari "sangat tidak setuju" menjadi "sangat setuju". Dalam pernyataan pertama, responden mengevaluasi pernyataan "wewenang dan tanggung jawab individu manajer harus jelas untuk mengendalikan anggaran dan bekerja secara efektif". Sebanyak dari 43 responden dari 53 baik setuju atau sangat setuju dengan pernyataan dan tidak ada responden setuju atau sangat tidak setuju dengan pernyataan ini. Dalam pernyataan kedua, peran partisipasi manajer dalam pencapaian penerimaan anggaran dan mempertimbangkannya. Sebanyak dari 45 responden dari 53 baik setuju atau sangat setuju dengan pernyataan ini. Oleh karena itu, manajer individu harus dimasukkan dalam proses anggaran oleh manajemen puncak. Dalam pernyataan ketiga, responden ditanya apakah mereka setuju dengan Anggaran 'gamesmanship' dimana manajer mencoba untuk mengecilkan pendapatan dan melebih-lebihkan biaya, adalah masalah". Sebanyak 8 responden setuju atau sangat tidak setuju dengan pernyataan ini, 5 responden netral, dan 24 responden setuju atau sangat setuju dengan pernyataan ini. Oleh karena itu, kami dapat mengatakan 'bahwa anggaran

gamesmanship" adalah masalah bagi perusahaan hotel Bali . Ketika tanggapan itu dianalisa lebih lanjut, kami menemukan perbedaan yang signifikan (pada tingkat 0,05) dalam hal jumlah hotel. 'Anggaran' gamesmanship tampaknya secara signifikan merupakan masalah lebih serius Bagi hotel kecil dari hotel yang lebih besar. Dalam analisis ini, "150 kamar "digunakan sebagai cut off point. Dalam rangka meningkatkan realisasi target anggaran, manajer bonus kinerja dapat dikaitkan dengan prestasi individu. Meskipun, pernyataan ini adalah pernyataan nilai terendah, mayoritas responden setuju atau sangat setuju dengan pernyataan (36 responden); 13 responden setuju atau sangat tidak setuju, dan 4 responden tetap netral. Ada kemungkinan bahwa mengikat bonus untuk target anggaran dapat menyebabkan beberapa perilaku yang tidak diinginkan seperti manipulasi. Mereka yang tidak setuju dengan pernyataan mungkin telah dianggap kerugian. Kedua, beberapa alasan eksternal yang berada di luar kendali manajer's (yaitu atau perubahan spesifik industri nasional) mungkin berdampak negatif terhadap kinerja perusahaan. Motivasi adalah salah satu alasan di balik penganggaran. Manajer dan karyawan merasa wajib untuk menyadari besarnya anggaran.

Evaluasi kinerja

Daftar pertanyaan yang diminta dalam survei untuk mengevaluasi kinerja menggunakan analisis perbandingan dan analisis varians. Jawaban yang diberikan terhadap pertanyaan-pertanyaan dianalisis dalam paragraf berikut. Pada bagian ini, tiga pertanyaan pertama diadopsi dari Jones (2008a), dan dua terakhir

pertanyaan diadopsi dari Joshi et al. (2003).

a. Pemanfaatan standard khusus

Para responden ditanya apakah mereka menggunakan cara khusus untuk mengetahui signifikan variasi antara anggaran dan Kinerja sesungguhnya. Sejumlah 42 responden menyatakan bahwa mereka gunakan benchmark, 3 menyatakan bahwa mereka tidak menggunakan benchmark, dan 4 tidak menanggapi pertanyaan itu. Dengan uji Chi-square signifikan 63,480 ($p < 0,001$) organisasi hotel umumnya melaporkan bahwa mereka menggunakan tolok ukur untuk meneliti signifikan variasi antara dianggarkan dan kinerja aktual. Hasil ini mendukung temuan dari (2008a) di Inggris.

