Aspek keperilakuan dalam penganggaran pada tiga tahap proses: Studi kasus pada Hotel Green Forest Tomohon

Manajemen Bisnis dan Keuangan Korporat

Putri Patricia Palar
Corresponding author: putripalar064@student.unsrat.ac.id
Sam Ratulangi University - Indonesia

Lidia M. Mawikere
Sam Ratulangi University - Indonesia

Diana Lintong
Sam Ratulangi University - Indonesia

DOI
10.58784/mbkk.529

Keywords
behavioral aspects
budgeting
goal congruence
participation
budget communication

JEL Classification
M41
D23

Received 16 October 2026
Revised 29 October 2026
Accepted 30 October 2026
Published 5 November 2026

ABSTRACT
This study analyzes how behavioral aspects are applied in the budgeting process at Hotel Green Forest Tomohon, since budget success depends on the individuals involved as well as on technical procedures. Behavioral aspects are examined across three stages: goal setting (goal congruence and participation), budget implementation (communication, cooperation, and coordination), and control and performance evaluation. A qualitative case-study design was used, with data collected through interviews, observation, and documentation. Data were analyzed using the interactive model of Miles et al. (data condensation, data display, and conclusion drawing and verification), and credibility was strengthened through source and technique triangulation and member checking. The findings show that goal congruence and employee participation were well implemented during planning: budget goals aligned with the hotel's vision and targets, and employees could offer input. During implementation, inter-divisional cooperation and coordination functioned well, but budget communication was not fully optimal because of miscommunication and delayed information dissemination. In the control stage, the hotel monitored budget realization, verified transaction records, and conducted periodic evaluations. Overall, behavioral aspects support effective budget management, with budget communication as the main area for improvement. This study provides empirical evidence on behavioral budgeting in the hospitality sector.

©2026 Putri Patricia Palar, Lidia M. Mawikere, Diana Lintong

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Pendahuluan

Perubahan ekonomi yang terjadi dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk kemajuan teknologi dan informasi, turut memengaruhi proses penyusunan anggaran. Perkembangan ekonomi yang semakin kompetitif menuntut setiap perusahaan, termasuk industri perhotelan, agar dapat bersaing dalam mengelola sumber daya secara efektif dan efisien untuk mempertahankan keberlangsungan usaha serta mencapai tujuan perusahaan. Perencanaan dan penganggaran sangat diperlukan dalam perusahaan untuk tujuan peningkatan efisiensi dan efektivitas kegiatan bisnis. Pada kelangsungan kegiatan perusahaan, akuntansi memiliki peran penting dalam menyediakan data keuangan yang relevan bagi pihak manajemen, baik untuk proses perencanaan, pengendalian, maupun pengambilan keputusan.

Akuntansi manajemen digunakan dalam merencanakan kegiatan perusahaan serta mengevaluasi kinerja setiap bagian dalam perusahaan, salah satunya dalam menjalankan fungsi sistem penganggaran, karena keberhasilan penerapan akuntansi manajemen dipengaruhi oleh kemampuan manajemen dalam melibatkan karyawan pada proses penganggaran. Dalam praktiknya, penerapan sistem akuntansi manajemen tidak hanya berfokus pada aspek teknis, tetapi juga pada perilaku manusia yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran, dan hal inilah yang menjadi fokus akuntansi keperilakuan yang menghubungkan antara sistem akuntansi dan perilaku individu.

Aspek keperilakuan dapat memengaruhi keberhasilan proses penyusunan anggaran karena berkaitan dengan tahap penetapan tujuan, implementasi anggaran, dan pengendalian atau evaluasi kinerja. Anggaran merupakan unsur penting dari perencanaan keuangan untuk masa depan dalam mencapai tujuan (Pitaloka & Trisnaningsih, 2022), dan proses penyusunannya melibatkan berbagai pihak informan seperti manajer dan staf operasional, serta mencakup partisipasi anggaran, keselarasan tujuan, komitmen organisasi, motivasi, kerja sama, komunikasi, dan kepemimpinan. Jika aspek keperilakuan tidak dikelola dengan baik, dapat menimbulkan permasalahan seperti konflik kepentingan dan rendahnya komitmen terhadap anggaran. Penelitian Mahardika dan Rokhayati (2021) menunjukkan bahwa aspek keperilakuan memiliki pengaruh terhadap efektivitas proses penganggaran dalam organisasi, karena pemahaman perilaku pada penganggaran melibatkan kontribusi disiplin ilmu ekonomi, psikologi, dan perilaku organisasi. Efektivitas penganggaran tidak hanya bergantung pada cara menyusunnya ataupun kebijakan keuangan

yang digunakan, tetapi juga dipengaruhi oleh budaya organisasi, yang dalam konteks penganggaran dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung proses penyusunan anggaran yang partisipatif, realistis, dan sejalan dengan operasional perusahaan (Siregar et al., 2025).

Hotel *Green Forest* Tomohon, sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa perhotelan, melibatkan berbagai bagian kerja dalam proses penganggarannya, sehingga diperlukan partisipasi anggaran dan koordinasi antardepartemen; tanpa koordinasi yang baik dan jelas, anggaran dapat menjadi tidak realistis dan sulit dicapai. Pada tahap implementasi, manajer harus memastikan agar pengeluaran tidak melebihi batas yang telah ditetapkan sehingga target pendapatan dapat tercapai, dan semakin partisipatif proses penyusunan anggaran, semakin tinggi pula tanggung jawab dalam melaksanakan keputusan yang ditetapkan bersama (Pitaloka & Trisnaningsih, 2022). Permasalahan penganggaran sering kali bersifat keperilakuan dan bukan semata-mata keuangan, sehingga sikap serta norma kelompok dapat mendorong perilaku disfungsional, seperti *budgetary slack*, yang merugikan prospek jangka panjang organisasi (Ramlall & Grobbelaar, 2024).

