

## **PENGARUH USIA, KEINGINAN SOSIAL, KECUKUPAN ANGGARAN, DAN PARTISIPASI PENGANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJER DI INDONESIA**

**R.A. Supriyono**  
Universitas Gadjah Mada

### **ABSTRACT**

*This study investigates the influence of age to manager performance in Indonesia. In the theoretical model, age affects totally to manager performance and this affects can directly or indirectly via three intervening variable: social desirability, budget adequacy, and budgeting participation. To test the relationship, a survey questionnaire was administered to managers of public corporation in Jakarta Stocks Exchange (JSX). Results of regression and path analysis support the hypothesized relationship.*

**Keywords:** *age, manager performance, social desirability, budget adequacy, budgeting participation.*

### **PENDAHULUAN**

Hubungan antara usia (umur) dengan kinerja menjadi isu penting yang semakin meningkat selama dekade yang akan datang (Robbins, 2003). Ada tiga alasan mengapa hubungan umur dengan kinerja semakin penting. Pertama, ada kepercayaan luas bahwa kinerja semakin menurun dengan bertambahnya usia. Terlepas dari kepercayaan tersebut benar atau salah, banyak orang percaya akan hal itu dan bertindak berdasar kepercayaan tersebut. Kedua, adanya realitas bahwa pekerja berumur tua semakin banyak. Di Amerika Serikat, pekerja dengan umur 55 tahun atau lebih tua jumlahnya semakin banyak (Bolch, 2000). Ketiga, Peraturan di suatu Negara, untuk berbagai maksud dan tujuan, umumnya mengatur batas usia pension. Di Indonesia, ada peraturan pension pada usia 50, 55, 60, dan 65 tahun.

Riset hubungan antara usia (sebagai variabel independen) dan kinerja (sebagai variabel dependen) menunjukkan hasil campuran atau tidak konsisten (Chiu et al., 2001). Hasil riset ada yang menunjukkan

bahwa usia tidak berhubungan dengan kinerja, ada pula yang menunjukkan bahwa usia berhubungan secara negatif dengan kinerja, namun ada pula yang menunjukkan bahwa usia berhubungan secara positif dengan kinerja. Riset McEvoy & Cascio (1989) menunjukkan bahwa antara usia dan kinerja tidak berkorelasi. Hasil riset Landy, et al., (1993) menunjukkan bahwa usia mempunyai hubungan negatif terhadap kinerja. Namun, hasil riset Labich (1993) menunjukkan bahwa usia dan kinerja mempunyai hubungan yang positif. Hal ini disebabkan karena pekerja tua semakin memiliki spesifikasi, pengalaman, pertimbangan, etika kerja, dan komitmen yang semakin kuat. Untuk tugas tertentu dan sampai dengan batas usia tertentu kepercayaan bahwa semakin tua usia semakin menurun kinerjanya mungkin tidak terbukti. Sebagai contoh kinerja manajer, sampai dengan batas umur pension mungkin kinerja seorang manajer semakin meningkat sejalan dengan peningkatan pengetahuan dan pengalamannya. Namun, jika melebihi usia pension mungkin dari segi fisik tidak lagi mendukung kinerjanya. Sebagian besar riset menunjukkan adanya asosiasi

positif antara usia dan kepuasan sampai dengan usia pekerja 60 tahun (Kalleberg & Loscocco, 1983).

Untuk mengatasi ketidakkonsistenan hasil-hasil riset tersebut diperlukan pendekatan kemungkinan (*contingency approach*) (Govindarajan, 1986). Pendekatan kemungkinan memberikan gagasan bahwa hubungan antara usia dan kinerja manajer diduga dipengaruhi oleh berbagai faktor atau variabel yang bersifat kondisional. Salah satu variabel kondisional tersebut adalah variabel perantara (*intervening*) atau variabel pemediasian (*mediating*). Variabel perantara adalah variabel yang menjadi perantara hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Variabel perantara adalah variabel yang disebabkan oleh variabel independen dan menyebabkan variabel dependen (Shields dan Shields, 1998). Sekaran (2000) menggambarkan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen tampak pada Peraga 1, sedangkan hubungan antara variabel independen, variabel perantara, dan variabel dependen sebagaimana tampak pada Peraga 2.