b. Peran anggaran dalam memantau kinerja aktual

Untuk pertanyaan "Apa peran berikan dalam memantau kinerja anggaran aktual dalam organisasi Anda,?" sebagian besar responden menyatakan anggaran yang merupakan indikator kinerja utama (27 jawaban), diikuti oleh salah satu dari beberapa indikator utama yang digunakan dalam organisasi (9 jawaban), dan anggaran digunakan sebagai ukuran kinerja (8 jawaban). Oleh karena itu, hotel di bali umumnya menggunakan anggaran sebagai utama indikator atau salah satu indikator utama kinerja aktual.

c. Langkah-langkah yang digunakan untuk evaluasi kinerja

Para responden juga diminta tolok ukur kinerja yang mereka menggunakan. Mereka diperbolehkan untuk memberikan beberapa tanggapan untuk pertanyaan ini. Yang paling sering digunakan sebagai dasar untuk mengukur kinerja adalah

hasil tahun sebelumnya (72%), diikuti oleh jumlah dianggarkan dan statistik industri (masing-masing 53%). Perbandingan kinerja antar hotel menggunakan analisis balanced scorecard. Dalam hal ini perbandingan pesaing digunakan oleh beberapa Hotel.

d. Analisis penggunaan varians

Setelah hasil aktual diperoleh, selanjutnya dilakukan analisis varians untuk mengukur jumlah penyimpangan dianggarkan. Analisis varian merupakan salah satu cara untuk mengukur kinerja organisasi. Dari 53 responden 49 responden menyatakan bahwa mereka melakukan analisis varians. Aktifitas ini merupakan sesuatu yang baik karena anggaran digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja organisasi. Selain itu, temuan ini mendukung temuan penelitian lain bahwa alasan yang paling penting dalam mempersiapkan anggaran adalah untuk tujuan pengendalian. Pengendalian membutuhkan perbandingan hasil aktual dengan angka yang dianggarkan, menentukan variasi, dan mengambil tindakan korektif.

e. Tujuan analisis varians anggaran

Berdasar hasil tanggapan responden atas pertanyaan tujuan analisis variance sebagian besar menjawab melakukan analisis variance terhadap anggaran dengan tujuan untuk pengendalian biaya (mean = 4,56). Tujuan yang kedua adalah pengendalian waktu (mean = 4,55). Ketiga, memberikan umpan balik periode anggaran berikutnya (mean = 4,39). Keempat, mengevaluasi kinerja manajer (mean = 4,39). Keenam, mengevaluasi kemampuan peramalan manajer (4,09). Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada perbedaan yang signifikan antara hotel-hotel

bintang 5 dan lain dalam hal dari dua item manager evaluasi kinerja dan mengevaluasi kemampuan peramalan manajer. Ini berarti bahwa bintang-5 hotel lebih cenderung untuk mempertimbangkan dan mengevaluasi kinerja manajer dan kemampuan peramalan daripada hotel lain.

KESIMPULAN

Industri restoran merupakan salah satu layanan industri di Bali terutama di wilayah Kabupaten Badung. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi praktek penganggaran hotel di Bali khususnya wilayah Badung yang merupakan daerah pusat wisata utama sebagian besar Wilayah di Indonesia dengan hotel-hotel dan restaurant yang terkenal di dunia. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Hotel di Bali umumnya memiliki anggaran, panitia anggaran, dan anggaran manual. Hasil penelitian bertentangan dengan penemuan Jones (2008a) bahwa komite anggaran dan anggaran manual tidak umum digunakan industry hotel, namun mendukung hasil penelitian Joshi et al. (2003) yang menemukan bahwa 79,6% dari perusahaan yang disurvei memiliki panitia anggaran. Steed dan Gu (2009) juga menemukan bahwa praktek yang sangat kuat pada semua manajemen hotel perusahaan bahwa manajemen puncak perusahaan menyusun panduan anggaran. Mereka yang tidak memiliki anggaran manual dan komite yang dianjurkan untuk memilikinya, karena ini sangat penting untuk perencanaan dan proses pelaksanaan anggaran secara efektif.

