

**PENGARUH PARTISIPASI MANAJER DALAM PENYUSUNAN  
ANGGARAN DAN PENGGUNAAN *INFORMATION TECHNOLOGY*  
TERHADAP KINERJA MANAJER  
(STUDI KASUS PADA INDUSTRI PERHOTELAN DI KENDARI)**

**La Hatani<sup>1</sup>  
Nursaban Rommy<sup>2</sup>**

*Abstract*

*The research's aim is to find out the positive impact of manager's participation in budgeting on performance and the impact of information technology implementation on relation between manager's participation in budgeting and performance. The object of this research are managers hotels in Kendari which participate in budgeting and the hotel is already implement information technology. The population consists of 62 managers. Technique of collecting sample used jugmend sampling. The analysis uses multiple linear regression application, the moderating regression analysis. The results show that managers' participation in budgeting has positive impact on managers' performance, but information technology has no strengthening impact on the relation between manager's participation in budgeting and performance due to its low usage. Managers' participation in budgeting was proven to be having positive impact on managers' performance, so it would be better if managers' participation in budgeting is increased. Though information technology has not been maximally used by hotel industry in Kendari, it would also be better if the company starts to take the benefit of information technology available in the company, because at the moment the company must be able to accommodate the need of the global market, especially for the hotel industry.*

**Keywords:** *Manager Participation in Budgeting; Information Technology, Manager Performance*

Pariwisata dewasa ini telah menjadi harapan pemasukan devisa yang cukup besar bagi negara. Berbagai kebijakan yang ditempuh oleh pemerintah untuk mendorong pengembangan industri pariwisata mulai dari deregulasi debirokratisasi perizinan, keuangan, perbankan sampai ketentuan bebas visa dan pengembangan pintu-pintu gerbang wisata baru telah terasa berhasil memacu pertumbuhan industri khususnya jasa perhotelan secara nasional yang cukup tinggi.

Berpijak pada trend dan prospek pertumbuhan industri pariwisata sebagai industri jasa yang terkait dalam beberapa sektor usaha salah satu diantaranya adalah perhotelan merupakan usaha yang dipengaruhi oleh kepuasan pelanggannya, kesuksesan sebuah hotel ditentukan oleh kinerja sumber daya manusianya, termasuk manajer dan karyawannya. Hal ini terjadi karena hotel merupakan perusahaan yang melibatkan kontak langsung antara manajer dan karyawan dengan pelanggannya (Winata, 2005). Kinerja industri perhotelan dipengaruhi oleh partisipasi pelaksana

program dalam pengambilan keputusan yang pelaksanaannya menjadi tanggung jawab pelaksana program termasuk dalam penyusunan anggaran oleh (Yukl, 2002). Namun disisi lain tidak dapat dipungkiri dengan kemajuan teknologi saat ini penggunaan *information technology (IT)*, juga mempengaruhi kinerja, karena penggunaan teknologi memiliki dampak hampir pada setiap aktivitas perusahaan (Porter, 1993).

Partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran yang implementasinya menjadi tanggung jawab manajer akan membuat manajer memahami anggaran yang menjadi tanggung jawab manajer dan membuat manajer bersedia berbagi informasi dengan atasannya (Van Dijk, 2006). Brownell dan McInnes (1986) dan Winata (2005) menyatakan partisipasi penyusunan anggaran oleh manajer memberi motivasi pada para manajer untuk melakukan tugasnya dengan baik. Hal ini sama dengan temuan Subramaniam (2001), bahwa terdapat hubungan positif antara partisipasi anggaran dan kinerja.

<sup>1</sup> Dosen Tetap Universitas Hasanuddin Sulteng

Van Dijk (2006) menyatakan bahwa penyusunan anggaran tidak secara signifikan mempengaruhi penekanan anggaran dan kinerja. Selain itu, pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan level kerja serta motivasi tergantung pada situasi (Charpentier, 1998). Dalam penelitiannya, Charpentier (1998) menemukan bahwa, tingkat partisipasi yang rendah mampu menghasilkan kinerja yang lebih baik. Hal ini disebabkan pada saat penelitian, perusahaan sedang berada pada tingkat profitabilitas yang rendah.

Teknologi informasi menciptakan operasi bisnis dan transaksi berkecepatan tinggi karena dapat membuat level terkecil dari bisnis meningkatkan efisiensi dan produktifitas, pengurangan biaya, perbaikan kualitas, dan modernisasi manajemen. Meskipun demikian terdapat beberapa tantangan dalam menerapkan teknologi informasi, terutama di negara berkembang seperti Indonesia. Berdasarkan *Human Development Report* yang diterbitkan oleh UNDP, tahun 1999, di Indonesia internet digunakan oleh 0,1 orang untuk setiap 1000 sehingga angka *IT Literacy* hanya berkisar 0,01% (Hirono, 2000).

Aplikasi manfaat teknologi informasi dan komunikasi akan menjadi salah satu faktor keberhasilan yang atau keunggulan bersaing di masa yang akan datang (Demicco, 2003). Teknologi informasi dan komunikasi dapat memperbaiki kinerja manajer melalui kemudahan dalam pertukaran informasi dan inovasi di antara manajer lintas fungsi, lintas lokasi geografis dan zona waktu (Hengst, 2001). Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Baldwin (2001); McAfee (2002) dan Hu (2005).

Ketatnya persaingan dalam industri perhotelan di Kota Kendari menuntut para manajer hotel untuk lebih kreatif dan inovatif, dan partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran. Oleh karena itu para manajer tersebut lebih kreatif dan inovatif, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja. Penggunaan teknologi informasi, dengan segala kemudahan dan manfaatnya diharapkan dapat membantu para manajer dalam melaksanakan tugas-tugasnya dan meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan fenomena empiris, kajian teoritis, dan hasil penelitian terdahulu yang telah

dikemukakan, peneliti tertarik untuk mengkaji lebih jauh mengenai pengaruh partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran dan penggunaan teknologi informasi terhadap hubungan antara partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajer.

Mengacu pada fenomena-fenomena empiris dan hasil temuan para peneliti terdahulu, maka fokus permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini apakah partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajer dan penggunaan teknologi informasi dapat memperkuat pola hubungan antara partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajer. Kemudian tujuan yang ingin dicapai adalah untuk menganalisis pengaruh partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran pada kinerja manajer dan pengaruh penggunaan teknologi informasi terhadap hubungan antara partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajer. Dengan demikian hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi manajemen industri perhotelan di Kota Kendari dalam pertimbangan untuk memberi kesempatan pada manajer hotel dalam penyusunan anggaran serta dapat menjadi salah satu pertimbangan dalam keputusan mengenai pemanfaatan dan investasi teknologi informasi dalam industri perhotelan.