Sejumlah penelitian terdahulu telah mengkaji aspek keperilakuan dalam penganggaran. Ahmed et al. (2025) meneliti aspek keperilakuan dalam proses penganggaran di perbankan syariah dan menemukan pentingnya integrasi nilai-nilai Islam dalam sistem penganggaran untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan mengurangi praktik disfungsional. Puji (2023) menemukan bahwa pengendalian manajemen dan aspek keperilakuan dalam menyusun anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Haldin Pacific Semesta, karena aspek keperilakuan membuat karyawan merasa dilibatkan dalam proses penganggaran sehingga meningkatkan rasa memiliki tujuan dan komitmen yang sama. Atakiwang et al. (2024) menemukan bahwa akuntansi keperilakuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada KSP Kopdit Pintu Air Rotat, berdasarkan survei terhadap 43 karyawan. Umami (2020) menemukan bahwa secara simultan dan parsial, partisipasi penyusunan anggaran, gaya kepemimpinan, dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Saputri et al. (2024) menemukan bahwa karyawan yang menerapkan etika akuntan dengan baik cenderung mencapai kinerja yang unggul, dengan adanya pengaruh signifikan antara aspek keperilakuan pada etika akuntan dengan kinerja karyawan. Dengan menggunakan *theory of planned behaviour*, Ramlall dan Grobbelaar (2024) menjelaskan bahwa sikap, norma subjektif, serta kendali perilaku yang dipersepsikan memengaruhi perilaku *budgetary slack*. Berbeda dari

penelitian-penelitian tersebut yang sebagian besar berfokus pada hubungan kuantitatif antara aspek keperilakuan dan kinerja manajerial atau organisasi, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus untuk menganalisis secara deskriptif bagaimana aspek keperilakuan diterapkan pada setiap tahap proses penganggaran di sektor jasa perhotelan, yaitu Hotel *Green Forest* Tomohon, yang belum banyak diteliti pada konteks ini.

Hotel merupakan organisasi jasa yang bergantung pada koordinasi, sehingga proses penyusunan anggaran membutuhkan komunikasi yang intens antarpihak; jika komunikasi tidak efektif, dapat terjadi kesalahpahaman dalam menetapkan target biaya dan pendapatan. Dengan demikian, keterbukaan informasi, transparansi, dan komunikasi merupakan faktor penting dalam proses penyusunan anggaran. Semakin ketatnya persaingan dalam industri perhotelan membuat penyusunan dan pengelolaan anggaran menjadi sangat penting bagi keberlanjutan usaha, namun banyak organisasi masih hanya melihat dari sudut pandang teknis tanpa memperhatikan faktor perilaku dalam menyusun anggaran. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana penerapan aspek keperilakuan dalam proses penganggaran pada Hotel *Green Forest* Tomohon.

Tinjauan pustaka

Akuntansi dan akuntansi manajemen

Akuntansi merupakan sistem informasi untuk mengidentifikasi, mencatat, serta mengomunikasikan kegiatan ekonomi kepada pihak yang berkepentingan, dengan peran penting untuk memastikan bahwa laporan keuangan disusun secara transparan, akurat, serta sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku (Kieso et al., 2019). Secara umum, akuntansi merupakan proses pencatatan, penggolongan, peringkasan, dan penyajian data keuangan suatu entitas guna menghasilkan data yang relevan dan informasi yang berguna bagi pengambilan keputusan (Bahri, 2020).

Akuntansi manajemen merujuk pada penyelesaian masalah-masalah khusus pada perusahaan atau organisasi tertentu dan menyediakan informasi yang diperlukan oleh manajemen untuk menghasilkan data keuangan yang digunakan dalam pengambilan keputusan ekonomi (Harahap, 2023). Akuntansi manajemen merupakan proses identifikasi, pengukuran, analisis, serta penyajian informasi keuangan maupun non-keuangan kepada pihak internal, dengan tujuan mendukung perencanaan, pengendalian, evaluasi kinerja, dan pengambilan keputusan agar tercapainya tujuan organisasi (Nursanty et al., 2022).

Akuntansi keperilakuan

Akuntansi keperilakuan merupakan bidang akuntansi yang membahas bagaimana perilaku manusia memengaruhi informasi akuntansi dan keputusan-keputusan bisnis. Akuntansi keperilakuan berfungsi sebagai jembatan antara ilmu akuntansi dan ilmu sosial, yang mempelajari keterkaitan antara perilaku dan sistem informasi akuntansi, baik akuntansi keuangan maupun akuntansi manajemen. Keperilakuan mencakup tiga indikator konsep psikologis utama, yaitu sikap, yang merupakan kecenderungan seorang individu dalam memberikan respons yang relatif konsisten terhadap orang, objek, gagasan, atau situasi, baik secara positif maupun negatif; motivasi, yaitu proses yang mendorong munculnya kesadaran maupun tindakan yang bermanfaat dan berperan penting dalam memulai, mengarahkan, mengendalikan, serta mempertahankan perilaku seseorang; dan persepsi, yaitu cara individu dalam memahami, menafsirkan, dan memaknai peristiwa, objek, dan orang lain di sekitarnya (Supriyono, 2018).

Suartana (2010) menjelaskan bahwa aspek-aspek penting akuntansi keperilakuan mencakup teori perusahaan dan keperilakuan manajerial, yang berkonsentrasi pada perilaku pengarahan tujuan perusahaan, motivasi, serta penyelesaian masalah; penganggaran dan perencanaan, yang berfokus pada tujuan organisasi dan interaksi perilaku individu dalam proses partisipasi anggaran, level kesulitan dalam mencapai tujuan, level aspirasi, serta konflik antara tujuan individu dan tujuan organisasi; pengambilan keputusan, yang menjelaskan bagaimana seseorang mengambil keputusan berdasarkan fakta-fakta empiris yang ada; pengendalian, yang berkaitan dengan penilaian kinerja, struktur organisasi, pengendalian internal, desentralisasi, serta hubungan antarhirarki administrasi; dan pelaporan keuangan, yang mencakup perilaku laba serta keandalan dan relevansi informasi akuntansi.

