

# HUBUNGAN FORMULASI STRATEGI BISNIS, GRUP AFILIASI TERHADAP PERAN AKUNTAN PADA INDUSTRI HOTEL

*Jenis Sesi Paper: Poster paper*

**Antonius Singgih Setiawan<sup>1</sup>**

FBA Universitas Katolik Musi Charitas

[asetiawan1208@gmail.com](mailto:asetiawan1208@gmail.com)

**Rahmawati**

FBE Universitas Sebelas Maret (UNS)

**Djuminah**

FBE Universitas Sebelas Maret (UNS)

**Ari Kuncara Widagdo**

FBE Universitas Sebelas Maret (UNS)

**Abstract:** *This study examines the effect of deliberate strategy formulation and affiliated group on role of accountants. This study uses primary data through surveys of General Manager (Leader of Hotel) star hotels in the South Sumatera Province. Using a sample of 66 respondents (response rate 88%). Data were analyzed by Structural Equation Modeling (SEM) Partial Least Squares (PLS), using WarpPLS software version 5.0. The results indicate that the role of accountants in strategic decision-making will be greater in companies that take deliberate strategy formulation approach. The role of accountants in strategic decision-making will be greater in companies that have a broader affiliate group unconfirmed.*

**Keywords:** *Deliberate Strategy Formulation, Affiliated Group, Role of Accountants, Hotels*

## 1. Pendahuluan

Perspektif kontingensi menjadi hal penting dalam mempengaruhi pandangan strategis terkait peran akuntansi manajemen strategik. Kerangka dasar kontingensi Anderson dan Lanen (1999) menggambarkan hubungan kontingen antara strategi kompetitif dan struktur organisasional. Konsep strategi kompetitif dapat diturunkan sebagai implementasi formulasi strategi dan struktur organisasional menjadi implementasi penggunaan akuntansi manajemen strategik serta peran akuntan dalam keputusan strategik perusahaan (Cadez dan Guilding, 2008).

Akuntansi manajemen strategik merupakan evolusi dari praktik akuntansi manajemen (Nixon dan Burns, 2012). Akuntansi manajemen strategik disarankan untuk dapat diterapkan pada perusahaan yang beroperasi di lingkungan kompetitif dengan mengadopsi teknik akuntansi manajemen yang canggih (Shank 1989; Roslender 1995). Dua perspektif penting dalam akuntansi manajemen strategik, yang pertama sebagai satu set akuntansi yang berorientasi pada teknik strategis, dan kedua, sebagai keterlibatan akuntan di perusahaan dalam proses pengambilan keputusan strategis (Cadez dan Guilding, 2008)

---

<sup>1</sup>Saat ini sedang menempuh studi Doktoral pada PDIE UNS

Penelitian hubungan strategi terhadap implementasi akuntansi manajemen strategik sudah relatif banyak ditemukan. Penelitian tersebut antara lain dilakukan oleh Hoque (2004); Cadez dan Guilding (2008); Spencer *et al.*, (2009); Fleming *et al.*, (2009); Bastian and Muchlish (2012); serta Macinati dan Pessina (2014). Namun demikian, beberapa penelitian tersebut hanya melihat konsep akuntansi manajemen strategik pada penekanan teknik-teknik akuntansi manajemen strategik saja, seperti sistem pengendalian manajemen dan sistem pengukuran kinerja perusahaan. Oleh sebab itu muncul peluang penelitian untuk melihat hubungan orientasi strategi kompetitif terhadap implementasi akuntansi manajemen strategik yang difokuskan pada peran akuntan dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan.

Terdapat beberapa alasan mengapa perlu melihat hubungan orientasi strategi dan peran akuntan dalam perusahaan. Pertama, akuntan semakin memiliki peran besar dalam proses manajemen strategik (Palmer, 1992). Kedua, peran penting dari akuntan manajemen adalah membantu memberikan informasi untuk pengambilan keputusan dan pengendalian strategis (Bromwich 1996). Hal ini mendukung pendapat bahwa akuntan manajemen telah lama memainkan peran ganda yang bervariasi, yaitu berperan sebagai penjaga nilai, dan mengarahkan perhatian dalam pemecahan masalah (Simon *et al.*, 1955). Pada sisi lain akuntan strategis merupakan bagian integral dari proses pengambilan keputusan strategis, pada akhirnya berperan dalam mendukung penciptaan keunggulan kompetitif perusahaan (Scott dan Tiessen, 1999).

Penelitian hubungan strategi dan implementasi akuntansi manajemen strategik telah dilakukan diberbagai jenis industri. Namun penelitian ini akan dilakukan di industri hotel, karena saat ini fungsi keuangan dalam kelompok industri hotel menjadi semakin terlibat dalam akuntansi manajemen strategik, baik dalam perencanaan, dalam menilai kondisi pasar maupun melakukan analisis pesaing (Collier dan Gregory, 1995). Untuk itu industri hotel di wilayah Provinsi Sumatera Selatan dipilih sebagai lokasi penelitian ini.