Studi mengenai hubungan antara usia dengan kinerja manajer di Indonesia relatif masih sedikit, demikian pula studi mengenai pengaruh variabel perantara hubungan antara usia dengan kinerja manajer masih relatif sedikit. Studi ini bertujuan untuk meneliti: (1) apakah usia mempunyai hubungan secara langsung dengan kinerja manajer di Indonesia, (2) apakah keinginan sosial, kecukupan anggaran, dan partisipasi penganggaran menjadi variabel perantara bagi hubungan antara usia dan kinerja manajer di Indonesia.

## DASAR TEORI

Dasar teori untuk menjawab pertanyaan mengenai hubungan usia dan kinerja manajer beserta variabel perantaranya yaitu keinginan sosial, kecukupan anggaran, dan partisipasi penganggaran pada dasarnya berakar pada teori: psikologi, sosiologi, psikologi sosial, antropologi, ilmu politik, ekonomi, dan

akuntansi keperilakuan (Shields dan Shields, 1998; Robbins, 2003). Di bawah ini dibahas secara ringkas perspektif-perspektif teoritis tersebut.

**Psikologi.** Psikologi adalah ilmu untuk mengukur, menjelaskan, dan mengubah perilaku manusia. Psikologi mempelajari dan berusaha memahami perilaku individual. Salah satu sumbangan teori psikologi pada perilaku manusia dalam organisasi adalah dalam bidang psikologi organisasi atau psikologi industri. Hal-hal yang menjadi perhatian psikologi organisasi banyak yang berhubungan dengan usia, kinerja, kecukupan anggaran, dan partisipasi penganggaran antara lain kelelahan, kejenuhan, kondisi kerja, pembelajaran, persepsi, kepribadian, emosi, kepemimpinan, kebutuhan, pemotivasian, kepuasan kerja, proses pembuatan keputusan, penilaian kinerja, pengukuran sikap, teknik pemilihan karyawan, desain pekerjaan, dan stres (tekanan) pekerjaan. Banyak riset yang telah dilakukan untuk menghubungkan anggaran dengan kinerja antara lain dilakukan oleh Becker & Green (1962), Ronen & Livingstone (1975) Hopwood (1976), Brownell (1982), Young (1988), Murray (1990), Nouri & Parker (1998), Shields & Shield (1998), Poon et. al. (2001).

**Sosiologi.** Sosiologi adalah ilmu yang mempelajari hubungan manusia dengan para pengikutnya. Ilmu sosiologi banyak yang berhubungan dengan usia, kinerja, keinginan sosial, kecukupan anggaran, dan partisipasi penganggaran. Kontribusi sosiologi untuk memahami perilaku manusia dalam organisasi adalah dalam bidang studi perilaku kelompok dalam organisasi, khususnya dalam organisasi yang formal dan kompleks, misalnya dinamika kelompok, desain tim kerja, budaya organisasi, teori dan struktur organisasi formal, teknologi organisasi, komunikasi, kekuasaan, dan konflik.

Teori sosiologi yang mendasari riset penganggaran dan kinerja manajer adalah teori kontijensi (kemungkinan) organisasi (Hopwood, 1976; Brownell, 1982a; Otley & Wilkinson, 1988; Fisher, 1995). Teori

kontijensi juga mendasari riset hubungan antara usia dan kinerja. Teori tersebut memprediksikan bahwa lingkungan eksternal organisasi banyak mengandung ketidakpastian. Dalam hal ini, hubungan antara usia dengan kinerja banyak dipengaruhi oleh variabel-variabel yang sifatnya kontijen misalnya variabel perantara. Dalam riset ini variabel perantara yang dianalisis adalah keinginan sosial, kecukupan anggaran, dan partisipasi penganggaran. Riset mengenai hubungan usia dan kinerja manajer beserta variabel-variabel *moderating*-nya ini ditujukan untuk mengetahui faktor-faktor kontijensi yang mempengaruhi hubungan tersebut.