Penyusunan anggaran adalah metode kontrol keuangan yang meliputi perencanaan dan pemanfaatan anggaran. Anggaran menunjukkan harapan perusahaan yang yang di tunjukkan dalam besaran ekonomi untuk periode waktu yang akan datang (Samuelson, 1973 dalam Charpentier, 1998). Pelaksana anggaran (*budgetee*) adalah manajer pada tingkat yang lebih rendah yang membuat proposal anggaran seperti yang ditetapkan manajer atasannya. Anggaran kemudian disetujui oleh manajer atasan setelah revisi-revisi yang diperlukan. Oleh karena itu, pelaksana anggaran adalah manajer bawahan yang bertanggung jawab merealisasikan anggaran, sehingga memiliki tanggung jawab anggaran.

Kepemimpinan partisipatif dapat mewakili berbagai bentuk sejumlah prosedur dapat digunakan untuk melibatkan orang lain dalam pembuatan keputusan. Beberapa

teori kepemimpinan telah mengemukakan taksonomi pengambilan keputusan yang berbeda, dan hingga saat ini tidak ada persetujuan mengenai jumlah optimal prosedur-prosedur keputusan atau cara terbaik mendefinisikannya (Heller & Yukl (1969), Strauss (1977), Tannenbaum dan Schmidt (1958), Yukl (2002)). Namun demikian, sebagian besar para ahli menyatakan terdapat empat prosedur pengambilan keputusan, yaitu:

1. Keputusan autokratis, manajer membuat keputusan sendiri tanpa menanyakan pendapat atau saran karyawan, dan karyawan tidak memiliki pengaruh langsung pada keputusan.
2. Konsultasi, manajer menanyakan ide dan pendapat pada karyawan, kemudian membuat keputusan sendiri setelah mempertimbangkan saran dan perhatian karyawan.
3. Keputusan bersama, manajer bertemu dengan karyawan untuk mendiskusikan masalah yang dihadapi dan membuat keputusan bersama, manajer tidak punya pengaruh lebih besar pada keputusan akhir dibanding partisipasi lain
4. Delegasi, manajer memberikan otoritas dan tanggungjawab untuk membuat keputusan pada seseorang atau kelompok; manajer biasanya menentukan batas dimana keputusan final sudah harus dibuat, dan persetujuan awal tidak selalu diperlukan sebelum keputusan diimplementasikan

Kepemimpinan partisipatif memberikan manfaat-manfaat potensial, tetapi keberadaan manfaat tersebut bergantung kepada partisipan, banyaknya pengaruh yang dimiliki partisipan, dan aspek-aspek lain situasi keputusan. Empat manfaat potensial termasuk kualitas keputusan yang lebih baik, penerimaan keputusan yang lebih baik oleh partisipan, kepuasan lebih tinggi dengan proses pengambilan keputusan yang ada, dan pengembangan keahlian pengambilan keputusan.

Partisipasi penyusunan anggaran dalam proses anggaran dapat dipandang sebagai salah satu karakteristik pengambilan keputusan (Charpentier, 1998). Dari sudut pandang individu karyawan, partisipasi penyusunan anggaran adalah pengembangan

mental dan individu yang memberikan rasa memiliki pada keputusan yang telah dibuat (Winata, 2005).

Partisipasi penyusunan anggaran adalah proses pembuatan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih dimana keputusan yang dibuat akan memiliki pengaruh pada yang membuatnya di masa yang akan datang. Charpentier (1998) mengatakan partisipasi penyusunan anggaran dapat didefinisikan sebagai proses tempat manajer memiliki keterlibatan dan pengaruh pada penempatan anggaran yang akan diimplementasikan oleh manajer tersebut. Pengukuran partisipasi penyusunan anggaran meliputi :

1. Kemampuan pelaksana anggaran untuk mempengaruhi rencana anggaran.
2. Hubungan manajer atasan dengan pelaksana anggaran.
3. Kemudahan pelaksana anggaran dalam mengusulkan perubahan pada proses anggaran.
4. Besarnya partisipasi pelaksana anggaran dalam fase tindak lanjut anggaran.

Teknologi informasi didefinisikan sebagai teknologi komputer, baik perangkat lunak maupun perangkat keras, yang digunakan untuk memproses dan menyimpan data termasuk penggunaan teknologi komunikasi untuk transmisi data (Besterfield, 2003). Menurut Besterfield (2003), terdapat tiga level dalam teknologi informasi, yaitu:

1. Data, yang berbentuk alfanumerik dan dapat dipindahkan tanpa memperhatikan artinya.
2. Informasi, adalah susunan data tertentu yang membentuk pola dan memiliki arti dalam pikiran seseorang. Informasi berada dalam persepsi manusia.
3. Pengetahuan, adalah nilai tambah pada pikiran manusia, yang berasal dari persepsi dan manipulasi ilmiah informasi sehingga menjadi dasar tindakan yang cerdas.

Penggunaan teknologi informasi dibedakan menjadi dua (Besterfield, 2003) yaitu: (1) Internet, jaringan komputer seluruh dunia. Sejak saat itu, jumlah komputer yang terhubung ke internet telah bertambah. Namun tidak ada kelompok tertentu yang bertanggung jawab terhadap internet. Seseorang dengan komputer yang terhubung dengan internet memiliki kemampuan untuk memberi akses pada

pengguna internet lain ke data yang disimpan dalam komputernya jika diinginkan; (2) Intranet, dalam organisasi, *local-area network* (LAN) mampu memberikan data bagi penggunanya dengan cara menyimpan sejumlah besar transaksi data pada komputer sentral dan pada saat yang sama menghubungkannya dengan *personal computer*. LAN melayani *sharing* data seperti *e-mail*, transaksi, pengambilan keputusan, kalender, penjadwalan, *teamwork* dan *authorship*, dan akses ke internet. Data disimpan dalam komputer sentral, dan individu-individu tertentu yang memiliki hak untuk mengaksesnya.

Kinerja dapat didefinisikan sebagai seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan dari suatu pekerjaan yang diminta (Rivai *et al*, 2005). Schrmehorn, Hunt, dan Osborn (1991) menyatakan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan individu, kelompok, maupun perusahaan. Kinerja manajer memiliki bentuk berbeda untuk situasi dan tujuan yang berbeda. Kinerja manajer dapat berupa kuantitas dan atau kualitas fisik output, dalam kasus lain dapat berupa keberhasilan operasi yang lancar dalam organisasi.