Rata-rata, dibutuhkan 1,78 bulan untuk persiapan anggaran tahunan. Hasil ini lebih rendah dari

hasil penelitian Jones (2008a) yang menemukan bahwa berdasarkan survey hotel di Inggris mulai penyusunan anggaran tiga bulan sebelum periode anggaran. Perbedaan ini bisa disebabkan beberapa faktor seperti ukuran hotel, kompleksitas usaha, ketidakpastian, koordinasi dan komunikasi antar departemen, dan sebagainya. Selanjutnya, Jones (2008a) menyatakan bahwa periode waktu persiapan anggaran tampaknya semakin pendek berdasarkan bukti dari penelitian sebelumnya Inggris dan studi di Amerika. Meskipun analisis statistik menunjukkan perbedaan tidak signifikan antara top-down, bottom-up, dan kombinasi kedua pendekatan pendekatan, hanya 24% dari responden menyatakan bahwa hotel mereka menggunakan pendekatan top-down perencanaan anggaran. Responden yang lain menggunakan bottom-up Atau kombinasi dari kedua pendekatan tersebut. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hotel di Bali dinilai lebih banyak menggunakan pendekatan partisipatif dalam rencana anggaran. Temuan ini sejalan dengan temuan penelitian Jones (2008a) yang juga tidak bisa menemukan perbedaan yang signifikan antara perbedaan pendekatan yang digunakan dalam penganggaran. Namun, studi sebelumnya telah menunjukkan bahwa ada kecenderungan, baik, lemah atau kuat, terhadap anggaran partisipatif pada industri perhotelan (Jones, 1998, 2008a; Oak dan Schmidgall, 2009; Steed dan Gu, 2009; S chmidgall dan DeFranco, 1998).

Analisis statistik menunjukkan bahwa hotel-hotel menggunakan 12 bulan periode anggaran. Beberapa studi

sebelumnya menunjukkan penggunaan 12 bulan periode untuk penganggaran di industri yang sama (Jones, 1998, 2008a; Schmidgall dan DeFranco, 1998). Oleh karena itu, hal ini dapat dipertimbangkan- sebagai suatu norma industri seperti yang dinyatakan oleh Jones (2008a). Selanjutnya, periode anggaran tampak dinamis, karena sebagian besar hotel menyatakan bahwa mereka merevisi anggaran dan membuat laporan periodik dalam periode anggaran. Selain itu, sebagian besar hotel mempersiapkan anggaran fleksibel Yang sensitif terhadap perubahan volume. Namun, tidak ada yang menggunakan anggaran berbasis nol sama sekali. Dibandingkan dengan beberapa penelitian sebelumnya studi (Jones, 1998, 2008a; Pavlatos dan Paggios, 2009), penggunaan anggaran fleksibel masih tinggi, penggunaan anggaran-nol adalah rendah pada hotel-hotel di Bali. Steed dan Gu (2009) menyatakan bahwa biaya yang tidak biasa meningkat dan biaya setiap aktifitas perusahaan yang baru biasanya menggunakan anggaran berbasis-nol. Alasan di balik tingkat penggunaan penganggaran fleksibel yang tinggi bisa menjadi perubahan lingkungan bisnis (Oak dan Schmidgall, 2009). Di samping itu, Jones (2008a,b) menyatakan bahwa anggaran fleksibel Biasanya digunakan dalam industri perhotelan.