Beberapa alasan pemilihan lokasi penelitian tersebut, pertama penambahan berdasarkan data BPS dari periode 2012 – 2016 jumlah hotel di Sumatera Selatan sebanyak 18 hotel baru (39,13%) dan akan bertambah lagi hingga 2018 dan akan bertambah lagi hingga 2018. Pertumbuhan jumlah hotel tersebut tidak terlepas dari banyaknya kegiatan-kegiatan level nasional, regional bahkan internasional yang dilakukan di Provinsi Sumatera Selatan, seperti penyelenggaraan SEA Games 2011, *Islamic Solidarity Games* 2013, *ASEAN University Games* 2014, dan event-event besar lainnya, serta rencana event Asian Games 2018. Kedua tingkat penghunian hotel di Sumatera Selatan berdasarkan data BPS periode 2011 – 2015 menunjukkan angka 50,86%, hal ini dapat mengindikasikan ketatnya persaingan hotel di wilayah Sumatera. Ketiga, hotel di wilayah Provinsi Sumatera Selatan bukan hotel yang berfokus pada industri pariwisata tetapi lebih berfokus sebagai hotel akomodasi bisnis dan transit. Ketiga alasan tersebut berdampak pada tingkat persaingan yang tinggi, sehingga setiap hotel memerlukan strategi pengelolaan yang tepat.

Selain faktor orientasi strategi, peningkatan peran akuntan dalam industri hotel diprediksi juga dapat dipengaruhi oleh jaringan hotel. Perusahaan yang terafiliasi dengan kelompok akan terlekat pada jaringan tata kelola (Elango dan Pattnaik, 2007). Struktur tata kelola seperti kelompok bisnis berpotensi dapat mengurangi perbedaan-perbedaan dalam kinerja. Hal tersebut semakin beralasan karena grup keanggotaan usaha adalah penentu terkuat kinerja perusahaan (Karabag dan Berggren, 2014). Kinerja perusahaan tidak bisa dilepaskan dari peran implementasi akuntansi manajemen (Cadez dan Guiding, 2008; Bisbe dan Malagueno, 2012; Macinati dan Pessina, 2014).

Berdasarkan uraian tersebut, dua masalah penting yang akan menjadi fokus dalam penelitian ini yaitu, pertama, perlu melihat implementasi akuntansi manajemen strategis dalam konteks peran akuntan dalam pengelolaan strategis bisnis hotel. Kedua, perlu melihat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi peran akuntan dalam pengelolaan bisnis hotel. Faktor-faktor tersebut berhubungan dengan konteks pemilihan orientasi strategi dan konteks pilihan jaringan bisnis. Pada akhirnya penelitian ini bertujuan untuk menguji dan membuktikan hubungan dari pemilihan formulasi strategi dan bentuk grup jaringan hotel terhadap peran akuntan dalam pengelolaan bisnis hotel di Provinsi Sumatera Selatan.

## **2. Kerangka Teori dan Pengembangan Hipotesis**

### *2.1. Peran Akuntan*

Akuntansi manajemen berkembang dari aktifitas penentuan biaya dan pengendali keuangan, menjadi penyedia informasi bagi manajemen, meningkat ke fungsi yang bertugas memastikan penyediaan informasi yang memadai, dan akhirnya berperan membuat nilai pemakaian sumber daya efektif (Waweru, 2010). Prespektif manajemen strategis menunjukkan fungsi strategis dari sistem akuntansi strategis sebagai alat analisis lingkungan, generasi alternatif strategis, pemilihan alternatif strategis, perencanaan pelaksanaan strategis, implementasi rencana strategis serta sebagai proses pengendalian manajemen strategis (Brouthers dan Roozen, 1999). Evolusi peran akuntansi manajemen dalam proses manajemen strategis (Waweru, 2010) membawa dampak pada peningkatan peran akuntan dalam pengelolaan bisnis (Palmer, 1992). Alasan mendasar dari perubahan peran akuntan tersebut berkaitan dengan inovasi akuntansi manajemen berorientasi bisnis, termasuk didalamnya adalah terkait dengan akuntansi manajemen strategis (Friedman dan Lyne, 1997).

Akuntan strategis merupakan bagian integral dari proses pengambilan keputusan strategis Scott dan Tiessen (1999). Akuntan juga memainkan peran penting dalam karakteristik biaya atau atribut yang dimiliki oleh produk dalam perencanaan strategis dan pemodelan struktur biaya pesaing (Bromwich, 1996). Partisipasi akuntan yang semakin tinggi dalam pembuatan keputusan strategis akan membawa dampak positif terhadap pemakaian akuntansi manajemen strategis oleh perusahaan dan pada akhirnya akan berdampak positif terhadap kinerja perusahaan (Cadez dan Guiding, 2008).

## 2.2. Hubungan Formulasi Strategi Terhadap Peran Akuntan

Perumusan dan implementasi strategi menjadi faktor kunci dalam mencapai tujuan kinerja kompetitif perusahaan (Chathoth dan Olsen, 2007). Perumusan strategi mengacu pada proses dimana perusahaan mendefinisikan seputar arah jangka panjang secara keseluruhan serta ruang lingkup perusahaan (Gimbert *et al.* 2010). Jenis utama formulasi strategi diidentifikasi oleh Mintzberg dan Waters (1985) untuk dapat diterapkan dalam berbagai organisasi, yaitu strategi direncanakan, strategi kewirausahaan, strategi ideologis, strategi payung, strategi proses, strategi tidak berhubungan, strategi konsensus dan strategi yang dikenakan.