Dalam penelitian ini, kinerja yang diukur adalah kinerja manajerial yang berhubungan dengan partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran dan penggunaan teknologi informasi yang dimodifikasi dari item-item yang dikembangkan oleh Subramaniam (2001) yang meliputi perencanaan, *monitoring*, evaluasi, dan negosiasi. Masing-masing manajer departemen dalam hotel menilai kinerja pribadi. Item-item dalam pengukuran kinerja ini antara lain:

1. Perencanaan, mengacu pada keberhasilan proses pembuatan anggaran, penentuan prosedur dan program kerja dalam departemen yang dipimpin responden.
2. *Monitoring*, yaitu keberhasilan proses mencari dan mengumpulkan informasi untuk catatan, laporan dan rekening dalam departemen yang di pimpin responden.
3. Evaluasi, yaitu keberhasilan proses penilaian dan persetujuan proposal, laporan kinerja, laporan dan inspeksi

keuangan dalam departemen yang dipimpin responden.

4. Negosiasi, yaitu keberhasilan proses pembelian, penjualan dan tawar menawar kolektif yang berkaitan dengan departemen yang dipimpin responden.

Para peneliti menemukan hasil yang berbeda mengenai pengaruh partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran pada kinerja. Secara umum para peneliti peneliti terdahulu menemukan hubungan positif antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja (Subramaniam, 2001). Peneliti yang lain mengatakan bahwa arah hubungan tergantung situasi yang dihadapi oleh perusahaan itu sendiri. Charpentier (1998) menyatakan bahwa karakter pekerjaan memiliki peranan dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja. Jika pekerjaannya rutin dan mekanis, partisipasi penyusunan anggaran akan mengarah pada pengaruh negatif terhadap kinerja. Sebaliknya pekerjaannya menuntut keahlian-keahlian yang inovatif, penyusunan partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja.

Charpentier (1998) menemukan bahwa jika pekerjaan yang dilakukan adalah pekerjaan yang sulit, partisipasi penyusunan anggaran akan mempunyai pengaruh yang positif pada kinerja, tetapi jika pekerjaan yang dilakukan adalah pekerjaan yang mudah, pelaksanaan anggaran akan merasa partisipasi tidak diperlukan dan tidak efektif, dan kinerja pelaksanaan anggaran menurun ketika partisipasi penyusunan anggaran meningkat. Secara umum, persepsi atas hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja memiliki sifat positif, hal ini tergantung tiga faktor (Charpentier, 1998), yaitu:

1. Partisipasi penyusunan anggaran meningkatkan penerimaan dan motivasi.
2. Partisipasi penyusunan anggaran membuat pelaksana anggaran merasa memiliki tanggung jawab terhadap terhadap tujuan-tujuan organisasi yang lebih besar.
3. Partisipasi penyusunan anggaran memperbaiki sistem informasi dalam organisasi.

Selanjutnya Stedry (1960) dan Schiff & Lewin (1970). menjelaskan bahwa pelaksana anggaran menggunakan partisipasi

penyusunan anggaran untuk menciptakan "budget slack". Menurut kedua peneliti alasannya adalah adanya konflik antara tujuan pribadi dan tujuan organisasi (Cyert & Marct, 1963; Arwidi & Samuelson, 1991 dan Charpentier, 1998). Charpentier (1998) menyatakan secara teoritis bahwa pelaksana anggaran berusaha untuk menurunkan tingkat obyektif anggaran ke tingkat aspirasi pelaksana melalui partisipasi penyusunan anggaran selama fase perencanaan.

Teknologi informasi dan komunikasi dapat memperbaiki kinerja manajer melalui kemudahan dalam pertukaran informasi dan inovasi di antara manajer lintas fungsi, lintas lokasi geografis dan zona waktu (Hengst, 2001). Selain sebagai teknologi komputer, teknologi informasi juga dapat didefinisikan sebagai teknologi komunikasi untuk mengirimkan informasi (Besterfield, 2003), sehingga pengaruh yang dimiliki teknologi komunikasi sama dengan pengaruh yang dimiliki teknologi informasi. Hal ini sesuai dengan temuan Baldwin (2001) bahwa pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi berhubungan dengan peningkatan pertumbuhan produktivitas tenaga kerja dan pangsa pasar.

Brynjolfsson *et al.*, (2000) menyatakan, komputer memiliki pengaruh besar pada

pertumbuhan ekonomi dibanding nilai investasi yang dikeluarkan perusahaan. Hu *et al.*, (2005) menyatakan bahwa investasi teknologi informasi memiliki kontribusi positif pada pertumbuhan produktivitas dalam industri termasuk pada industri jasa yang sangat sarat informasi. Menurut Bharadwaj (1999) investasi teknologi informasi memiliki hubungan positif dengan kinerja perusahaan di bursa efek.

Penggunaan teknologi informasi oleh manajer memiliki implikasi pada partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajer, karena perubahan teknologi dapat mempengaruhi hampir seluruh aktivitas yang ada dalam perusahaan (Porter, 1993). Di perusahaan yang memanfaatkan teknologi informasi, organisasi kerja tradisional diubah sehingga pekerja memiliki tanggung jawab yang lebih luas, pengambilan keputusan yang lebih desentralisasi, dan tim-tim yang ada diubah menjadi tim yang mampu mengatur dirinya sendiri (Hirono, 2000). Pemanfaatan teknologi informasi dapat berlaku sebagai pendukung pendekatan manajemen tertentu yang ditetapkan oleh perusahaan (Winata, 2005), termasuk dalam penentuan diterapkannya proses partisipasi dalam penyusunan anggaran.

ini mengkaji persepsi responden, dengan alternatif pilihan 1 sampai dengan 7 (Tull, 1993), dengan alternatif pilihan jawaban: 1 (sangat tidak setuju sekali); 2 (sangat tidak setuju); 3 (tidak setuju); 4 (netral); 5 (setuju); 6 (sangat setuju); dan 7 (sangat setuju sekali).

#### **Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi menunjukkan keseluruhan kelompok atau grup dari orang-orang, peristiwa, atau barang yang diminati oleh peneliti untuk diselidiki (Sekaran, 2000). Populasi target dalam penelitian ini adalah manajer yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran dari hotel yang ada di Kota Kendari yang berjumlah sebanyak 62 hotel dengan jumlah manajer 248 orang

Teknik penarikan sampling dalam penelitian ini adalah *jugmend sampling* yaitu penarikan sampling berdasarkan tujuan. Responden yang dijadikan sampel adalah manajer dengan kriteria manajer yang terlibat dalam penyusunan anggaran dan manajer yang hotelnya telah memanfaatkan

#### **METODE PENELITIAN**

##### **Rancangan Penelitian**

Objek penelitian ini adalah pada industri perhotelan di Kota Kendari. Rancangan penelitian ini adalah mengkaji dan menganalisis fenomena dalam bentuk hubungan antara variabel atau disebut sebagai penelitian *eksplanatif asosiatif*. Variabel yang diteliti adalah partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran ( $X_1$ ), penggunaan teknologi informasi ( $X_2$ ) dan kinerja manajer sebagai variabel ( $Y$ ). Tipe hubungan antara variabel-variabel yang diteliti adalah bersifat *causalitas* (sebab-akibat) yaitu variabel  $X$  sebagai variabel bebas (*independent variable*) menjelaskan atau mempengaruhi variabel  $Y$  sebagai variabel terikat (*dependent variable*).