Penganggaran dan anggaran

Penganggaran merupakan proses perencanaan operasi keuangan suatu entitas perusahaan dan berfungsi sebagai alat manajemen yang membantu mengatur perencanaan kegiatan manajemen, serta sebagai alat keuangan yang digunakan untuk evaluasi dan pengendalian organisasi atas rencana kegiatan masa depan. Penganggaran merupakan sebuah proses dari tahap persiapan sebelum menyusun perencanaan, pengumpulan data dan informasi yang diperlukan, pembagian tugas, penyusunan rencana, implementasi rencana, hingga tahap akhir berupa pengawasan dan evaluasi (Astono, 2024).

Anggaran adalah rencana yang disusun secara sistematis, meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam

bentuk angka, yang juga merupakan taksiran mengenai kegiatan yang akan dilaksanakan di masa mendatang serta sumber daya yang diperlukan dalam bentuk satuan moneter, agar tujuan dapat dicapai dalam jangka waktu tertentu (Supriyono, 2018). Anggaran berfungsi sebagai hasil dari proses perencanaan perusahaan, merefleksikan prioritas manajemen dalam pengalokasian sumber daya, menjadi alat komunikasi antarpusat pertanggungjawaban, menjadi dasar pengevaluasian kinerja manajer dan kinerja ekonomi pusat pertanggungjawaban, membantu manajemen mengetahui kelemahan dan kekuatan perusahaan, serta memotivasi manajer dan karyawan agar bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai sasaran perusahaan.

Aspek keperilakuan dalam proses penganggaran

Penelitian ini menggunakan kerangka tiga tahapan yang relevan dalam proses penyusunan anggaran, yaitu tahap penetapan tujuan, tahap implementasi anggaran, serta tahap pengendalian dan evaluasi kinerja, yang masing-masing melibatkan aspek keperilakuan yang berbeda. Tahap penetapan tujuan dimulai dengan perencanaan untuk menerjemahkan tujuan organisasi yang luas ke dalam tujuan aktivitas yang khusus, sehingga diperlukan interaksi yang ekstensif antara manajer lini dan staf agar dapat menyusun rencana yang realistis dan anggaran yang praktis. Pada tahap ini, dua aspek keperilakuan yang relevan adalah keselarasan tujuan dan partisipasi. Keselarasan tujuan berkaitan dengan upaya mencapai tingkat kesesuaian antara sasaran individu dan sasaran organisasi; jika keselarasan tujuan tidak ditetapkan, dapat menimbulkan berbagai masalah dalam proses penganggaran. Partisipasi pada proses penganggaran merupakan proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih untuk kelangsungan masa depan, yang menggabungkan keputusan dari dua atau lebih kelompok agar keputusan tersebut memiliki dampak jangka panjang; partisipasi memberikan efek positif terhadap sikap karyawan dan meningkatkan kerja sama antarmanajer, serta memperkuat rasa kesatuan kelompok atau organisasi.

Tahap implementasi anggaran merupakan tahap pelaksanaan kegiatan sesuai anggaran yang telah disusun dan disetujui, setelah dikonsolidasikan ke dalam anggaran formal yang disahkan oleh pihak yang berwenang dan diimplementasikan kepada karyawan dalam organisasi. Pada tahap ini, dua aspek keperilakuan yang relevan adalah pengkomunikasian anggaran dan kerja sama serta koordinasi. Pengkomunikasian anggaran bertujuan menyampaikan sasaran operasional yang telah disetujui kepada pihak dengan tingkat organisasi yang lebih rendah, agar setiap manajer tingkat bawah memahami tanggung jawabnya masing-masing. Kerja sama

dan koordinasi dibutuhkan agar keberhasilan implementasi anggaran dapat tercapai, di mana setiap pihak harus memahami hubungan antarorganisasi dan peran masing-masing dalam menyusun seluruh aktivitas organisasi yang saling berkaitan.

Tahap pengendalian dan evaluasi kinerja bertujuan menilai sejauh mana program berjalan sesuai dengan anggaran yang telah disusun, dengan membandingkan kinerja aktual terhadap standar anggaran yang telah ditetapkan, sehingga dapat diketahui bagian yang perlu diperbaiki beserta cara yang tepat untuk memperbaikinya. Selain ketiga tahapan tersebut, terdapat pula aspek keperilakuan lain yang berpengaruh dalam proses perencanaan dan penganggaran, yaitu dampak lingkungan perencanaan atau budaya organisasi, yang memengaruhi proses perencanaan karena perilaku manusia bersifat adaptif dan berbeda antarlingkungan kerja; gaya kepemimpinan, yang mendukung kolaborasi dan komunikasi terbuka sehingga dapat memperbaiki proses anggaran; serta stabilitas lingkungan organisasi, di mana lingkungan yang stabil memungkinkan proses penetapan tujuan menjadi lebih demokratis dan partisipatif.

Metode riset

Desain dan prosedur penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal pada satu organisasi, yaitu Hotel *Green Forest* Tomohon. Desain studi kasus dipilih karena penelitian bertujuan memahami penerapan aspek keperilakuan dalam proses penganggaran secara mendalam dalam konteks nyata organisasi (Yin, 2018). Penelitian berpijak pada paradigma interpretif, yang memandang realitas organisasi sebagai makna yang dikonstruksi oleh para pelakunya (Creswell & Poth, 2018). Peneliti berperan sebagai instrumen kunci, pengumpulan data dilakukan dengan beberapa teknik, dan analisis data bersifat induktif (Sugiyono, 2021). Istilah deskriptif dalam penelitian ini merujuk pada tujuan penyajian hasil, yaitu menguraikan fenomena sebagaimana adanya, bukan pada paradigma yang terpisah dari pendekatan kualitatif.