**Psikologi Sosial.** Psikologi sosial merupakan salah satu bidang psikologi yang merupakan campuran antara konsep-konsep psikologi dan sosiologi (Robbins, 2003). Ilmu psikologi sosial banyak yang berhubungan dengan usia, kinerja, keinginan sosial, kecukupan anggaran, dan partisipasi penganggaran. Psikologi sosial mempelajari pengaruh manusia pada manusia lainnya, bagaimana mengurangi hambatan-hambatan keterterimaan, pengukuran-pemahaman-pengubahan sikap, pola-pola komunikasi, membangun kepercayaan, hubungan aktivitas kelompok dengan pemenuhan kebutuhan individual, dan proses pembuatan keputusan kelompok.

**Antropologi.** Antropologi adalah studi masyarakat untuk mempelajari keberadaan manusia dan aktivitas-aktivitasnya (Robbins, 2003). Ilmu antropologi banyak yang berhubungan dengan usia, kinerja, keinginan sosial, kecukupan anggaran, dan partisipasi penganggaran. Bidang-bidang yang menjadi perhatian ilmu antropologi antara lain hubungan budaya dan lingkungan, perbedaan nilai-nilai fundamental, perbedaan sikap, perbedaan perilaku dalam masyarakat lintas organisasi, daerah, nasional, regional, internasional.

**Ilmu Politik.** Ilmu politik mempelajari perilaku pada individu dan kelompok dalam suatu lingkungan politik (Robbins, 2003).

Ilmu politik banyak yang berhubungan dengan usia, kinerja, keinginan sosial, kecukupan anggaran, dan partisipasi penganggaran. Topik-topik khusus yang berhubungan dengan ilmu politik misalnya penstrukturan konflik, alokasi kekuasaan, dan bagaimana memainkan kekuasaan untuk kepentingan diri sendiri.

**Ekonomi.** Ilmu ekonomi mempelajari cara-cara manusia dengan menggunakan sumber-sumber yang terbatas untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya melalui produksi, distribusi, dan konsumsi. Ilmu ekonomi banyak yang berhubungan dengan usia, kinerja, keinginan sosial, kecukupan anggaran, dan partisipasi penganggaran. Ilmu ekonomi memandang bahwa informasi merupakan salah satu sumber yang terbatas sehingga bernilai. Literatur ekonomi mengasumsikan bahwa bawahan mengetahui lebih banyak informasi mengenai tugas dan lingkungan tugasnya daripada atasannya. Partisipasi penganggaran dapat digunakan oleh atasan memperoleh informasi – mengurangi ketidakpastian – mengenai tugas dan lingkungan tugas bawahannya (Christensen, 1982; Baiman dan Evans, 1983; Penno, 1984; Kirby *et al.*, 1991). Dengan partisipasi tersebut, bawahan berharap dapat memperoleh anggaran yang mencukupi untuk melaksanakan kegiatan-kegiatannya. Konsekuensinya, atasan berusaha memperoleh *sharing* informasi dari bawahannya melalui partisipasi penganggaran yaitu dengan cara mendesain dan menawarkan pada bawahannya kontrak insentif guna mewujudkan keselarasan tujuan yang lebih efisien yang dapat memotivasi bawahan untuk mencapai anggaran.

**Akuntansi Keperilakuan.** Akuntansi keperilakuan adalah proses akuntansi atas kejadian-kejadian ekonomi yang diakibatkan oleh perilaku manusia dan hasil pengukuran akuntansi itu sendiri mempengaruhi perilaku manusia (Siegel dan Marconi, 1989). Lingkup akuntansi keperilakuan sangat luas, mencakup: (a) pengaruh perilaku manusia pada desain, konstruksi, dan penggunaan sistem informasi,

(b) pengaruh sistem akuntansi pada perilaku manusia, (c) metode-metode untuk memprediksi dan strategi-strategi untuk mengubah perilaku manusia. Akuntansi keperilakuan banyak yang berhubungan dengan usia, kinerja, keinginan sosial, kecukupan anggaran, dan partisipasi penganggaran.