Data yang digunakan adalah data primer yang dikumpul secara *cross-section* melalui kuisioner dan wawancara langsung dengan para manajer. Penyusunan skala pengukuran digunakan metode *Likerts Summated Ratings* (LSR) karena penelitian

teknologi informasi, manajer departemen yang bertanggung jawab atas segala kegiatan yang berlangsung di bawah pimpinannya. Dengan demikian maka jumlah sampel penelitian ini sebanyak 62 orang setiap hotel diwakili oleh satu orang manajer berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan diatas.

**Metode Analisis Data**

1. Analisis Deskriptif, bertujuan untuk mendeskriptifkan masing-masing variabel penelitian ini dalam bentuk jumlah, rata-rata maupun angka persentase.
2. Analisis statistika inferensial yaitu *Moderating Regression Analysis* (MRA) dengan persamaan:  
 $Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_1*X_2 + \epsilon_i$   
 $Y = b_0 + b_1X_1 + \epsilon_i$   
dimana :  
Y = Persepsi kinerja manajer  
X1 = Partisipasi penyusunan anggaran  
X2 = Penggunaan teknologi informasi  
X1\*X2 = Interaksi partisipasi penyusunan anggaran dan penggunaan teknologi informasi  
 $\epsilon$  = error

**Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

1. Partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran (X<sub>1</sub>), mengacu pada keterlibatan aktif manajer dalam proses formulasi anggaran yang implementasinya menjadi tanggungjawab manajer tersebut (Brownell 1981, Mia, 1982, Malory and Mia, 1998; Milani, 1975 dan Winata, 2005). Instrumen untuk pengukuran variable ini menggunakan skala likert 7 poin terdiri atas :
  - 1) Keterlibatan, mengacu pada keterlibatan responden dalam penetapan anggaran.
  - 2) Revisi, mengacu pada alasan atasan responden ketika anggaran responden direvisi.
  - 3) Inisiatif, mengacu pada frekuensi inisiatif yang berupa permintaan, opini dan saran

- 4) Pengaruh, mengacu pada pengaruh responden pada anggaran yang ditetapkan.
  - 5) Kontribusi, mengacu pada kontribusi responden pada anggaran.
  - 6) Konsultasi, mengacu pada frekuensi konsultasi atasan yang berupa pencarian pendapat, permintaan dan saran kepada responden.
2. Penggunaan Teknologi Informasi (X<sub>2</sub>), mengacu pada penggunaan jaringan komputer untuk meningkatkan komunikasi internal antara karyawan dalam sebuah organisasi, sedangkan internet mengacu pada komunikasi dengan pelanggan, pemasok, kreditor dan pihak-pihak lain di luar organisasi. Instrumen yang digunakan untuk mengakses persepsi manajer pada penggunaan teknologi informasi di adopsi dari Anderson (2001), yang terdiri atas 4 item pertanyaan yaitu:
    - 1) Penggunaan e-mail untuk komunikasi internal, yang mengacu pada frekuensi penggunaan email oleh responden untuk berkomunikasi atau tukar informasi tentang masalah pekerjaan.
    - 2) Internet, yaitu frekuensi penggunaan jaringan komputer oleh responden untuk mengakses data informasi tentang pekerjaan dengan pihak lain dalam perusahaan
    - 3) Internet untuk komunikasi eksternal, yaitu frekuensi penggunaan internet untuk komunikasi dengan *supplier* dan pelanggan;
    - 4) Frekuensi penggunaan internet untuk berkomunikasi dengan pihak luar perusahaan seperti pemerintah, investor, dan kreditor
  3. Kinerja Manajer (Y), penilaian kinerja yang digunakan adalah penilaian *self-rating*, karena penilaian kinerja yang dilakukan digunakan untuk tujuan pengembangan. Kinerja yang diukur adalah kinerja manajerial yang berhubungan dengan partisipasinya dalam penyusunan anggaran dan penggunaan teknologi informasi yang dimodifikasi dari item-item yang dikembangkan oleh Subramaniam

(2001). Masing-masing manajer hotel menilai kinerja pribadi dengan menggunakan skala likert 7 poin. Item-item dalam pengukuran kinerja ini antara lain:

- 1) Perencanaan, mengacu pada keberhasilan proses pembuatan anggaran, penentuan prosedur dan program kerja dalam departemen yang dipimpin responden.
- 2) *Monitoring*, yaitu keberhasilan proses mencari dan mengumpulkan informasi untuk catatan, laporan dan rekening dalam departemen yang di pimpin responden.
- 3) Evaluasi, yaitu keberhasilan proses penilaian dan persetujuan proposal, laporan kinerja, laporan dan inspeksi keuangan dalam departemen yang dipimpin responden.
- 4) Negosiasi, yaitu keberhasilan proses pembelian, penjualan dan tawar menawar.

#### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Sarana penunjang dalam ekonomi kepariwisataan maupun kegiatan sosial lainnya di Kota Kendari adalah tersedianya fasilitas pemondokan yaitu hotel dan akomodasi yang cukup baik. Jumlah hotel/akomodasi di Kota Kendari sampai dengan akhir tahun 2005 mencapai 26 unit, dengan jumlah kamar sebanyak 715 dan tempat tidur sebanyak 1.332 unit. Selanjutnya dari seluruh hotel yang ada di Kota Kendari merupakan klasifikasi hotel non berbintang dengan jumlah pengunjung tamu asing sebanyak 315 orang sedangkan tamu domestik sebanyak 59.065 orang.

#### **Analisis Deskriptif**

##### **1. Variabel Partisipasi Manajer Dalam Penyusunan Anggaran ( $X_1$ )**

Variabel partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran terdiri dari enam indikator pertanyaan dalam pengukurannya, tanggapan dari 62 responden atas keenam indikator tersebut adalah :

- 1) Keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran dari 62 responden yang diteliti mayoritas memberikan pernyataan sangat setuju 17 orang (27,42%) dan

sangat setuju sekali 14 orang (22,58%). Nilai rata-rata pernyataan para manajer atas keterlibatan dalam penyusunan anggaran sebesar 5,13 (setuju) yang berada di atas nilai tengah. Hal ini menunjukkan keterlibatan para manajer dalam penyusunan anggaran relatif besar, sehingga mempengaruhi kinerja manajer.