Informan dipilih dengan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan berdasarkan kriteria yang sesuai dengan tujuan penelitian (Creswell & Poth, 2018). Kriteria informan adalah (a) terlibat langsung dalam penyusunan, pelaksanaan, atau pengendalian anggaran hotel; (b) memahami alur proses penganggaran di unit kerjanya; dan (c) bersedia berpartisipasi setelah mendapat penjelasan tentang tujuan penelitian. Berdasarkan kriteria tersebut, penelitian ini melibatkan tiga informan, yaitu manager (I1), Staf Administrasi dan *Purchasing* (I2), serta Staf *Housekeeping* dan *Banquet* (I3). Ketiganya dipilih agar perspektif pihak yang menyusun dan mengawasi anggaran (I1) dapat

dibandingkan dengan perspektif unit yang mengajukan kebutuhan dan melaksanakan anggaran (I2 dan I3). Identitas informan dirahasiakan dan dalam bagian hasil informan dirujuk menggunakan kode dan jabatan. Jumlah informan yang terbatas, yang sejalan dengan skala hotel dengan 29 kamar, ini merupakan keterbatasan penelitian dan menjadi dasar kehati-hatian dalam menarik kesimpulan.

Data yang digunakan adalah data kualitatif yang bersumber dari dua jenis sumber. Data primer diperoleh langsung dari informan melalui wawancara dan dari pengamatan langsung terhadap kegiatan operasional hotel. Data sekunder berupa dokumen hotel, yaitu sejarah perusahaan, struktur organisasi, visi dan misi, uraian jabatan dan tugas, Rencana Kerja Anggaran Tahun 2026, serta Laporan Realisasi Anggaran periode Januari–Juni 2026.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara bersifat semi-terstruktur dengan pedoman wawancara yang disusun berdasarkan tiga tahap penganggaran dan aspek keperilakuan yang dikaji, yaitu keselarasan tujuan dan partisipasi pada tahap penetapan tujuan; pengkomunikasian anggaran serta kerja sama dan koordinasi pada tahap implementasi; dan pengawasan, evaluasi kinerja, serta identifikasi penyimpangan pada tahap pengendalian. Pedoman memuat pertanyaan inti yang sama untuk setiap informan, yang disesuaikan dengan peran masing-masing dan dilengkapi pertanyaan lanjutan (*probing*) sesuai jawaban informan. Wawancara dilakukan secara tatap muka di lingkungan hotel terhadap informan I1, I2, dan I3 dengan durasi rata-rata 30 menit per informan, direkam dengan izin informan, dan dibuat transkripnya. Observasi dilakukan secara langsung terhadap kegiatan operasional hotel dan dicatat dalam catatan lapangan. Dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan dan memeriksa dokumen anggaran dan dokumen organisasi hotel sebagai pelengkap wawancara dan observasi (Sugiyono, 2021).

Keabsahan data diuji melalui tiga cara. Pertama, triangulasi sumber, yaitu membandingkan jawaban Manager, Staf Administrasi dan Purchasing, serta Staf *Housekeeping* dan *Banquet* mengenai tahap penganggaran yang sama. Kedua, triangulasi teknik, yaitu mencocokkan hasil wawancara dengan hasil observasi dan dokumen, misalnya keterangan tentang pengecekan realisasi anggaran secara berkala dicocokkan dengan Laporan Realisasi Anggaran periode Januari–Juni 2026 (Patton, 1999). Ketiga, pengecekan oleh informan (*member check*), yaitu ringkasan hasil wawancara dikonfirmasi kembali kepada informan untuk memastikan bahwa makna jawaban telah ditafsirkan dengan benar (Lincoln & Guba, 1985). Selain itu, seluruh catatan lapangan,

rekaman, dan transkrip disimpan sebagai jejak audit.

Teknik analisis data

Analisis data mengikuti model interaktif Miles et al. (2014) yang terdiri atas tiga alur kegiatan yang berlangsung secara siklik, yaitu kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Pada tahap kondensasi data, hasil wawancara, catatan observasi, dan dokumen dirangkum, dipilih, dan difokuskan pada hal-hal pokok, kemudian dikodekan ke dalam kategori yang disusun berdasarkan kerangka tiga tahap penganggaran (deduktif) dengan tetap membuka kemungkinan munculnya tema baru dari data (induktif). Pada tahap penyajian data, temuan disajikan dalam bentuk uraian naratif, kutipan informan, dan tabel, termasuk perbandingan rencana dan realisasi anggaran pada Tabel 2. Pada tahap penarikan dan verifikasi kesimpulan, kesimpulan sementara diuji dengan triangulasi dan pengecekan oleh informan.

Aspek keperilakuan dalam proses penganggaran yang dianalisis dalam penelitian ini meliputi tahap penetapan tujuan, yang dikaji dari aspek keselarasan tujuan dan partisipasi; tahap implementasi anggaran, yang dikaji dari aspek pengkomunikasian anggaran serta kerja sama dan koordinasi; dan tahap pengendalian dan evaluasi kinerja, yang dikaji dari pengawasan penggunaan anggaran, evaluasi kinerja setelah anggaran dilaksanakan, serta identifikasi penyimpangan anggaran.

Hasil dan pembahasan

Gambaran umum objek penelitian

Hotel *Green Forest* Tomohon pada awalnya merupakan vila keluarga yang kemudian dijadikan tempat retret rohani dengan nama "Tomohon *Praise Center*". Pada tahun 2018, pihak pengelola memutuskan untuk mengembangkan tempat ini menjadi hotel, dengan pembangunan tiga lantai dan total 29 kamar yang dirancang untuk memberikan kenyamanan bagi tamu. pada bulan Mei 2021 bangunan hotel resmi difungsikan dengan nama "*Green Forest* Tomohon", dan hingga saat ini terus berkembang dengan meningkatkan kualitas pelayanan. Visi hotel adalah menjadi penyedia layanan akomodasi yang mengutamakan kenyamanan tamu dengan pelayanan sepenuh hati, dengan misi memberikan standar pelayanan yang tinggi, menjaga kebersihan, menyajikan fasilitas terbaik, dan menciptakan lingkungan kerja yang profesional.