Strategi yang disengaja adalah strategi yang hati-hati direncanakan dan dikendalikan oleh organisasi. Strategi yang disengaja merupakan strategi tradisional. Hal ini dikarenakan, *deliberate strategy formulation* dimulai dengan sebuah ide, rencana kemudian dikembangkan, kemudian rencana tersebut dikomunikasikan, dan diakhiri dengan beberapa bentuk tindakan (Bozkurt dan Kalkan, 2013). Pemilihan formulasi strategi yang disengaja yang disebut juga sebagai strategi tradisional adalah untuk menciptakan dan mempertahankan posisi yang terdefinisi jangka panjang dan menghasilkan keunggulan kompetitif (Mintzberg dan Waters, 1985).

Strategi yang disengaja menggambarkan suatu tindakan sadar, yang menyiratkan dalam organisasi sering melakukan diskusi tentang strategi untuk pencapaian efektifitas perusahaan dengan melibatkan semua area fungsional, termasuk diperlukannya keterlibatan akuntan strategis (Bromwich, 2000). Hal ini mendasari asumsi Cadez dan Guilding (2008) bahwa orientasi formulasi strategi yang lebih disengaja menghasilkan lebih besar partisipasi akuntansi dalam proses pengambilan keputusan strategis. Asumsi lainnya adalah filosofi manajemen strategis yang disengaja akan menunjukkan pilihan lebih besar pada orientasi informasi strategis seperti yang disediakan oleh akuntansi manajemen strategis.

Hal tersebut menunjukkan bahwa *deliberate strategy formulation* diyakini mampu memberikan dampak positif terhadap implementasi akuntansi manajemen strategis. Pembuktian telah dilakukan Cadez dan Guilding (2008) yang menyimpulkan bahwa *deliberate strategy formulation* berpengaruh positif terhadap partisipasi akuntan dalam proses pembuatan keputusan strategis. Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis yang dimunculkan dalam penelitian ini adalah:

*H1: Peran akuntan dalam pembuatan keputusan strategis akan lebih besar pada perusahaan yang mengambil pendekatan deliberate strategy formulation*

## 2.3. Hubungan Grup Afiliasi Terhadap Peran Akuntan

Perusahaan yang terafiliasi dengan grup mendapatkan kesempatan untuk belajar dari perusahaan lain dalam jaringan untuk mengatasi kelemahan pasar (Singla dan George, 2013). Hotel multinasional atau berjaringan akan menyebar pada lingkungan yang berbeda, oleh karena itu hotel berjaringan akan memilih indikator kinerja akuntansi manajemen pada berbagai tingkatan organisasi, karena kelompok jaringan hotel dapat mempengaruhi pilihan implementasi akuntansi manajemen

pada industri hotel (Mongiello dan Harris, 2006). Hotel ingin memiliki level kinerja tinggi maka hotel tersebut harus memiliki jaringan (Cortes *et al.*, 2007).

Berdasarkan uraian tersebut dapat digambarkan bahwa, semakin tinggi keterlibatan level afiliasi, maka dimungkinkan sebuah perusahaan akan memiliki jaringan yang luas. Hotel yang memiliki jaringan afiliasi akan mencapai kinerja yang lebih baik dibandingkan hotel independen yang tidak memiliki jaringan afiliasi, karena hotel berjaringan lebih banyak kesempatan untuk berkelanjutan hidup (Chand dan Katou, 2007). Jaringan hotel yang luas akan semakin meningkatkan visi berkembang perusahaan. Visi berkembang perusahaan akan berpengaruh terhadap kebutuhan implementasi akuntansi manajemen strategik perusahaan. Pada akhirnya peran akuntan dalam pengelolaan perusahaan akan ikut meningkat. Hal yang dapat menjadi alasan adalah, grup jaringan dapat menjadi faktor kontinjen pengendalian perusahaan. Faktor kontinjen pengendalian keorganisasian dapat mempengaruhi desain sistem akuntansi manajemen perusahaan (Gerdin, 2005). Oleh sebab itu hipotesis yang dapat diturunkan dalam penelitian ini adalah;

*H2 : Peran akuntan dalam pembuatan keputusan strategis akan lebih besar pada perusahaan yang memiliki grup afiliasi yang lebih luas*

### **3. Metode Penelitian**

Data penelitian dikumpulkan menggunakan koesioner. Survei dilakukan terhadap *General Manager/Pimpinan* 75 hotel berbintang, meliputi bintang 1 sampai bintang 5 di wilayah Provinsi Sumatera Selatan, yang terdaftar di berbagai situs *booking* hotel seperti [www.agoda.com](http://www.agoda.com), [www.traveloka.com](http://www.traveloka.com) dan [www.hotelcombined.com](http://www.hotelcombined.com). Dari 75 hotel yang tersurvei, 9 hotel gagal tersurvei dengan berbagai alasan. 66 (88%) hotel lainnya berhasil tersurvei dan memberikan data yang lengkap sesuai dengan kebutuhan penelitian. Maka berdasarkan 66 koesioner tersebut penelitian ini dilakukan.