- 2) Pengadaan revisi terhadap anggaran mayoritas responden menyatakan sangat setuju sekali sebanyak 20 orang (32,26%) dengan nilai rata-rata skor jawaban responden sebesar 5,53 (sangat setuju). Alasan perevisian anggaran yang dilakukan atasan responden terhadap anggaran yang diajukan responden dipandang masih masuk akal oleh responden dan mempengaruhi kinerja dari para manajer. Hal ini dapat terjadi karena para manajer lebih terbuka dalam menerima keputusan yang dibuat.
- 3) Inisiatif manajer dalam penyusunan anggaran mayoritas responden memberikan pernyataan sangat setuju 16 orang (25,81) dan sangat setuju sekali 15 orang (24,19%) dan nilai rata-rata item ini sebesar 5,31 (setuju). Hal ni menunjukkan para manajer selalu menyatakan inisiatif berupa permintaan, opini, saran kepada atasannya berkaitan dengan anggaran yang implementasinya menjadi tanggung jawab manajer.
- 4) Pengaruh manjer dalam penyusunan anggaran mayoritas responden memberikan pernyataan sangat setuju sekali sebanyak 26 orang (41,94%) sedangkan nilai rata-rata sebesar 5,68 (sangat setuju). Hal ini terjadi karena para manajer merasa diperlakukan dengan hormat sehingga pada akhirnya akan dapat bekerja dengan lebih baik.
- 5) Kontribusi manajer dalam penyusunan anggaran mayoritas responden memberikan pernyataan sangat setuju 20 orang (32,26%) dan sangat setuju sekali 19 orang (30,65%) dengan nilai rata-rata sebesar 5,58 (sangat setuju).

Manajer merasa memiliki kontribusi berarti pada anggaran yang telah ditetapkan. Kontribusi memiliki pengaruh yang sama terhadap anggaran yang ditetapkan. Dengan perasaan telah memiliki kontribusi pada keputusan yang ditetapkan, maka para manajer tersebut akan merasa diperlakukan dengan hormat.

- 6) Pernyataan manajer atas perlunya konsultasi dengan pimpinan dalam penyusunan anggaran mayoritas responden menyatakan setuju sebanyak 22 orang (35,48%) dengan nilai rata-rata item ini sebesar 5,02 (setuju). Alasan responden karena merasa atasannya selalu mencari pendapat, permintaan, dan saran sehubungan dengan anggaran yang akan disusun kepada para responden. Dengan cara ini, para atasan manajer dapat mengetahui kondisi terkini yang dihadapi para manajer di bawah pimpinannya dan dapat digunakan sebagai masukan dalam penetapan anggaran sehingga kualitas keputusan yang diambil akan menjadi lebih baik.

Berdasarkan pernyataan responden dari ke enam indikator pengukuran variabel partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran dapat disimpulkan bahwa nilai mean variabel partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran sebesar 5,35 dapat diartikan bahwa para manajer hotel di Kota Kendari mempunyai tanggapan setuju terhadap keterlibatan, revisi, inisiatif, pengaruh, kontribusi, dan konsultasi, yang turut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran.

## **2. Variabel Penggunaan Teknologi Informasi (X<sub>2</sub>)**

Teknologi informasi berdasarkan penggunaannya dapat dibedakan menjadi dua, yaitu penggunaan teknologi informasi untuk komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Tanggapan dari 62 responden dalam penelitian ini atas penggunaan teknologi informasi yang diukur melalui empat indikator yaitu :

- 1) Penggunaan e-mail untuk komunikasi internal sebagian besar responden menyatakan tidak setuju sebanyak 17 orang (27,42%) dengan nilai skor rata-ratanya adalah 3,77 (netral). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas manajer hotel di Kota Kendari jarang menggunakan e-mail untuk bertukar informasi tentang masalah pekerjaan dengan pihak lain dalam perusahaan.
- 2) Penggunaan internet mayoritas jawaban responden menyatakan setuju sekali sebanyak 22 orang atau 35,48% dengan nilai rata-rata sebesar 5,19 (setuju). Alasan penggunaan internet sebagian besar responden atau rata-rata menyatakan setuju karena para manajer selalu menggunakan jaringan komputer internal untuk mengakses informasi dengan pihak lain dalam perusahaan.
- 3) Penggunaan internet untuk komunikasi dengan supplier dan pelanggan mayoritas responden menyatakan sangat tidak setuju sekali 16 orang (25,81%) dan sangat tidak setuju sebanyak 14 orang (22,58%) dengan nilai rata-rata sebesar 3,73 (netral). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden tidak menggunakan internet untuk berkomunikasi dengan *supplier*, pelanggan, dan pihak lain di luar perusahaan dengan alasan sarana dan prasarana untuk mengakses informasi lewat internet di Kota Kendari belum memadai.
- 4) Penggunaan internet untuk komunikasi dengan pemerintah, kreditor, dan investor, tidak terdapat mayoritas jawaban tertentu. Hal ini ditunjukkan dengan jumlah jawaban responden yang berimbang untuk golongan jawaban yang tidak setuju dan setuju. Skor rata-rata jawaban responden untuk item ini hanya sebesar 4,21 (netral) menunjukkan bahwa para manajer hotel di Kota Kendari masih jarang menggunakan internet untuk

berkomunikasi dengan pihak kreditor, investor, dan pemerintah.

Penggunaan teknologi informasi oleh para manajer industri perhotelan di Kota Malang sangat rendah, yang ditunjukkan dengan nilai mean variabel penggunaan teknologi informasi hanya 4,21 artinya bahwa jaringan internal atau intranet belum banyak digunakan dalam operasional hotel di Kota Kendari. Meski demikian, penggunaan jaringan intranet hanya sebatas untuk pengambilan data yang diperlukan oleh masing-masing departemen, tidak untuk melakukan komunikasi atau tukar pendapat sehingga bisa terbangun koordinasi yang baik antar masing-masing departemen.

**3. Variabel Kinerja Manajer (Y)**

Variabel kinerja manajer diukur berdasarkan persepsi manajer terhadap keberhasilan fungsi-fungsi manajerial yang berhubungan dengan anggaran, Tanggapan dari 62 responden atas indikator pengukuran variabel kinerja manjer adalah sebagai berikut:

- 1) Perencanaan mayoritas responden menyatakan sangat setuju 26 orang (41,94%) atau nilai rata-rata skor jawaban responden untuk item perencanaan adalah 5,55 (sangat setuju). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar manajer pada hotel di Kota Kendari menilai bahwa proses pembuatan anggaran, penentuan prosedur dan program kerja dalam departemen yang dipimpin manajer dapat berhasil.
- 2) Tanggapan responden atas *monitoring* mayoritas menyatakan setuju sebanyak 21 (33,87%) dengan nilai rata-rata skor jawaban responden sebesar 5,26. Hal ini menunjukkan bahwa proses mencari dan mengumpulkan informasi untuk catatan, laporan dan rekening dalam departemen yang dipimpin responden berhasil.