Struktur organisasi Hotel *Green Forest* Tomohon terdiri dari pemilik, yang bertanggung jawab atas keberlangsungan usaha, pengembangan bisnis, dan pencapaian tujuan jangka panjang hotel; Manager, yang mengoordinasikan seluruh divisi, menyusun dan mengawasi pelaksanaan anggaran operasional, mengambil

keputusan operasional harian, serta mengawasi dan mengevaluasi kinerja karyawan; dan enam divisi operasional, yaitu *Front Office*, Administrasi dan *Purchasing*, *Engineering*, *Housekeeping* dan *Banquet*, *Marketing*, serta *Food* and *Beverage,* yang masing-masing menjalankan fungsi dan tugas spesifik dalam mendukung operasional hotel.

Proses penyusunan anggaran hotel dimulai dengan tahap perencanaan, yang terdiri dari pengumpulan data anggaran sebelumnya sebagai dasar penyusunan anggaran, penetapan target pendapatan dengan mempertimbangkan kondisi ekonomi, persaingan, dan strategi pemasaran hotel, serta perkiraan pengeluaran yang meliputi biaya gaji karyawan, pembelian bahan makanan dan minuman, perlengkapan, biaya listrik dan air, biaya pemeliharaan gedung dan peralatan, serta biaya operasional lainnya. Tahap kedua adalah pelaksanaan anggaran, yaitu proses menjalankan anggaran yang telah disusun dan disetujui, dengan setiap divisi menerima alokasi anggaran sesuai rencana kerja masing-masing. Tahap ketiga adalah pengendalian dan evaluasi, yaitu pengawasan terhadap realisasi anggaran dan evaluasi pencapaian target, dengan analisis penyebab apabila terjadi penyimpangan guna memperbaiki strategi operasional. Rencana Kerja Anggaran Hotel *Green Forest* Tomohon Tahun 2026 dan Laporan Realisasi Anggaran Periode Januari–Juni 2026 disajikan pada Tabel 1 dan Tabel 2.

Tabel 1. Rencana kerja anggaran Hotel *Green Forest* Tomohon tahun 2026

No.	Akun	Rencana Anggaran (Rp)
1	Beban Operasional	159.000.000
2	Beban Gaji	348.000.000
3	Beban Tunjangan Hari Raya	29.000.000
4	Sales/Marketing	48.000.000
5	Pajak Bumi dan Bangunan	5.253.892
6	Pajak Kendaraan	7.688.000
7	Retribusi Kebersihan	120.000
8	Maintenance Kendaraan	7.960.000
9	Renovasi Bangunan	32.000.000
10	Beban Listrik	33.600.000
	TOTAL	**670.631.892**

Sumber: Hotel Green Forest Tomohon, 2026.

Tabel 2. Laporan realisasi anggaran Hotel *Green Forest* Tomohon periode Januari–Juni 2026

No	Akun	Rencana Anggaran (Rp)	Realisasi Semester 1 (Rp)	Persentase
1	Beban Operasional	159.000.000	79.500.000	50%
2	Beban Gaji	348.000.000	174.000.000	50%
3	Beban Tunjangan Hari Raya	29.000.000	-	0%
4	Sales/Marketing	48.000.000	24.000.000	50%
5	Pajak Bumi dan Bangunan	5.253.892	-	0%
6	Pajak Kendaraan	7.688.000	7.688.000	100%
7	Retribusi Kebersihan	120.000	120.000	100%
8	Maintenance Kendaraan	7.960.000	7.509.000	94%
9	Renovasi Bangunan	32.000.000	16.035.000	50%
10	Beban Listrik	33.600.000	15.640.000	47%
	TOTAL	**670.631.892**	**324.492.000**	**48%**

Sumber: Hotel Green Forest Tomohon, 2026.

Aspek keperilakuan dalam proses penganggaran

Hasil wawancara menunjukkan bahwa tahap penetapan tujuan anggaran di Hotel *Green Forest* Tomohon diawali dengan pengumpulan data, yaitu dengan menganalisis anggaran yang dibuat sebelumnya, melihat tren pasar, mengecek kondisi pada *Online Travel Agent* (OTA), mengevaluasi tarif dan biaya operasional, perubahan pajak, dan biaya bahan makanan, serta memperhatikan tingkat pemesanan kamar hotel yang telah ada (*booking*). Selanjutnya, manajemen menyusun draf anggaran setiap divisi serta menentukan alokasi biaya yang diperlukan, dan pemahaman mengenai prioritas penggunaan anggaran selalu disampaikan kepada setiap divisi melalui rapat. Bagian Administrasi dan *Purchasing* memahami tujuan anggaran sebagai pedoman untuk mengendalikan dan memantau pengeluaran agar tidak terjadi over budget, sementara bagian *Housekeeping* dan *Banquet* memahami anggaran sebagai pedoman untuk mengelola biaya operasional dan mendukung pencapaian target hotel. Temuan ini menunjukkan adanya keselarasan tujuan yang baik antardivisi serta keterlibatan karyawan dalam memberikan informasi mengenai kondisi operasional.

Manager menyatakan bahwa partisipasi karyawan penting karena karyawan terlibat langsung di lapangan dan lebih mengetahui kebutuhan serta hal-hal yang perlu diperbaiki. Staf Administrasi dan Purchasing melakukan survei sebelum penyusunan anggaran, sementara *Housekeeping* dan *Banquet* memberikan usulan mengenai perlengkapan, penggantian peralatan, dan kebutuhan operasional. Setelah data terkumpul, hotel menetapkan target pendapatan dengan mempertimbangkan data anggaran sebelumnya, tren pasar, kondisi pasar, serta perkiraan tamu yang telah melakukan pemesanan; dokumen proses penyusunan anggaran juga menyebutkan bahwa penetapan target mempertimbangkan kondisi ekonomi, persaingan, dan strategi pemasaran hotel. Staf Administrasi dan *Purchasing* memberikan usulan terkait efisiensi biaya dan jadwal pembelian barang, sedangkan *Housekeeping* dan *Banquet* memberikan usulan terkait kebutuhan perlengkapan dan penggantian barang rusak, sehingga kebutuhan operasional dapat terakomodasi dengan baik dan partisipasi dalam proses penyusunan anggaran terlaksana secara terbuka.