## IDENTIFIKASI MASALAH DAN HIPOTESIS

Riset mengenai hubungan antara usia dan kinerja manajer beserta variabel-variabel perantaranya yaitu keinginan sosial, kecukupan anggaran, dan partisipasi anggaran termasuk riset di bidang keperilakuan akuntansi dan keperilakuan organisasi. Model teori yang digunakan dalam riset ini adalah usia mempengaruhi secara positif kinerja manajemen. Semakin tua usia manajer maka semakin tinggi pula kinerjanya. Demikian sebaliknya, semakin muda usia manajer maka semakin rendah pula kinerjanya. Dengan kata lain, usia merupakan variabel independen bagi kinerja manajer yang merupakan variabel dependen.

Namun, sebagaimana telah diuraikan di muka, riset di bidang ini perlu menggunakan pendekatan kemungkinan. Hal ini disebabkan karena perilaku manusia kemungkinan dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Pendekatan kemungkinan merupakan gagasan bahwa hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen kemungkinan dipengaruhi oleh berbagai macam faktor atau variabel yang bersifat kondisional. Faktor-faktor kondisional yang menjadi variabel perantara dalam riset ini adalah keinginan sosial, kecukupan anggaran dan partisipasi penganggaran.

Studi ini menguji keterkaitan antara usia dan kinerja manajer, dalam hal ini, usia mempengaruhi kinerja manajer baik secara langsung maupun melalui tiga variabel perantara yaitu keinginan sosial, kecukupan anggaran dan partisipasi penganggaran. Usia adalah: (1) bagian dari eksistensi yang dihitung dari awal kelahiran sampai titik waktu tertentu;

(2) menjadi tua: menunjukkan pengaruh atau karakteristik peningkatan usia (Webster Inc., 1989). Kinerja manajer adalah kemampuan manajer dalam melaksanakan tanggung-jawabnya terhadap kualitas produk, kuantitas produk, ketepatanwaktuan produk, pengembangan produk baru, pengembangan personel, pencapaian anggaran, pengurangan biaya (peningkatan pendapatan), dan urusan publik (Govindarajan dan Gupta, 1985; Nouri dan Parker, 1998). Peresponan keinginan sosial (*socially desirable repounding*) atau secara singkat disebut keinginan sosial adalah tendensi individu-individu untuk menunjukkan bahwa dirinya mematuhi norma-norma dan standar-standar sosial yang ada (Zerbe & Paulhus, 1987). Kecukupan anggaran adalah tingkat persepsi individu masing-masing manajer pusat pertanggungjawaban bahwa sumber-sumber yang dianggarkan untuk unit organisasinya mencukupi untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuannya (Young, 1988; Nouri & Parker, 1998). Partisipasi penganggaran adalah luasnya pengaruh dan keterlibatan manajer bawahan dalam penyusunan anggaran (Milani, 1975; Brownell, 1982; Nouri & Parker, 1998; Poon *et al.*, 2001).

Model teori yang digunakan dalam studi ini tampak pada Peraga 3. Model tersebut menunjukkan bahwa usia mempunyai hubungan positif dengan kinerja manajer baik secara langsung maupun melalui variabel-variabel perantaranya. Variabel perantara yang diteliti dalam studi ini adalah keinginan sosial, kecukupan anggaran dan partisipasi penganggaran. Usia cenderung menimbulkan keinginan sosial, semakin tua usia seseorang cenderung keinginan sosialnya juga semakin tinggi. Keinginan sosial diduga juga mendorong kinerja manajer, baik secara langsung maupun melalui variabel perantara kecukupan anggaran dan partisipasi penganggaran, semakin tinggi keinginan sosialnya semakin baik kinerjanya. Keinginan sosial yang semakin tinggi diduga mendorong persepsi kecukupan anggaran karena nilai-nilai