3) Indikator evaluasi sebagian besar responden menyatakan setuju 25 (40,32%) dengan nilai rata-rata skor jawaban responden 5,73 (sangat setuju sekali). Gambaran ini menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa proses penilaian dan persetujuan proposal, laporan kinerja, laporan dan inspeksi keuangan dalam departemen yang dipimpin manajer berhasil.

4) Tanggapan responden atas indikator negosiasi sebagian besar menyatakan sangat setuju 18 orang (29,03%) dan sangat setuju sekali 16 orang (25,81%) dengan nilai rata-rata sebesar 5,13. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa proses pembelian, penjualan dan tawar menawar kolektif yang berkaitan dengan departemen yang dipimpin manajer berhasil.

Mengacu pada ke empat indikator pengukuran variabel kinerja manajer dalam penelitian ini menunjukkan mean variabel sebesar 5,42 artinya bahwa mayoritas responden dapat melaksanakan tugas-tugas manajerial meliputi: perencanaan, monitoring, evaluasi dan negosiasi yang berhubungan dengan anggaran ditinjau dari keberhasilan yang telah dicapai manajer hotel.

**Analisis Statistika Inferensial (*Moderating Regression Analysis*)**

**1. Penggunaan Teknologi Informasi (X<sub>2</sub>) dalam Hubungan antara Partisipasi Manajer dalam Penyusunan Anggaran (X<sub>1</sub>) Terhadap Kinerja Manajer (Y)**

Ringkasan hasil perhitungan *Moderating Regression Analysis* (MRA) atas pengaruh penggunaan teknologi informasi (X<sub>2</sub>) dalam hubungan antara partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran (x<sub>1</sub>) terhadap kinerja manajer (Y) dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Perhitungan *Moderating Regression Analysis*

Variabel Penelitian	Koef. Regresi	Beta	t <sub>hitung</sub>	Sig.t	Keterangan
Partisipasi Manajer (X1)	0,478	0,936	2,146	0,036	Signifikan
Penggunaan TI (X2)	0,265	0,473	3,566	0,001	Signifikan
Moderating (X1*X2)	-0,005	-0,455	-0,902	0,371	Tidak Signifikan

R = 0,901	Constant = 8,193
R Square = 0,811	Sig. F = 0,000
SEE = 1,862	$\alpha$ = 0,05 (5%)

Sumber : Hasil olahan data primer,

Hasil *Moderating Regression Analysis* yang telah dilakukan, persamaan regresi dapat ditunjukkan sebagai berikut:  $Y = 8,193 + 0,478X_1 + 0,265X_2 - 0,005X_1 * X_2 + 1,862$ . Hasil pengolahan data nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,811 dapat diartikan bahwa 81,10% proporsi variasi dari kinerja manajer hotel di Kendari dijelaskan oleh variabel partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran, penggunaan teknologi informasi dan moderating antara hubungan variabel partisipasi manajer dan penggunaan teknologi informasi. Dapat disimpulkan bahwa akurasi model untuk kepentingan prediksi akurat sehingga partisipasi manajer dalam penyusunan, penggunaan teknologi informasi dan moderating antara keduanya dapat memberikan kontribusi pengaruh sebesar 81,10% terhadap kinerja manajer. Sisanya 18,90% dijelaskan atau ditentukan oleh variabel lain di luar model.

Selanjutnya uji F menghasilkan nilai sig F = 0,000 <  $\alpha$  = 0,05, maka *Moderating Regression Analysis* dapat memberikan gambaran mengenai kinerja manajer hotel di Kota Kendari atau dapat dikatakan bahwa variabel partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran ( $X_1$ ),

Tabel 2. Hasil Analisis Regresi Variabel Independen  $X_1$  Terhadap Variabel Dependen Y

Variabel Penelitian	Koef. Regresi	Beta	$t_{hitung}$	Sig.t	Keterangan
Partisipasi Manajer ( $X_1$ )	0,470	0,839	11,931	0,000	Signifikan
Constant = 6,591 SEE = 2,295		R = 0,839 R Square = 0,703			

Sumber : Hasil olahan data primer

Berdasarkan hasil analisis regresi linier yang telah dilakukan, persamaan regresi yang diperoleh ditunjukkan dalam persamaan sebagai berikut:  $Y = 6,591 + 0,470X_1 + 2,295$ . Nilai signifikansi t sebesar 0,000 <  $\alpha$  = 0,05, menunjukkan variabel partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja manajer dan nilai beta sebesar 0,453 menunjukkan bahwa variabel partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajajer. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajer.

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya proporsi atau kontribusi kinerja manajer yang dapat dijelaskan oleh variabel independen partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran. Hasil pengolahan data nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,703 dapat diartikan bahwa 70,30% proporsi variasi dari kinerja manajer hotel di Kendari dijelaskan

variabel penggunaan teknologi informasi ( $X_2$ ), dan variabel interaksi antara  $X_1$  dan  $X_2$  secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajer (Y). Kemudian dari ketiga variabel yang yang diteliti, hanya variabel interkasi (moderating)  $X_1$  dan  $X_2$  yang tidak berpengaruh signifikan. Hal ini ditunjukkan dengan tingkat signifikansi t variabel interaksi antara  $X_1$  dan  $X_2$  sebesar 0,371 lebih besar dari  $\alpha$  = 0,05. Variabel  $X_1$  dan  $X_2$  yang masing-masing memiliki tingkat signifikansi t sebesar 0,036 dan 0,001 berarti memiliki pengaruh signifikan terhadap Y, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel  $X_2$  merupakan variabel *moderating* dan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja manajer.

**2. Partisipasi Manajer dalam Penyusunan Anggaran ( $X_1$ ) Terhadap Kinerja Manajer (Y)**

Hasil uji regresi linier variabel independen partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran ( $X_1$ ) terhadap kinerja manajer (Y) ditunjukkan dalam Tabel 2.

oleh variabel partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa akurasi model untuk kepentingan prediksi akurat, sehingga pertimbangan partisipasi manajer dalam penyusunan dapat memberikan kontribusi pengaruh sebesar 70,30% terhadap kinerja manajer. Sisanya 29,70% dijelaskan atau ditentukan oleh variabel lain di luar model penelitian ini seperti penekanan anggaran (Lau, 1997), ketidakpastian lingkungan (Van Dijk, 2005), hubungan atasan-bawahan (Mia, 2005), inovasi dan perhatian terhadap pekerjaan (Subramaniam, 2001).