Perkiraan pengeluaran dilakukan dengan mengestimasi berbagai biaya yang akan dikeluarkan selama periode anggaran, seperti gaji karyawan, bahan makanan dan minuman, perlengkapan, listrik dan air, serta pemeliharaan gedung dan peralatan, dengan tujuan agar sumber daya dapat digunakan secara efisien dan pemborosan dapat diminimalkan. Dalam praktiknya, aspek keperilakuan terlihat dari cara karyawan menentukan prioritas kebutuhan: Staf Administrasi dan *Purchasing* memprioritaskan kebutuhan yang mendesak dan penting, membandingkan harga beberapa pemasok, serta memilih alternatif yang sesuai standar kualitas hotel namun tetap efisien, sementara *Housekeeping* dan *Banquet* menyesuaikan kegiatan dengan anggaran dan mengontrol penggunaan perlengkapan agar tidak melebihi anggaran. Temuan ini menunjukkan adanya perilaku efisiensi, tanggung jawab, pertimbangan kebutuhan, dan pengendalian diri dalam penggunaan anggaran.

Pada tahap pelaksanaan anggaran, anggaran yang telah disusun dan disetujui mulai diterapkan oleh masing-masing divisi sesuai alokasi dan kebutuhan yang telah ditetapkan, dengan setiap divisi menerima informasi melalui rapat, termasuk rapat khusus mengenai pelaksanaan anggaran. Dari aspek keperilakuan, pelaksanaan anggaran menunjukkan adanya komunikasi, kerja sama, dan koordinasi antarbagian: Administrasi dan *Purchasing* menerima pengajuan kebutuhan dari setiap divisi dan melakukan pengecekan anggaran sebelum pengadaan dilakukan, dan apabila terjadi perubahan kebutuhan, komunikasi dilakukan secara

langsung maupun melalui grup koordinasi. Kerja sama antarbagian berjalan baik, dengan setiap divisi saling berkoordinasi dalam persiapan, pelaksanaan, dan penyelesaian acara, serta berkoordinasi dengan atasan dan Purchasing apabila terjadi kekurangan kebutuhan operasional. Namun, penelitian juga menemukan kendala perilaku berupa miskomunikasi dan keterlambatan informasi: Manager menyebutkan pernah terjadi kesalahan pembelian barang akibat miskomunikasi atau tidak adanya nota pembelian, Staf Administrasi dan *Purchasing* menyebutkan adanya barang yang sebenarnya masih tersedia namun kembali dibeli, dan *Housekeeping* dan *Banquet* mengalami hambatan berupa keterlambatan informasi dan kurangnya koordinasi antarbagian. Dengan demikian, pelaksanaan anggaran sudah didukung kerja sama dan koordinasi yang cukup baik, tetapi masih terdapat kelemahan dalam komunikasi yang dapat menyebabkan kesalahan pembelian, keterlambatan informasi, dan ketidaksesuaian penggunaan anggaran.

Pada tahap pengendalian dan evaluasi kinerja, Hotel *Green Forest* Tomohon melakukan pengendalian dan evaluasi anggaran secara berkala. Manager mengawasi anggaran melalui pengecekan rutin realisasi anggaran dan pengecekan bukti transaksi setiap divisi untuk memastikan kesesuaian penggunaan anggaran, sementara bagian Administrasi dan Purchasing mendukung pengendalian tersebut dengan melakukan pencatatan *petty cash* setiap bulan. Evaluasi anggaran dilakukan setiap bulan dengan membandingkan anggaran yang direncanakan dan anggaran yang telah direalisasikan. Dengan demikian, tahap pengendalian dan evaluasi kinerja di Hotel *Green Forest* Tomohon telah diterapkan dengan baik dan mendukung perbaikan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Tabel 3. Analisis perbandingan aspek keperilakuan dalam proses penganggaran

Tahap Penganggaran	Temuan Lapangan pada Hotel *Green Forest* Tomohon	Tingkat Kesesuaian dengan Teori
Perencanaan — Keselarasan Tujuan	Penetapan tujuan anggaran diawali dengan pengumpulan data dan penyusunan draf anggaran setiap divisi, dengan keselarasan tujuan yang baik antardivisi.	Sesuai
Perencanaan — Partisipasi	Setiap divisi (manajer, administrasi dan purchasing, housekeeping dan banquet) diberi kesempatan menyampaikan usulan dalam penetapan target pendapatan dan perkiraan pengeluaran.	Sesuai
Implementasi — Pengkomunikasian Anggaran	Komunikasi anggaran dilakukan melalui briefing, namun masih ditemukan miskomunikasi dan keterlambatan penyampaian informasi antarbagian.	Kurang sesuai
Implementasi — Kerja Sama dan Koordinasi	Setiap divisi saling berkoordinasi dalam persiapan, pelaksanaan, dan penyelesaian kegiatan, serta berkoordinasi dengan atasan apabila terjadi kekurangan kebutuhan.	Sesuai
Pengendalian dan Evaluasi Kinerja	Manager melakukan pengecekan rutin realisasi anggaran, pemeriksaan bukti transaksi, dan evaluasi kinerja setiap bulan.	Sesuai

Sumber: Data diolah, 2026.

Pembahasan

Pada tahap perencanaan, aspek keperilakuan yang terlibat adalah keselarasan tujuan dan partisipasi. Temuan di lapangan menunjukkan bahwa anggaran yang ditetapkan sudah sesuai dengan tujuan bersama dan disepakati oleh setiap divisi yang terlibat, di mana setiap rencana anggaran disusun berdasarkan kebutuhan operasional hotel yang tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan keuangan, tetapi juga sebagai pedoman dalam mencapai tujuan hotel. Pihak manajemen selalu berupaya menyelaraskan tujuan setiap bagian yang terlibat dalam penyusunan anggaran, dan keselarasan tujuan ini penting karena mengurangi terjadinya perbedaan dan konflik yang dapat menghambat pencapaian target hotel. Temuan ini sesuai dengan teori keselarasan tujuan pada proses penganggaran yang menyatakan bahwa jika keselarasan tujuan tidak ditetapkan, dapat menimbulkan berbagai masalah; dengan adanya tujuan yang jelas dan dipahami bersama, setiap divisi dapat bekerja sesuai tanggung jawabnya sehingga potensi pemborosan maupun *over budget* dapat diminimalkan.