#### *3.1. Variabel dan Pengukuran Variabel*

**Peran Akuntan:** peran aktif akuntan/tim akuntansi dalam berkontribusi menghasilkan keputusan strategis perusahaan. Pengukuran partisipasi akuntan/tim akuntansi menggunakan instrumen yang dipakai Cadez dan Guilding (2008) yang diadopsi dari Wooldrige dan Floyd's (1990). Responden diminta untuk merekam partisipasi akuntan terkait dengan lima aspek manajemen strategis, (i) mengidentifikasi masalah dan mengusulkan tujuan, (ii) menghasilkan pilihan, (iii) mengevaluasi pilihan, (iv) mengembangkan secara detail setiap pilihan, (v) mengambil tindakan yang diperlukan untuk perubahan perusahaan. Jawaban menggunakan skala 6 point (1 = tidak sama sekali berperan, 6 = berperan secara penuh).

**Deliberate Strategy Formulation:** adalah menilai sejauh mana organisasi membuat orientasi perumusan strategi yang disengaja (Cades dan Guilding, 2008). Instrumen dikembangkan berdasarkan

terminologi Mintzberg (1987). Responden diminta untuk menunjukkan tingkat kesetujuan dengan 6 skala likert, 1 = sangat tidak setuju sampai 6 = sangat setuju, atas pernyataan (1) keputusan strategis berdasarkan tindakan strategis;

(2) niat strategis dengan sedikit atau tanpa penyimpangan; (3) tindakan strategis berkembang berdasarkan niat.

**Grup Afiliasi:** apakah hotel merupakan jaringan dari hotel yang lainnya atau berdiri sendiri secara independen. Instrumen grup afiliasi dimodifikasi dari pilihan jawaban instrumen Whitelock dan Yang (2007); Singla dan George (2001). Responden diminta menunjukkan kategori grup afiliasi perusahaan dengan dikategorikan kedalam empat tipe, (1) tidak berafiliasi, (2) berafiliasi lokal, (3) berafiliasi nasional, (4) berafiliasi internasional.

### 3.2. Analisis Hasil dan Pembahasan

Tabel.1 Statistik Data Penelitian

| Variabel Penelitian       | Jumlah              | (%)               |       |                    |
|---------------------------|---------------------|-------------------|-------|--------------------|
| Grup Afiliasi             |                     |                   |       |                    |
| a. Tidak Berafiliasi      | 27                  | 40,9              |       |                    |
| b. Afiliasi Lokal         | 14                  | 21,2              |       |                    |
| c. Afiliasi Nasional      | 21                  | 31,8              |       |                    |
| d. Afiliasi Internasional | 4                   | 6,1               |       |                    |
|                           | Kisaran<br>Teoritis | Kisaran<br>aktual | Mean  | Standar<br>Deviasi |
| Peran Akuntan             | 5 – 30              | 10 – 30           | 22,82 | 5,54               |
| Formulasi Strategi        | 3 – 18              | 5 – 18            | 13,87 | 3,39               |

Sumber: Data Primer diolah

Tabel 1. menunjukkan statistik data penelitian. Profil jaringan hotel yang ditunjukkan dari grup afiliasi, hotel tidak berafiliasi (independen) berjumlah lebih banyak yaitu 27 hotel (40,9%), afiliasi nasional sebanyak 21 hotel (31,8%), terbanyak ketiga adalah afiliasi lokal sebanyak 14 hotel (21,2%), sementara hotel afiliasi internasional sebanyak 4 hotel (6,1%). Data ini menunjukkan bahwa mayoritas investor lebih memilih untuk menjalankan bisnis hotel di wilayah propinsi Sumatera Selatan pada cenderung dalam bentuk non afiliasi (independen). Kecenderungan memilih bisnis hotel independen dimungkinkan karena investor (owner hotel) di provinsi Sumatera Selatan tidak mau terikat pada standar grup jaringan yang cenderung akan memberikan beban lebih pada *cost* hotel. Pemilik hotel independen akan lebih mudah mengendalikan bisnis hotel dari pada jika hotel harus diserahkan pada pengelola jaringan bisnis (operator).

Tabel 1. menunjukkan data Peran Akuntan dalam kegiatan pengelolaan hotel di Sumatera Selatan pada angka rata-rata 22,82. Berdasarkan kisaran teoritis antara 5 sampai dengan 30, dapat disimpulkan bahwa Peran Akuntan dalam kegiatan pengelolaan hotel di wilayah Sumatera Selatan dapat digolongkan dalam tingkatan yang relatif tinggi. Data formulasi strategi, berdasarkan kisaran teoritis antara 3 sampai dengan 18, rata-rata angka formulasi strategi yang dilakukan oleh perusahaan hotel di wilayah Sumatera Selatan berada pada angka 13,87. Hal ini dapat disimpulkan bahwa

pemilihan teknik formulasi strategi pada perusahaan Hotel di wilayah Sumatera Selatan adalah relatif lebih terencana dan disengaja. Hal ini menunjukkan bahwa hotel sudah memikirkan setiap tindakan yang akan dilaksanakan berdasarkan perencanaan dan melihat evaluasi atas capain masa lalu.