**Pembahasan**

**1. Pengaruh Partisipasi Manajer Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajer Yang Dimoderasi Oleh Penggunaan Teknologi Informasi**

Mengacu pada analisa pengaruh penggunaan teknologi informasi dalam hubungan antara partisipasi manajer dalam

penyusunan anggaran terhadap kinerja, ditemukan bahwa partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran dan penggunaan teknologi informasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajer, Namun penggunaan teknologi informasi sebagai moderating tidak memiliki pengaruh dalam memperkuat terhadap kinerja manajer dan hubungan antara partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajer.

Penggunaan teknologi oleh para manajer di industri perhotelan di Kota Kendari masih rendah. Hal ini terlihat dari jarangya penggunaan e-mail untuk berkomunikasi dengan rekan sesama manajer dalam sebuah hotel, maupun dengan pihak-pihak lain di luar hotel. Penggunaan e-mail untuk berkomunikasi dengan rekan sesama manajer dalam satu perusahaan akan membentuk suatu *electronic brainstorming system*, yang dapat meningkatkan partisipasi sehingga pada akhirnya juga dapat meningkatkan kinerja Zhang (2005). Penggunaan teknologi informasi untuk berkomunikasi memiliki pengaruh positif dalam koordinasi (Hengst, 2001), sehingga diharapkan adanya teknologi informasi koordinasi antar manajer departemen akan menjadi semakin baik.

Temuan penelitian ini, yang menyatakan bahwa penggunaan teknologi informasi berpengaruh pada kinerja mendukung hasil penelitian Hu (2005) yang menyatakan bahwa investasi teknologi informasi memiliki kontribusi positif pada produktivitas perusahaan di tingkat industri, termasuk industri jasa, meskipun tidak sebesar pengaruh pada industri manufaktur dan transportasi. Senada dengan temuan Baldwin (2001) menyatakan bahwa pemanfaatan teknologi informasi dapat meningkatkan produktifitas, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja. McAfee (2002) pengadopsian teknologi informasi mampu meningkatkan kinerja perusahaan secara signifikan.

Penyebab rendahnya *IT Literacy* di Indonesia antara lain adalah adanya monopoli pemerintah dalam sektor komunikasi, pemisahan fungsi pembuat kebijakan dan peraturan dengan fungsi pelayanan, infrastruktur teknologi informasi yang belum berkembang, pembatasan aliran informasi secara bebas, kurangnya ahli teknologi informasi, dan kurangnya promosi kebijakan mengenai teknologi informasi. *IT literacy* yang rendah dapat dilihat dari sedikitnya orang yang menggunakan teknologi informasi. Ini berarti bahwa baik dari pihak hotel maupun pelanggannya tidak banyak menggunakan teknologi informasi. Hal ini diperparah dengan kebijakan pemerintah yang membatasi pengungkapan informasi kepada publik dan pelarangan aliran informasi secara bebas.

Karena sebab-sebab inilah jaringan internet tidak banyak digunakan oleh manajer hotel. Manajer-manajer lebih memilih menggunakan bertatap muka dalam berkomunikasi. Sesuai dengan hasil penelitian Fletcher *et al* (2006) yang menyatakan bahwa komunikasi tatap muka berpengaruh pada peningkatan kinerja dibanding dengan menggunakan alat bantu komunikasi.

Temuan penelitian ini juga memiliki hasil yang sama dengan hasil penelitian yang dilakukan Winata (2005) yang menyatakan bahwa penggunaan teknologi informasi dan partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja manajer. Selain angka *IT literacy* yang sangat rendah, hal ini dapat terjadi karena teknologi informasi di Kota Kendari hanya digunakan sebagai alat komunikasi satu arah, yaitu sebagai sumber data bagi para manajer, tidak sebagai alat komunikasi dua arah, sebagai alat bertukar pikiran, yang dapat memberikan pengaruh pada kecepatan koordinasi (Hengst, 2001), sehingga dapat dipastikan bahwa teknologi informasi tidak banyak digunakan dalam proses partisipasi dalam penyusunan anggaran di industri perhotelan di Kota Kendari.

## **2. Pengaruh Partisipasi Manajer Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajer**

Keberhasilan industri perhotel sangat tergantung pada kinerja sumber daya manusianya, termasuk manajernya. Penelitian ini memberikan kontribusi pada pengetahuan mengenai cara yang dapat digunakan manajemen dalam memotivasi manajernya untuk meningkatkan kinerja, yaitu dengan memberikan kesempatan berpartisipasi dalam penyusunan anggaran yang akan diimplementasikan oleh manajer tersebut. Nilai rata-rata variabel partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran yang tinggi menunjukkan bahwa dalam industri perhotelan di Kota Kendari para manajernya memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran yang diimplementasikan melalui keterlibatannya dalam penyusunan anggaran, inisiatif yang ditunjukkan selama proses penyusunan anggaran, pengaruh dan kontribusinya pada anggaran yang disusun, tanggapannya terhadap konsultasi yang dilakukan atasannya, serta penerimaan terhadap revisi.

Pemberian kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, termasuk keputusan mengenai anggaran, akan memberikan pengaruh pada hasil akhir, dalam hal ini adalah kinerja. Melibatkan orang lain dalam pengambilan keputusan cenderung meningkatkan kualitas keputusan ketika partisipan memiliki informasi dan pengetahuan

yang tidak dimiliki atasannya dan bersedia bekerja sama dalam menemukan solusi yang baik untuk masalah yang dihadapi. Kerjasama dan berbagi pengetahuan tergantung pada besarnya kepercayaan manajer pada atasannya dan manfaat yang dapat diambil dari proses pengambilan keputusan yang dilakukan. Partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja menunjukkan bahwa dalam industri perhotelan terdapat kesamaan pandangan dan tujuan antara manajer dan atasannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Yukl (2002) menemukan bahwa kesempatan menyatakan pendapat dan pilihan sebelum keputusan dibuat dapat memiliki pengaruh yang menguntungkan tanpa memandang besarnya pengaruh pendapat tersebut terhadap hasil akhir. Manusia cenderung merasa diperlakukan dengan hormat apabila diberi kesempatan untuk menyatakan pendapat dan pilihan mengenai keputusan yang akan mempengaruhinya, dan manusia tersebut akan menjadi lebih puas dengan proses pengambilan keputusan yang dilakukan. Pengalaman membantu membuat keputusan yang kompleks dapat mengembangkan keahlian dan keyakinan diri partisipan. Besarnya manfaat ini diperoleh tergantung atas besarnya keterlibatan partisipan dalam proses diagnosa sumber masalah, menghasilkan solusi yang memungkinkan, mengevaluasi solusi yang ada untuk mencari solusi terbaik, dan merencanakan cara implementasinya.