Dalam aspek partisipasi, temuan di lapangan menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran pada Hotel *Green Forest* Tomohon telah diterapkan dengan baik. Keterlibatan dari berbagai

divisi memberikan kesempatan untuk menyampaikan usulan, kebutuhan, serta kendala yang dihadapi dalam kegiatan operasional, dan informasi tersebut sangat membantu manajemen dalam menyusun anggaran yang lebih realistis dan sesuai dengan kondisi yang ada. Temuan ini sesuai dengan teori bahwa partisipasi merupakan proses yang menggabungkan keputusan dari dua atau lebih kelompok untuk kelangsungan masa depan, sehingga partisipasi yang baik memberikan efek positif dalam penyusunan anggaran. Temuan ini juga sejalan dengan Pitaloka dan Trisnaningsih (2022), yang menemukan bahwa PT. Kenra Ciptaloka Konsultan menerapkan proses penyusunan anggaran secara partisipatif, sehingga manajer dan bawahan merasa bertanggung jawab terhadap anggaran yang telah dibuat, dengan semakin tingginya keterlibatan mereka maka semakin tinggi pula tanggung jawab untuk melaksanakan keputusan yang dihasilkan bersama. Anjelina et al. (2024) memperoleh temuan serupa di Desa Watukrus, yaitu semakin tinggi keterlibatan individu dalam proses penyusunan anggaran, semakin tinggi pula rasa tanggung jawab personal mereka.

Pada tahap pelaksanaan anggaran, aspek keperilakuan yang dominan adalah pengkomunikasian anggaran serta kerja sama dan koordinasi. Berdasarkan temuan di lapangan, komunikasi anggaran dilakukan melalui briefing dan rapat yang melibatkan staf administrasi dan purchasing serta staf housekeeping dan banquet. Pengkomunikasian anggaran di Hotel *Green Forest* Tomohon telah berjalan dengan baik, namun temuan penelitian menunjukkan masih terdapat kendala berupa miskomunikasi antarbagian dalam penyampaian informasi tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa proses komunikasi belum sepenuhnya optimal dan perlu diperbaiki ke depannya, karena dapat menyebabkan pelaksanaan anggaran tidak berjalan sesuai dengan yang telah direncanakan. Menurut teori, komunikasi berfungsi untuk memastikan bahwa setiap anggota organisasi memahami tugas dan tanggung jawabnya; berdasarkan hasil penelitian, aspek pengkomunikasian anggaran masih kurang sesuai dengan yang dijelaskan dalam teori, karena komunikasi yang efektif seharusnya dapat menciptakan koordinasi yang baik.

Pada aspek kerja sama dan koordinasi, temuan di Hotel *Green Forest* Tomohon menunjukkan bahwa apabila terjadi perubahan atau penyesuaian anggaran, setiap divisi melakukan koordinasi dengan manajer dan divisi lain untuk membicarakan serta mencari solusi yang tepat. Hal ini sesuai dengan teori yang menjelaskan bahwa keberhasilan anggaran memerlukan kerja sama dan koordinasi yang baik dari pihak-pihak terkait, karena tanpa kerja sama dan koordinasi yang baik, dapat terjadi kesalahan ataupun

konflik dalam penggunaan anggaran. Kondisi ini menunjukkan bahwa kerja sama dan koordinasi setiap divisi di Hotel *Green Forest* Tomohon telah diterapkan dengan baik.

Pada tahap pengendalian dan evaluasi kinerja, temuan penelitian menunjukkan bahwa pengendalian dan evaluasi kinerja di Hotel *Green Forest* Tomohon telah berjalan dengan baik, dilihat dari cara manager melakukan pengendalian dan evaluasi secara berkala melalui pemeriksaan realisasi anggaran, pengecekan transaksi pembelian, dan evaluasi setiap bulan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa manajemen selalu memastikan penggunaan anggaran telah sesuai dengan yang ditetapkan. Berdasarkan teori, pengendalian dan evaluasi kinerja menilai sejauh mana program berjalan sesuai dengan anggaran yang telah disusun; pelaksanaan pengendalian dan evaluasi secara berkala menunjukkan bahwa Hotel *Green Forest* Tomohon telah sesuai dengan teori yang ada, karena pihak manajemen dapat mengetahui apabila terjadi penyimpangan dalam penggunaan anggaran dan segera mengambil tindakan apabila ditemukan masalah, sehingga hasil pengendalian dan evaluasi dapat menjadi bahan pertimbangan dalam penyusunan anggaran periode selanjutnya. Jika dikaitkan dengan penelitian terdahulu, Anggiria dan Trisnaningsih (2024) menemukan bahwa aspek akuntansi perilaku dalam desentralisasi dan evaluasi kinerja mencakup manajemen sumber daya manusia, pengendalian anggaran, dan pengambilan keputusan dalam organisasi, meliputi pengendalian anggaran yang ketat, kepemimpinan, konflik, tekanan, motivasi karyawan, serta sistem penghargaan dan kepuasan.