Tabel. 2 Uji Validitas

| Variabel Penelitian                                   | r hitung | r tabel | Kesimpulan |
|---|----------|---------|------------|
| <b>Peran Akuntan</b>                                  |          |         |            |
| Mengidentifikasi masalah dan mengusulkan tujuan       | 0,916    | 0,242   | Valid      |
| Menghasilkan pilihan                                  | 0,964    | 0,242   | Valid      |
| Mengevaluasi pilihan                                  | 0,916    | 0,242   | Valid      |
| Mengembangkan secara detail setiap pilihan            | 0,959    | 0,242   | Valid      |
| Mengambil tindakan yang diperlukan untuk perubahan    | 0,919    | 0,242   | Valid      |
| <b><i>Deliberate Strategy Formulation</i></b>         |          |         |            |
| Keputusan strategis berdasarkan aktifitas strategis   | 0,889    | 0,242   | Valid      |
| Niat strategis dengan sedikit atau tanpa penyimpangan | 0,864    | 0,242   | Valid      |
| Mengembangkan strategi berdasarkan niat strategis     | 0,899    | 0,242   | Valid      |

Sumber: Data Primer diolah

Tabel 2 menunjukkan hasil pengujian validitas data penelitian. Uji validitas didasarkan nilai *corrected item total correlation* (nilai r hitung). Berdasarkan jumlah sampel 66, maka kreteria nilai r kritis adalah berada pada *degree of freedom*  $n: 66 - 2 = 64$ , pada  $\alpha$  5% *two tail* yang menunjukkan angka 0,242. Oleh karena itu, semua indikator variabel Peran Akuntan dan Formulasi Strategi adalah valid. Hal ini dibuktikan bahwa semua nilai r hitung dari setiap indikator variabel memiliki angka lebih besar dari nilai r tabel 0,242.

Tabel 3. Uji Reliabilitas

| Variabel Penelitian                           | Crombach Alpha | Nilai Kritis | Kesimpulan |
|---|----------------|--------------|------------|
| <b>Peran Akuntan</b>                          | 0,978          | 0,7          | Reliabel   |
| <b><i>Deliberate Strategy Formulation</i></b> | 0,944          | 0,7          | Reliabel   |

Sumber: Data Primer diolah

Tabel 3 menunjukkan hasil pengujian reliabilitas data penelitian. Reliabilitas data didasarkan pada nilai *crombach alpha* dari setiap data variabel penelitian. Hasil pengujian *crombach alpha* menunjukkan bahwa semua variabel yang diuji, meliputi variabel Peran akuntan dan Formulasi Strategi menunjukkan angka diatas nilai kritis yang disyaratkan (0,7). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa, semua data variabel yang diuji menunjukkan hasil yang realibel, sehingga data layak dipakai untuk proses penelitian selanjutnya.

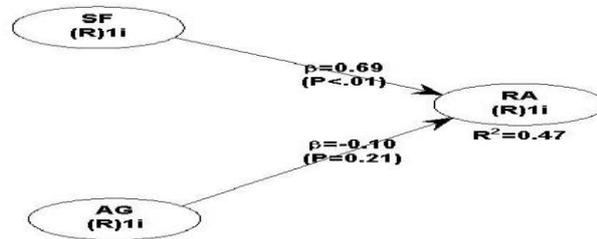
#### 4. Hasil Penelitian

Table. 4 Model Fit dan Quality Indices

| Item Model Fit                        | Nilai         | Kriteria | Kesimpulan |
|---------------------------------------|---------------|----------|------------|
| <i>Average path coefficient (APC)</i> | 0.395 P<0,001 | P < 0,05 | <i>fit</i> |
| <i>Average R-squared (ARS)</i>        | 0.471 P<0,001 | P < 0,05 | <i>fit</i> |
| <i>Average block VIF (AVIF)</i>       | 1.025         | AVIF < 5 | <i>fit</i> |

Sumber: Data Primer Diolah

Berdasarkan Tabel. 4 *model fit* dan *quality indices* nilai dari APC, ARS dan AVIF, semuanya menunjukkan nilai yang sesuai dengan kriteria. Nilai signifikansi APC < 0,001, dan ARS < 0,001 haori berada di bawah nilai  $\alpha$  5%. Nilai AVIF 1,585 berada dibawah kriteria angka 5. Sehingga, model penelitian ini dapat dilanjutkan untuk dilakukan pengujian hipotesis penelitian.