Selain itu, selama proses pelaksanaan anggaran, tampaknya tidak ada masalah dalam kepemimpinan, komunikasi, dan pengkoordinasian antar departemen. Profitabilitas dan pengendalian biaya merupakan alasan utama dalam penyusunan anggaran. Dari temuan penelitian ini, dapat dikatakan bahwa manajer hotel lebih menekankan

tujuan penganggaran keuangan daripada perencanaan, koordinasi, komunikasi, evaluasi kinerja, atau motivasi. Oak dan Schmidgall (2009) ; Schmidgall dan DeFranco (1998), menemukan bahwa industri klub dan industri perhotelan mempersiapkan anggaran operasional dengan alasan untuk tujuan kontrol. Pencapaian tahun sebelumnya dan analisis pasar dipertimbangkan dalam proses pembuatan anggaran. Hasil ini sesuai dengan temuan Jones (2008a) yang menemukan bahwa hotel yang disurvei di Inggris menggunakan dasar actual yang dicapai tahun sebelumnya dan analisis pasar. Indikator statistik dan kondisi ekonomi membantu pengaturan penganggaran perhotelan. Selain itu, investigasi lintas hotel membuktikan bahwa ketika menetapkan anggaran, hotel dengan anggaran manual mempertimbangkan indikator yang lebih sensitive yaitu indikator ekonomi dan industri. 39 dari 53 responden setuju atau sangat setuju bahwa masalah gamesmanship adalah sebuah isu yang dihadapi oleh hotel kecil. Jones (2008a) secara statistik tidak menemukan hasil yang signifikan terkait dengan hal tersebut meskipun beberapa hotel yang disurvei menyatakan bahwa anggaran gamesmanship merupakan masalah bagi mereka. Anggaran gamesmanship bisa disebabkan oleh penghargaan dan sanksi, target tidak realistis, lingkungan kerja, sikap manajemen puncak terhadap manajer tingkat yang lebih rendah dan sebagainya. Akhirnya, anggaran dipandang sebagai salah satu indikator utama kinerja. Sebagian besar hotel menanalisis varians antara anggaran dan hasil aktual, dan variasi saat ini, baik dengan menggunakan Jumlah dana dan persentase. Manajer

hotel adalah manusia yang melakukan control terhadap variance dengan tujuan untuk menemukan penyimpangan biaya dan waktu. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa baik jumlah anggaran atau pencapaian anggaran sebenarnya tahun sebelumnya digunakan untuk evaluasi kinerja (Jones, 1998, 2008a; Oak sebuah Schmidgall nd, 2009, Steed dan Gu, 2009; Schmidgall dan DeFranco, 1998).

Meskipun sebagian besar temuan tersebut sejalan dengan studi sebelumnya dilakukan di negara maju, ada beberapa yang bertentangan dengan penelitian sebelumnya. Anggaran *gamesmanship* tampaknya dialami lebih banyak oleh Negara maju dibandingkan Negara berkembang (Jones, 2008a; Steed dan Gu, 2009). Perbedaan ini disebabkan penggunaan pendekatan yang digunakan yaitu pendekatan top-down dalam menetapkan anggaran yang mungkin menyebabkan situasi yang tidak diinginkan. Kurangnya penghargaan dan hukuman yang berlebihan dapat menjadi alasan penggunaan anggaran *gamesmanship*. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa anggaran *gamesmanship* lebih banyak terjadi pada hotel-hotel berskala kecil. Adanya kondisi seperti ini, manajer hendaknya mencegah permainan anggaran *gamesmanship* dengan meningkatkan kemampuan sumber daya manusia, perangkat lunak yang digunakan, pembentukan komite anggaran. Tidak adanya anggaran komite atau anggaran manual dapat menyebabkan disorganisasi dalam proses anggaran atau mengurangi efektivitas proses. Oleh karena itu, proses penyusunan anggaran perlu dilakukan dengan lebih terorganisir. Tingginya laju penggunaan anggaran

fleksibel dibandingkan penelitian sebelumnya disebabkan faktor eksternal seperti politik dan fluktuasi kondisi ekonomi internal.