Kesimpulan

Penelitian ini menganalisis penerapan aspek keperilakuan pada tiga tahap proses penganggaran di Hotel *Green Forest* Tomohon berdasarkan wawancara dengan tiga informan, observasi, dan dokumen anggaran. Hasilnya menunjukkan pola yang berbeda antartahap. Pada tahap penetapan tujuan, keselarasan tujuan dan partisipasi tampak terbentuk melalui pengumpulan data bersama, penyusunan draf anggaran per divisi, penyampaian prioritas lewat briefing, serta usulan divisi pelaksana yang menjadi masukan penetapan target. Pada tahap implementasi, kerja sama dan koordinasi antardivisi berjalan melalui pengecekan anggaran sebelum pengadaan dan koordinasi langsung maupun melalui grup komunikasi, tetapi pengkomunikasian anggaran menjadi titik lemah. Hal ini terlihat dari kesalahan pembelian akibat miskomunikasi atau tidak adanya nota, pembelian ulang barang yang masih tersedia, dan keterlambatan informasi antarbagian. Pada tahap pengendalian dan evaluasi, manajer memeriksa realisasi dan bukti transaksi serta mengevaluasi anggaran setiap bulan,

dengan realisasi semester pertama 2026 sebesar 48% dari total anggaran. Dengan demikian, aspek keperilakuan yang bersifat formal dan vertikal (penetapan tujuan, partisipasi, dan pengendalian) tampak lebih mapan daripada aspek yang bergantung pada arus informasi horizontal sehari-hari, yaitu komunikasi pelaksanaan anggaran.

Secara teoretis, temuan ini menunjukkan bahwa pada organisasi jasa berskala kecil, tahap implementasi dapat menjadi titik rentan keperilakuan meskipun penetapan tujuannya telah partisipatif, sehingga memperluas literatur penganggaran keperilakuan yang selama ini lebih menekankan tahap perencanaan. Secara praktis, hotel disarankan mendokumentasikan komunikasi anggaran secara tertulis (permintaan kebutuhan, nota pembelian, dan pencatatan keputusan rapat), memeriksa ketersediaan barang sebelum pengadaan, dan menjelaskan pos yang realisasinya menyimpang dari rencana dalam evaluasi bulanan. Penelitian ini terbatas pada satu hotel, tiga informan, dan data anggaran semester pertama 2026, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasi. Penelitian lanjutan dapat membandingkan beberapa hotel dengan skala berbeda, mengamati satu siklus anggaran penuh, menambah ragam informan, serta menguji secara kuantitatif hubungan antara kualitas komunikasi anggaran dan penyimpangan anggaran.

Daftar pustaka

Ahmed, A. J., Masiyah, M., & Juanda, A. (2025). Analisis aspek keperilakuan dalam proses penganggaran di perbankan syariah. *JEMPER (Jurnal Ekonomi Manajemen Perbankan)*, *7*(2), 94–109. https://jurnal.usbypkp.ac.id/index.php/jemper/article/view/4605

Anggiria, K. S., & Trisnaningsih, S. (2024). The role of behavioral accounting aspects in organization decentralization and performance evaluation in companies in Indonesia. *Asian Journal of Management Analytics*, *3*(2), 429–438. https://doi.org/10.55927/ajma.v3i2.8601

Anjelina, M., Sanga, K. P., & Lamawitak, P. L. (2024). Analisis akuntansi keperilakuan dalam proses penganggaran (Studi kasus Desa Watukrus Kecamatan Bola Kabupaten Sikka). *Accounting UNIPA: Jurnal Akuntansi*, *3*(2), 234–247. https://doi.org/10.55927/ajma.v3i2.8601

Astono, A. D. (2024). *Manajemen penganggaran*. Qahar Publisher.

Atakiwang, M. S. B., Dilliana, S. M., & Lamawitak, P. L. (2024). Pengaruh akuntansi keprilakuan terhadap kinerja karyawan di KSP Kopdit Pintu Air Rotat. *Jurnal Ekonomi, Akuntansi, dan Perpajakan,* *1*(4), 410–428. https://doi.org/10.61132/jeap.v1i4.521

Bahri, S. (2020). *Pengantar akuntansi berdasarkan SAK ETAP dan IFRS*.

Andi.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

Harahap, M. G. (2023). *Akuntansi manajemen*. Salemba Humanika.

Kieso, D. E., Weygandt, J. J., & Warfield, T. D. (2019). *Intermediate accounting* (17th ed.). Wiley.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.

Mahardika, C., & Rokhayati, H. (2021). Analisis aspek keperilakuan dalam proses penganggaran. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, *21*(1), 69–85. https://doi.org/10.20961/jab.v21i1.600

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.

Nursanty, I. A., Jusmarni, Minarni, Fauzi, A. K., Magsudi, Anwar, Rachmawati, Maria, & Febrianty. (2022). *Akuntansi manajemen*. Seval Literindo Kreasi.

Patton, M. Q. (1999). Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis. *Health Services Research*, *34*(5, Pt. 2), 1189–1208. https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC1089059/

Pitaloka, R., & Trisnaningsih, S. (2022). Aspek keperilakuan dalam proses penganggaran di perusahaan jasa. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, *6*(2), 991–1001. https://journal.stiemb.ac.id/index.php/mea/article/view/2128

Ramlall, R., & Grobbelaar, S. (2024). Deficiencies in the traditional budgeting process cause the negative behaviour of budgetary slacking. *South African Journal of Business Management, 55*(1), Article a4348. https://doi.org/10.4102/sajbm.v55i1.4348

Saputri, R., Hartini, R., & Maharani, S. R. (2024). Pengaruh penerapan aspek keperilakuan pada etika akuntan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Rimba: Riset Ilmu Manajemen Bisnis dan Akuntansi*, *2*(2), 195–200. https://doi.org/10.61132/rimba.v2i2.719

Siregar, N. A., Surbakti Br, M., Nabila, A., Anwar, Y., & Khaddafi, M. (2025). Pengaruh budaya organisasi dan perilaku manajerial terhadap efektivitas penganggaran dan keberlanjutan keuangan perusahaan. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen*, *4*(4), 8–16. https://ejurnal.politeknikpratama.ac.id/index.php/jupiman/article/view/5749

Suartana, I. W. (2010). *Akuntansi keperilakuan: Teori dan implementasi*. Andi.

Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Supriyono, R. A. (2018). *Akuntansi keperilakuan*. Gadjah Mada

University Press.

Umami, R. (2020). Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja manajerial. *Jurnal Akuntansi: Kajian Ilmiah Akuntansi (JAK)*, *7*(1), 96–105. https://doi.org/10.30656/jak.v7i1.1413

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.