sosial yang diinginkan cenderung menimbulkan persepsi manajer bahwa anggaran untuk pusat pertanggungjawabannya mencukupi untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas yang harus dilaksanakannya. Selanjutnya, persepsi kecukupan anggaran mengarah pada kinerja manajer pusat pertanggungjawaban yang lebih tinggi, baik secara langsung maupun melalui variabel perantara partisipasi penganggaran. Kecukupan anggaran juga mendorong partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran agar manajer tersebut memperoleh anggaran yang mencukupi. Pada akhirnya, partisipasi penganggaran dapat mendorong kinerja manajer semakin tinggi, hal ini disebabkan karena dengan berpartisipasi tujuan-tujuannya dapat diperhatikan sehingga memotivasinya untuk mencapai kerjanya.

Berdasar model teori dan identifikasi permasalahan yang telah diuraikan di muka dapat disusun beberapa hipotesis mengenai pengaruh usia terhadap kinerja manajer beserta variabel-variabel perantaranya sebagai berikut: (1) usia mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja manajer, (2) usia mempunyai pengaruh yang positif terhadap keinginan sosial, (3) keinginan sosial mempunyai pengaruh yang positif terhadap kecukupan anggaran, (4) kecukupan anggaran mempunyai pengaruh yang positif terhadap partisipasi penganggaran, (5) usia, keinginan sosial, kecukupan anggaran, partisipasi anggaran secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja manajer, (6) keinginan sosial, kecukupan anggaran, dan partisipasi anggaran merupakan variabel perantara hubungan antara usia dan kinerja manajer.

## METODA PENELITIAN

### a. Pengumpulan Data

Untuk menguji hubungan tersebut digunakan daftar pertanyaan (kuesioner) survei. Penyusunan daftar pertanyaan memperhatikan kelayakan pertanyaan sehingga pertanyaan tidak bias dan dilakukan uji

pendahuluan kepada sekelompok mahasiswa Program Pascasarjana (S2) Akuntansi Fakultas Ekonomi UGM. Daftar pertanyaan dikirimkan kepada 2.930 manajer pusat pertanggungjawaban pada 293 perusahaan publik di Bursa Efek Jakarta (BEJ). Data yang dapat dikumpulkan dan diolah sebanyak 341 jawaban manajer dari 76 perusahaan publik, dengan kata lain tingkat respon sebesar 11,64% manajer atau 26% perusahaan responden.

### b. Pengukuran Variabel

Variabel-variabel yang diukur dalam kuesioner mencakup: (1) usia, (2) keinginan sosial, (3) kecukupan anggaran, (4) partisipasi penganggaran, dan (5) kinerja manajer. Di bawah ini dibahas ukuran-ukuran untuk setiap variabel yang diteliti.

**Usia.** Untuk mengetahui usia para responden digunakan instrumen dalam daftar pertanyaan demografis. Salah satu pertanyaan demografi adalah mengenai usia. Mereka diminta untuk menjawab pertanyaan usianya masing-masing.

**Keinginan sosial.** Keinginan sosial diukur dengan menggunakan kuesioner yang diadopsi dari Crowne dan Marlowe (1964). Para responden diminta untuk mengevaluasi keinginan sosialnya dengan menggunakan sepuluh butir pertanyaan mengenai keinginan sosial. Alternatif jawaban atas daftar pertanyaan tersebut menggunakan skala Likert dengan rentang nilai satu (terendah) sampai dengan tujuh (tertinggi). Alternatif jawaban dengan nilai satu berarti sangat rendah dan nilai tujuh berarti sangat tinggi keinginan sosialnya. Butir-butir pertanyaan keinginan sosial mencakup sepuluh pertanyaan yaitu: (1) saya tak pernah ragu-ragu membantu seseorang yang kesulitan atau kesusahan, (2) saya tak pernah sangat tidak menyenangkan siapapun, (3) tidak jadi masalah, siapapun yang berbicara dengan saya, saya selalu menjadi pendengar yang baik, (4) jika saya berbuat kesalahan, saya berharap selalu mengakuinya, (5) saya selalu mencoba untuk