Tujuan penyusunan anggaran berkaitan dengan tujuan keuangan. Namun, tujuan non-keuangan tak kalah penting harus dipertimbangkan juga, seperti mengevaluasi kinerja manajer dan karyawan, koordinasi dan komunikasi antar karyawan dan departemen. Hal ini penting dilakukan dengan alasan perbaikan perbaikan factor non keuangan yang akhirnya sangat mungkin meningkatkan hasil keuangan. Jika tidak dilakukan, pemanfaatan sumber daya tidak optimal yang menyebabkan tidak optimalnya pencapaian anggaran. Secara keseluruhan, temuan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa seluruh hotel di Bali menerapkan praktek anggaran sejajar dengan negara maju dalam beberapa aspek. Namun, perlu untuk memperbaiki proses penganggaran dalam beberapa aspek seperti yang ditunjukkan di atas. Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan kontribusi hasil riset yang luas tentang penganggaran di industri perhotelan di Bali.

Keterbatasan dari studi ini adalah bahwa temuan didasarkan pada survei yang dilakukan di wilayah Kabupaten Badung. Oleh karena itu, hasilnya mungkin tidak mencerminkan pandangan dari semua hotel di Bali. Meskipun penelitian ini memiliki keterbatasan, penelitian ini memiliki implikasi penting bagi penelitian keuangan manajemen perhotelan. Studi sebelumnya telah dilakukan di Negara maju, namun berdasarkan studi literature ada kebutuhan literatur studi empiris yang dilakukan di negara-negara berkembang berkaitan praktek

akuntansi manajemen dalam industri perhotelan. Tulisan ini mencoba untuk mengisi kesenjangan ini. Selain itu, Bali merupakan salah satu daerah wisata yang ada di Indonesia. Tidak banyak Studi yang mempublikasikan tentang manajemen keuangan perhotelan. Selain itu, dapat dikatakan bahwa penelitian ini merupakan studi komprehensif pertama tentang praktik penganggaran industry perhotelan di Bali.

Hasil penelitian ini juga menyajikan hasil dari beberapa analisis silang (lintas) yang memungkinkan pembaca menguji pengaruh beberapa karakteristik perusahaan (manual yaitu anggaran, umur perusahaan, jumlah karyawan, jumlah kamar, jumlah tempat tidur, tingkat hunian, anggota rantai bership, kategori-bintang) terhadap praktik penganggaran tertentu. Analisis silang ini menunjukkan hubungan positif signifikan antara keberadaan panitia anggaran dan variabel: keberadaan anggaran manual, peringkat bintang, jumlah kamar, dan jumlah tempat tidur. Selain itu, hubungan positif yang signifikan ditemukan antara frekuensi pelaporan periodic dalam periode anggaran dan variabel: rating bintang, jumlah karyawan, jumlah kamar, dan jumlah tempat tidur. Atribut ini membuat tulisan ini mempunyai nilai tambah.

Dalam rangka mendapatkan wawasan yang lebih luas tentang praktik penganggaran industry perhotelan dan untuk mengetahui akar penyebab preferensi atau tindakan, studi lapangan dapat dilakukan. Meskipun hampir semua hotel disurvei mempersiapkan anggaran, Perilaku aspek anggaran adalah masalah lain untuk dilakukan

penelitian lebih lanjut. Akhirnya, manajemen yang komprehensif dalam praktek akuntansi dapat survei, mirip dengan penelitian yang dilakukan oleh Pavlatos dan Paggios (2009) , dapat dilakukan untuk mengetahui kepentingan relatif penganggaran dibandingkan dengan praktek-praktek lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdel-Kader, M., Luther, R., 2006. Management accounting practices in the British food and drinks industry. *British Food Journal* 108 (5), 336–357.
- Ahmad, N.N.N., Suleiman, N., Alwi, N.M., 2003. Are budgets useful? A survey of Malaysian companies. *Managerial Auditing Journal* 18 (9), 717–724.
- Bishop, J., 2004. Beyond budgeting in practice. *Chartered Accountants Journal (December)*, 9.
- Blumentritt, T., 2006. Integrating strategic management and budgeting. *Journal of Business Strategy* 27 (6), 73–79.
- Chenhall, R.H., 2003. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society* 28 (2/3), 127–168.
- Cruz, I., 2007. How might hospitality organizations optimize their performance measurement systems? *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 19 (7), 574–588.