Gambar 1

#### Model Struktural Penelitian

##### 4.1. *Deliberate Strategy Formulation berpengaruh Terhadap Peran Akuntan*

Pada bagian ini akan membuktikan apakah H1 Peran akuntan dalam pembuatan keputusan strategis lebih besar pada perusahaan yang mengambil pendekatan *deliberate strategy formulation*. Berdasarkan hasil pengujian SEM-PLS pada Gambar 1, dapat dilihat bahwa nilai koefisien  $\beta$  variabel *deliberate strategy formulation* terhadap peran akuntan sebesar 0,69 dengan nilai  $p < 0,01$  atau dibawah nilai  $\alpha$  5%. Hal ini dapat disimpulkan, bahwa hipotesis yang menyatakan peran akuntan dalam pembuatan keputusan strategis lebih besar pada perusahaan yang mengambil pendekatan *deliberate strategy formulation* terkonfirmasi.

Temuan yang mendukung hubungan antara pemilihan formulasi yang disengaja terhadap peran akuntan dalam menghasilkan keputusan strategis sejalan dengan temuan Cadez dan Guilding (2008) yang menyatakan orientasi formulasi strategi yang disengaja akan lebih besar menghasilkan partisipasi akuntansi dalam proses pengambilan keputusan strategis. formulasi staregi yang disengaja menggambarkan sebuah formulasi strategi yang diawali dengan proses identifikasi mendalam atas berbagai masalah yang terjadi masa lalu, yang selanjutnya perlu dilakukan proses evaluasi kritis guna menghasilkan solusi terbaik, yang kemudian menjadi sebuah keputusan strategis bagi perusahaan. Berdasarkan situasi tersebut akuntan mempunyai peran strategis dalam menjalankan setiap tindakan yang diperlukan.

Argumentasi mendasar hubungan formulasi strategi dan peran akuntan dijelaskan oleh Bromwich (2000). Strategi yang disengaja menggambarkan suatu tindakan sadar yang diimplementasikan oleh organisasi dengan melakukan kegiatan diskusi tentang strategi untuk pencapaian efektifitas perusahaan. Kegiatan diskusi ini akan dilakukan dengan melibatkan semua area fungsional, termasuk didalamnya adalah melibatkan akuntan strategis secara lebih intensif (Bromwich, 2000). Untuk itu temuan ini menjadi beralasan. Semakin tinggi implementasi formulasi stretegi yang disengaja maka akan semakin tinggi kontribusi peran akuntan dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan.

#### 4.2. Grup Afiliasi Berpengaruh terhadap Peran Akuntan

Pada bagian ini akan dibuktikan apakah H2 peran akuntan dalam pembuatan keputusan strategis lebih besar pada perusahaan yang memiliki grup afiliasi yang lebih luas. Berdasarkan hasil pengujian SEM-PLS pada Gambar 1, dapat dilihat bahwa variabel Peran Akuntan memiliki nilai koefisien  $\beta$  sebesar 0,10 dengan nilai  $p$  0,21 atau lebih besar dari nilai  $\alpha$  5%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa peran akuntan dalam pembuatan keputusan strategis lebih besar pada perusahaan yang memiliki grup afiliasi yang lebih luas tidak terkonfirmasi.

Temuan ini tidak mendukung temuan Mongiello dan Harris (2006) bahwa kelompok jaringan hotel dapat mempengaruhi pilihan implementasi akuntansi manajemen pada industri hotel. Kelompok jaringan hotel seharusnya mendorong lebih besar peran akuntan dalam pengelolaan strategi bisnis hotel. Temuan ini menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan kontribusi peran akuntan pada setiap skala level jaringan hotel. Hotel independen maupun hotel berjejaring memerlukan level peran yang sama dari fungsi akuntansi perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari data penelitian yang secara rata-rata menunjukkan peran akuntan memiliki nilai yang relatif tinggi.

Terdapat alasan lain mengapa temuan ini gagal mengkonfirmasi hipotesis penelitian. Pilihan formulasi strategi dalam setiap strata afiliasi hotel sudah menunjukkan bentuk formulasi yang juga relatif sama. Pada hotel independen maupun hotel berjejaring, sudah melibatkan orientasi formulasi strategi yang terencana dan disengaja. Semua jenis hotel sudah berfikir bahwa untuk menghadapi persaingan hotel yang semakin dinamis, maka formulasi strategi yang terencana dan disengaja akan lebih mendukung dalam pencapaian kinerja yang optimal. Temuan ini juga menunjukkan bahwa semua perusahaan hotel di Sumatera Selatan formulasi strategi yang terencana dan disengaja akan menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Hal tersebut mengkonfirmasi pernyataan Mintzberg dan Waters (1985) yang menyebutkan bahwa tujuan dari apa yang dianggap sebagai strategi tradisional atau strategi yang disengaja adalah untuk menciptakan dan mempertahankan posisi yang terdefinisi jangka panjang dan menghasilkan keunggulan kompetitif.

## 5. Kesimpulan, Keterbatasan dan Implikasi

### 5.1. Kesimpulan

Formulasi strategi disengaja berpengaruh terhadap peran akuntan dalam pembuatan keputusan strategis. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat formulasi strategi disengaja menjadi pilihan dalam perencanaan strategis perusahaan perhotelan di propinsi Sumatera Selatan, maka akan semakin kuat tuntutan akan peran akuntan dalam pembuatan keputusan strategis perusahaan. Pemilihan formulasi strategi disengaja dan peran akuntan dalam pembuatan keputusan strategis bagi perusahaan hotel tidak dapat dihindari. Persaingan industri hotel yang semakin dinamis menuntut semua hal tersebut untuk dapat menjadi perhatian serius bagi setiap hotel yang ingin mempertahankan kelasungannya.