mempraktikkan apa yang saya ajarkan atau nasehatkan kepada orang lain, (6) jika saya tidak mengetahui sesuatu, saya akan dengan mudah mengakuinya, (7) saya tidak pernah marah jika ditanyai kembali sesuatu yang pernah ditanyakan, (8) saya tidak pernah mendongkol (jengkel) jika seseorang menyatakan gagasan-gagasan yang sangat berbeda dari gagasan-gagasan saya, (9) saya tidak pernah merasa memberikan hukuman tanpa penyebab, dan (10) saya tidak pernah dengan sengaja menyatakan sesuatu yang melukai perasaan seseorang. Uji reliabilitas (keandalan) berdasar koefisien alpha Cronbach variabel-variabel ini sebesar 0.8476 (di atas batas 0.50) sehingga andal, sedangkan uji validitas (kesahihan) berdasar analisis factor menunjukkan semua pertanyaan tersebut sah (di atas batas 0.30).

**Kecukupan Anggaran.** Kecukupan anggaran diukur dengan menggunakan instrumen daftar pertanyaan yang dikembangkan oleh Nouri dan Parker (1998) untuk penelitian semacam ini. Instrumen tersebut berusaha untuk menentukan apakah individu mempunyai persepsi bahwa sumber-sumber anggarannya mencukupi untuk melaksanakan aktivitas-aktivitasnya. Daftar pertanyaan tersebut terdiri dari tiga pertanyaan. Pertanyaan-pertanyaan tersebut adalah mengenai: (1) apakah anggaran manajer tersebut memungkinkannya untuk melaksanakan apa yang diharapkannya, (2) apakah dengan menggunakan anggarannya, manajer tersebut dapat mencapai apa yang diharapkannya, dan (3) apakah manajer tersebut percaya bahwa ia dapat mencapai apa yang diharapkannya dengan menggunakan anggarannya. Jawaban atas daftar pertanyaan ini didesain menggunakan skala Likert dengan alternatif jawaban dari satu (terendah) sampai dengan tujuh (tertinggi). Alternatif jawaban 1 (satu) berarti sangat tidak setuju anggarannya mencukupi sedangkan alternatif jawaban 7 (tujuh) berarti sangat setuju anggarannya mencukupi. Uji reliabilitas (keandalan) berdasar koefisien alpha Cronbach variabel-

variabel ini sebesar 0.9098 (di atas batas 0.50) sehingga andal, sedangkan uji validitas (kesahihan) berdasar analisis factor menunjukkan semua pertanyaan tersebut sah (di atas batas 0.30).

**Partisipasi penganggaran.** Untuk mengukur partisipasi penganggaran digunakan instrumen daftar pertanyaan yang disusun oleh Milani (1975). Daftar pertanyaan tersebut terdiri atas enam butir pertanyaan yaitu (1) seberapa besar keterlibatan para manajer dalam pengusulan dan penyusunan anggaran bidang yang menjadi tanggung jawabnya, (2) tingkat kelogisan alasan yang diberikan oleh atasan para manajer dalam merevisi anggaran yang mereka usulkan atau susun, (3) seberapa sering manajer mengajak atasannya mendiskusikan anggaran yang diusulkannya, (4) seberapa besar pengaruh yang dimiliki manajer dalam penentuan jumlah anggaran final yang menjadi tanggung jawabnya, (5) seberapa besar manajer merasa mempunyai kontribusi penting terhadap anggaran yang menjadi tanggung jawabnya, dan (6) seberapa sering atasan manajer meminta pendapat atau usulan dari manajer selama penyusunan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya. Jawaban atas daftar pertanyaan ini didesain menggunakan skala Likert dengan alternatif jawaban dari satu sampai dengan tujuh. Alternatif jawaban 1 (satu) berarti sama sekali tidak terlibat dalam partisipasi penganggaran sedangkan alternatif jawaban 7 (tujuh) berarti selalu terlibat dalam partisipasi penganggaran. Uji reliabilitas (keandalan) berdasar koefisien alpha Cronbach variabel-variabel ini sebesar 0.8812 (di atas batas 0.50) sehingga andal, sedangkan uji validitas (kesahihan) berdasar analisis factor menunjukkan semua pertanyaan tersebut sah (di atas batas 0.30).