- De Waal, A.A., 2005. Is your organisation ready for beyond budgeting? *Measuring Business Excellence* 9 (2), 56–67.
- Dugdale, D., Lyne, S., 2006. Budgeting. *Financial Management (November)*, 32–35.
- Ghosh, B.C., Chan, Y.-K., 1997. Management accounting in Singapore—well in place. *Managerial Auditing Journal* 12 (1), 16–18.
- Haldma, T., Laats, K., 2002. Contingencies influencing the management accounting practices of Estonian manufacturing companies. *Management Accounting Research* 13, 379–400.
- Hope, J., Fraser, R., 2000. Beyond budgeting. *Strategic Finance* 82 (4), 30–35.
- Hornigren, C.T., Datar, S.M., Foster, G., 2006. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, 12th ed. Pearson Education, New Jersey (Chapter 6).
- Jones, T.A., 1998. UK hotel operators use of budgetary procedures. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 10 (3), 96–100.
- Jones, T.A., 2008a. Changes in hotel industry budgetary practice. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 20 (4), 428–444.
- Jones, T.A., 2008b. Improving hotel budgetary practice—a positive theory model. *International Journal of Hospitality Management* 27, 529–540.
- Joshi, P.L., 2001. The international diffusion of new management accounting practices: the case of India. *Journal of International Accounting, Auditing Taxation* 10, 85–109.
- Joshi, P.L., Al-Mudhaki, J., Bremser, W.G., 2003. Corporate budget planning, control, and performance evaluation in Bahrain. *Managerial Auditing Journal* 18 (9), 737–750.
- Joshi, P.L., Com, M., 1997. Budgetary practices in the banking sector in Bahrain: empirical research findings. *Journal of Financial Management & Analysis* 10 (2), 44–51.
- Karadag, E., Dumanoglu, S., 2009. The productivity and competency of information technology in upscale hotels: the perception of hotel managers in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 21 (4), 479–490.
- Libby, T., Lindsay, R.M., 2007. Beyond budgeting or better budgeting? *Strategic Finance (August)*, 47–51.
- Libby, T., Lindsay, R.M., 2003. Budgeting: an unnecessary evil. *CMA Management (March)*, 30–33.
- McVay, G.J., Cooke, D.J., 2006. Beyond budgeting in an IDS: the Park Nicollet experience. *Healthcare Financial Management (October)*, 100–110.
- Neely, A., Bourne, M., Adams, C., 2003. Better budgeting or beyond budgeting? *Measuring Business Excellence* 7 (3), 22–28.
- Oak, S., Schmidgall, R.S., 2009. Have budgetary controls in the US club industry changed from the mid-1980s to the twenty-first century?

- International Journal of Contemporary Hospitality Management* 21 (4), 411–421.
- Pavlatos, O., Paggios, I., 2009. Management accounting practices in the Greek hospitality industry. *Managerial Auditing Journal* 24 (1), 81–98.
- Player, S., 2003. Why some organizations go beyond budgeting. *The Journal of Corporate Accounting and Finance* (March/April), 3–9.
- Pyhrr, P.A., 1976. Zero-base budgeting: where to use it and how to begin. S.A.M. *Advanced Management Journal* (Summer), 4–14.
- Rickards, R.C., 2006. Beyond budgeting: boon or boondoggle? *Investment Management and Financial Innovations* 3 (2), 62–76.
- Schmidgall, R., Borchgrevink, C., Zahl-Begnum, O., 1996. Operations budgeting practices of lodging firms, in the United States and Scandinavia. *International Journal of Hospitality Management* 15 (2), 189–203.