Karakteristik grup afiliasi tidak membawa pengaruh perbedaan peran akuntan dalam pembuatan keputusan strategis perusahaan. Bukan sesuatu yang aneh jika variasi perbedaan karakteristik grup afiliasi tidak membawa perbedaan dari peran akuntan. Hal ini semakin menunjukkan bahwa peran akuntan sudah menjadi kebutuhan bagi setiap industri tidak terkecuali dalam industri hotel. Persaingan bisnis hotel yang semakin dinamis menuntut setiap perusahaan hotel untuk melibatkan fungsi akuntansi semakin tinggi tanpa memandang apakah itu hotel independen ataupun hotel berjaringan. Setiap hotel akan menghadapi situasi persaingan yang sama sehingga membutuhkan level dukungan peran fungsi akuntansi yang relatif sama.

### 5.2. Implikasi

Temuan ini telah menunjukkan bahwa peran akuntan sangat penting dalam pengelolaan strategi bisnis perusahaan. Pemilihan formulasi strategi menjadi kunci penting dalam peningkatan peran akuntan. Namun demikian perbedaan karakteristik grup jaringan hotel tidak membawa perbedaan atas kebutuhan akan peran akuntan dalam industri hotel. Implikasi penting hasil penelitian ini bagi pengelola industri hotel adalah keterlibatan peran fungsi akuntansi adalah penting dan formulasi strategi yang disengaja merupakan pilihan yang paling sesuai untuk merencanakan strategi kompetitif bagi bisnis hotel.

### 5.3. Keterbatasan

Keterbatasan dari penilaian ini antara lain adalah, lokasi penelitian hanya terbatas di satu provinsi yaitu Sumatera Selatan. Hasil penelitian ini akan mengalami masalah keterbatasan generalisasi temuan. Penelitian selanjutnya diharapkan untuk dapat mempertimbangkan lokasi penelitian yang lebih luas misalnya regional Sumatera dengan memperhatikan karakteristik industri hotel yang sama. Tidak semua wilayah adalah industri hotel pariwisata, Sumatera Selatan adalah berkarateristik hotel untuk bisnis dan transit. Saran lain untuk penelitian selanjutnya adalah, dapat mempertimbangkan variabel lain sehubungan dengan karakteristik industri hotel misalnya kelompok rating bintang. Kelompok rating bintang dimungkinkan dapat memberikan hasil berbeda dalam konteks peran akuntan dalam pengelolaan bisnis hotel.

## REFERENSI

- Anderson, S. W. and Lanen, W. N. 1999). Economic transition, strategy and the evolution of management accounting practices. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 24. pp: 379 – 412
- Bastian, E. and Muchlish, M. 2012. Perceived Environment Uncertainty, Business Strategy, Performance Measurement System and Organizational Performance. *Procedia - Social and behavioral Sciences*. Vol. 65. pp: 787 – 792
- Bisbe, J and Malagueno, R. 2012. Using Strategic Performance Measurement Systems for Strategy Formulation: Does it Work in Dynamic Environments? *Management Accounting Research*. Vol. 23. pp: 296 – 311
- Bozkut, O. C. and Kalkan, A. 2013. Strategic Focus in Turkish SMEs: Emergent or Deliberate Strategies? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Vol. 99. pp: 929 – 937