Hasil analisis pengaruh partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajer memiliki pengaruh positif dan signifikan. Temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan Subramaniam (2001) dan Mia (2005), yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara partisipasi penyusunan anggaran. Namun demikian, hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan Charpentier (1998) yang menyatakan bahwa tingkat partisipasi yang rendah akan meningkatkan kinerja karyawan. Usaha perhotelan sangat dipengaruhi oleh keadaan lingkungan eksternal seperti keadaan ekonomi, politik, sosial yang fluktuatif, sehingga usaha perhotelan selalu dihadapkan dengan ketidakpastian lingkungan. Dengan demikian dibutuhkan sumberdaya manusia, termasuk manajer, yang kreatif dan inovatif dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Kedua hal inilah yang melatarbelakangi perbedaan hasil penelitian yang dilakukan penulis dengan penelitian yang dilakukan Charpentier (1998).

### **Simpulan**

1. Dalam industri perhotelan, partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran sangat dibutuhkan,

yang ditunjukkan dengan rata-rata nilai skor jawaban responden yang menyatakan sangat setuju atas partisipasi penyusunan anggaran, yaitu keterlibatan, revisi, inisiatif, pengaruh, kontribusi, dan konsultasi. Kinerja manajer yang diukur dari keberhasilan pelaksanaan fungsi-fungsi manajer, yang meliputi perencanaan, *monitoring*, evaluasi dan negosiasi, menunjukkan bahwa kinerja manajer di industri perhotelan di Kota Kendari termasuk baik. Hal ini berarti sebagian besar program yang ditetapkan dapat dilaksanakan dengan baik.

2. Partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajer. Hal ini karena partisipasi memiliki beberapa manfaat positif, yaitu kualitas keputusan yang lebih baik, penerimaan keputusan yang lebih baik oleh partisipan, dan dapat digunakan untuk mengembangkan keahlian pengambilan keputusan.
3. Penggunaan teknologi informasi untuk komunikasi dalam industri perhotelan yang ada di Kota Kendari masih rendah. Jaringan intranet belum banyak digunakan, hanya sebatas sebagai sumber data, tidak digunakan untuk bertukar pikiran.
4. Teknologi informasi tidak memberikan pengaruh memperkuat pada hubungan antara partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajer. Hal ini terjadi karena para manajer tidak menggunakan teknologi informasi yang ada, baik intranet maupun internet untuk berkomunikasi secara aktif dan bertukar pikiran.

### **Kepustakaan**

- Baldwin, John R, and David Sabourin. 2001. *Impact of the Adoption of Advanced Information and Communication Technologies on Firm Performance in the Canadian manufacturing Sector*. Research Paper Series 28. Statistics Canada.
- Besterfield, Dale H. 2003. *Total Quality Management*. Third Edition. Pearson Education International. New Jersey.
- Budiarta, Cahya. 2002. *Analisis Penggunaan Strategi Generik Terhadap kinerja Hotel-hotel Berbintang di Kota Malang*. Tesis Program Pasca Sarjana Unibraw Malang
- Charpentier, Claes. 1998. *Budgetary Participation in A Public Service Organization*. Working Paper Series in Business Administration.
- Demicco, Frederick J. and Cihan Cobano Glu. Marvin Cetron. 2003. *Balancing High Tech and High -Touch in Hospitality*. HSMA Marketing review.
- Fletcher, Thomas D. and Debra A. Major. 2006. *The Effect of Communication Modality on Performance and Self-Ratings Teamwork*

- Components*. Journal of Computer-Mediated Communication.  
<http://jjcmc.indiana.edu/vol11/issue2/fletcher.html>
- Gujarati, Damodar N. 1995. *Basic Econometrics*. Third Edition. McGraw-Hill, Inc
- Hengst, Marielle den. and Henk S. Gol. 2001. *The Impact of Information and Communication Technology on Interorganizational Coordination*. Proceeding of the 34th Hawaii International Conference on System Science.
- Hirono, Ryoichi. 2000. *Information Technology for Development in Asia and the Pacific Region: Opportunities and Challenges*. GOI/ESCAP Meeting. New Delhi
- Hu, Qing and Jing Juan. 2005. *Evaluating the Impact of IT Investment on Productivity: a Causal Analysis at Industry Level*. International Journal of Information Management.
- Lau, C M., L C. Low. and Ian R. C. Eggleton. 1997. *The Interactive Effect of Budget Emphasis, Participation and Task Difficulty on Managerial Performance: A Cross-Cultural Study*. Accounting, Auditing & Accountability Journal Vol.10
- McAfee, Andrew. 2002. *The Impact of Enterprise Information Tecnology Adoption on Operational Performance: An Emperical Investigation*. ProQuest Information And Learning Company
- Mia, Lokman, 2005. *Superior-Subordinate Relationship, Budgetary Participation And Managerial Performance In Large Hotels: An Empirical Investigation*.  
<http://www3.bus.osaka-cu.ac.jp/apira2001/papers/contents.htm>.
- Nafarin, M. 2004. *Penganggaran Perusahaan*. Edisi Revisi. Salemba Empat. Jakarta
- Porter, M. E. 1993. *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Penerjemah: Agus Darma. Cetakan Kedua. Penerbit Erlangga.
- Rivai, Veithzal and Ahmad Fawzi Mohd. Basri. 2005. *Performance Appraisal*. Edisi Satu. PT RajaGrafindo Persada. Jakarta.
- Santoso, S. 2004. *SPSS Mengolah Data Statistik Secara Profesional*. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Subramaniam, Nava and Ashkanasy, Neal M. 2001. *The Effect of Organizational Culture Perception on the Relationship Between budgetary Participation and Managerial Job-Related Outcome*. Australian Journal of Management.
- Tull, Donald S. and Del I. Hawkins. 1993. *Marketing Research: Measure and Method*. Macmillian Publishing Company. New York.
- Van Dijk, M, 2005. *The Impact of budget Emphasis on Job Satisfaction and Performance of Sales Manager: A Research Note*.  
[www.ub.rug.nl/eldoc/som/c/99C10/99c10.pdf](http://www.ub.rug.nl/eldoc/som/c/99C10/99c10.pdf)
- Vita, Desy. 2005. *Analisis Pengaruh Peran Manajerial Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Penelitian Pada RSU Unit Swadana Daerah Gambiran Kota Kediri)*. Tesis Program Pasca Sarjana Unibraw Malang
- Wheelen, Thomas L. and J. David Hunger. 2004. *Strategic Management and Business Policy*. Ninth Edition. Pearson Education, Inc. New Jersey.
- Winata, Lanita. Lokman Mia. 2005. *Information Technology and the Performance Effect of Managers' Participation in Budgeting: Evidence From the Hotel Industry*. Journal of Hospitality Management.
- Yukl, Gary. 2002. *Leadership in Organization*. Fifth Edition. Prentice-Hall, Inc. New Jersey.