- Brouthers, K. D. and Roozen, F. A. 1999. It is time to start thinking about strategic accounting? *Long Range Planning*. Vol. 32 (3). pp: 311 – 322
- Bromwich, M. 1996. Strategic Management Accounting in Management Accounting Handbook. Drury. C. (Ed) *The Chartered Institute of Management Accountants*. pp: 203 – 227
- Bromwich, M. 2000. Thoughts on management accounting and strategy. *Pacific Accounting Review*. Vol. 11. pp: 41 – 48
- Cadez, S. and Guilding, C. 2012. Strategy, strategic management accounting and performance: a configurational analysis. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 112 (3). pp. 484 – 501
- Chand, M. and Katou, A. A. 2007. The Impact of HRM Practices on Organisational Performance in the Indian Hotel Industry. *Employee Relations*. Vol. 29 (6) pp: 576 – 594
- Chathoth, P. K. and Olsen, M. D. 2007. The effect of environment risk, corporate strategy, and capital structure on firm performance: an empirical investigation of restaurant firms. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 26 (3). pp. 502 – 516
- Cortes, E. C. Jose F. Azorin, M. and Moliner, J. P. 2007. The Impact of Strategic Behaviours on Hotel Performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 19 (1). pp: 6 – 20
- Elango, B. and Pattnaik, C. 2007. Building capabilities for international operations through networks: A study of Indian firms. *Journal of International Business Studies*. 38. Pp: 541 – 555
- Fleming, D. M. Chow, W. C. and Chen, G. 2009. Strategy, Performance Measurement Systems, and Performance: A Study of Chinese Firms. *The International Journal of Accounting*. Vol. 44. pp: 256 – 278
- Friedman, A. L. and Lyne, S. R. 1997. Activity-Based Techniques and the Death of the Beancounter. *European Accounting Review*. Vol. 6 (1). pp: 19 – 44
- Gerdin, J. 2005. Management accounting system design in manufacturing departments: An empirical investigation using a multiple contingencies approach. *Accounting Organizations and Society*. Vol. 30. pp: 99 – 126
- Gimbert, X. Bisbe, J and Mendoza, X. 2010. The Role of Performance Measurement Systems in Strategy Formulation Processes. *Long Range Planning*. Vol. 43. pp: 477 – 497
- Hoque, Z. 2004. A Contingency Model of the Association Between Strategy, Environmental Uncertainty and Performance Measurement: Impact on Organizational Performance. *International Business Review*. Vol. 13. pp: 485 – 502
- Karabag, S. F. and Berggren, C. 2014. Antecedents of Firm Performance in Emerging Economies: Business Groups, Strategy, Industry Structure, and State Support. *Journal of Business Research*. Vol. 67. pp: 2212 – 2223
- Macinati, M. S. and Pessina, E. A. 2014. Management Accounting Use and Financial Performance in Public Health-Care Organisations: Evidence from the Italian National Health Service. *Health Policy*. Vol. 117. pp: 98 – 111
- Mintzberg, H. and Waters, J. A. 1985. Of strategies deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*. Vol. 6 (3). Pp: 257 – 272
- Mongiello, M. and Harris, P. 2006. Management Accounting and Corporate Management: Insights into Multinational Hotel Companies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 18 (5). pp: 364 – 379
- Nixon, B. and Burns, J. 2012. The paradox of strategic management accounting. *Management Accounting Research*. Vol. 23. pp: 229 – 244
- Palmer, R. J. 1992. Strategic goals and objectives and the design of strategic management accounting systems. *Advances in Management Accounting*. Vol. 1. pp: 179 – 204
- Scott, T. W. and Tiessen, P. 1999. Performance Measurement and Managerial Teams. *Accounting Organizations and Society*. Vol. 24. pp: 263 – 285
- Simon, H.A. Kozmetsky, G. Guetzkow, H. and Tyndall, G. 1955. Organizing for Controllership: Centralization and Decentralization. *The Controller copyright Financial Executives Institute*. Vol. 33. pp: 11 – 18
- Singla, C. and George, R. 2013. Internationalization and Performance: A Contextual Analysis of Indian Firms. *Journal of Business Research*. Vol. 66. pp: 2500 – 2506
- Spencer, X. S. Y. Joiner, T. A. and Salmon, S. 2009. Differentiation Strategy, Performance Measurement System and Organizational Performance: Evidence from Australia. *International Journal of Business*. Vol. 14 (1). pp: 83 – 103
- Waweru, N. M. 2010. The Origin and Evolution of Management Accounting: a Review of the Theoretical Framework. *Problems and Perspectives Management*. Vol. 8 (3). pp: 165 – 182
- Whitelock, J. and Yang, H. 2007. Moderating Effect of Parent Control on International Joint Venture' Strategic Objective and Performance. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. Vol. 19 (3). pp: 286 – 306
- Wooldridge, B. and Floyd, S. W. 1990. The Strategy Process, Middle Management Involvement and Organizational Performance. *Strategic Management Journal*. Vol. 11. pp: 231 – 241

## APENDIKS

### KUESIONER PENELITIAN

#### 1. Partisipasi Akuntan

| Identifikasi  | Tidak sama sekali berperan - Berperan secara penuh |   |   |   |   |   |
|---|--|---|---|---|---|---|
|   | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Partisipasi akuntan dalam mengidentifikasi masalah dan mengusulkan tujuan               | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Partisipasi akuntan dalam menghasilkan pilihan  | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Partisipasi akuntan dalam mengevaluasi pilihan  | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Partisipasi akuntan dalam mengembangkan secara detail setiap pilihan                    | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Partisipasi akuntan dalam mengambil tindakan yang diperlukan untuk perubahan perusahaan | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

#### 2. Formulasi Strategi

| No | Karateristik  | Sangat Tidak Setuju - Sangat Setuju |   |   |   |   |   |
|----|---|-------------------------------------|---|---|---|---|---|
|    |   | 1                                   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1  | Dalam perusahaan, pembuatan keputusan strategis biasanya diawali dengan memikirkan setiap kemajuan dari tindakan-tindakan strategis | 1                                   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2  | Dalam perusahaan, niat strategis dapat direalisasikan dengan tanpa (jarang) terjadi penyimpangan                                    | 1                                   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3  | Dalam perusahaan, tindakan strategis biasanya berkembang tidak terlepas dengan adanya niat  | 1                                   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

#### 3. Grup Afiliasi

Grup jaringan perusahaan perhotelan:

- a. Tidak Berafiliasi
- b. Berafiliasi Lokal
- c. Berafiliasi Nasional
- d. Berafiliasi Internasional