**Kinerja Manajer.** Kinerja manajer diukur dengan menggunakan daftar pertanyaan yang dikembangkan oleh Govindarajan dan Gupta (1985). Para responden diminta untuk mengevaluasi sendiri (*self rating*) kinerja individualnya dengan menggunakan delapan

butir pertanyaan mengenai kinerja. Alternatif jawaban atas daftar pertanyaan tersebut menggunakan skala Likert dengan rentang nilai satu (terendah) sampai dengan tujuh (tertinggi). Alternatif jawaban dengan nilai satu berarti sangat rendah dan nilai tujuh berarti sangat tinggi kinerjanya. Butir-butir pertanyaan tersebut adalah: (1) kualitas produk (barang, jasa, pelayanan), (2) kuantitas produk, (3) ketepatan waktu produk, (4) pengembangan produk baru, (5) pengembangan personel (sumber daya manusia), (6) pencapaian anggaran, (7) program pengurangan biaya (peningkatan pendapatan), dan (8) urusan publik. Uji reliabilitas (keandalan) berdasar koefisien alpha Cronbach variabel-variabel ini sebesar 0,8553 (di atas batas 0,50) sehingga andal, sedangkan uji validitas (kesahihan) berdasar analisis faktor menunjukkan tujuh pertanyaan tersebut sah (di atas batas 0,30) dan hanya satu pertanyaan yaitu pertanyaan ke 3 yang tidak sah.

### c. Analisis Statistika

Data yang dapat dikumpulkan tersebut selanjutnya dianalisis. Hasil-hasil analisis yang diharapkan mencakup: (1) statistik deskriptif, (2) matrik interkorelasi, (3) regresi antar variabel, (4) analisis path, (5) dekomposisi pengaruh usia terhadap kinerja manajer.

Untuk mengukur matrik interkorelasi digunakan korelasi Pearson. Analisis regresi sederhana digunakan untuk menguji sebab-akibat antara satu variabel dengan satu variabel lainnya. Analisis regresi sederhana digunakan untuk menguji hubungan sebab-akibat antara satu variabel dengan satu variabel lainnya. Analisis regresi berganda digunakan untuk menguji sebab-akibat antara satu variabel dengan beberapa variabel lainnya. Analisis path digunakan untuk mengevaluasi hipotesis yang telah disusun.

## HASIL-HASIL

Analisis statistik deskriptif pada Peraga 4 menunjukkan bahwa usia rata-rata responden

adalah 40,1496 tahun. Mean keinginan sosial sebesar 58,3636 untuk sepuluh pertanyaan atau rata-ratanya 5,836 dari skala 1-7, jadi keinginan sosialnya relatif tinggi. Mean kecukupan anggaran sebesar 17,1789 untuk 3 pertanyaan atau rata-ratanya 5,726 dari skala 1-7, jadi kecukupan anggarannya relatif tinggi. Mean partisipasi penganggaran sebesar 32,1848 untuk 6 pertanyaan atau rata-ratanya 5,364 dari skala 1-7, jadi partisipasi penganggarannya relatif tinggi. Mean kinerja manajer sebesar 35,3900 untuk 7 pertanyaan atau rata-ratanya 5,056 dari skala 1-7, jadi kinerja manajer relatif tinggi.

Analisis korelasi bivariat dengan menggunakan korelasi koefisien Pearson tampak pada Peraga 4. Berdasar peraga tersebut tampak bahwa usia, keinginan sosial, kecukupan anggaran, dan partisipasi anggaran berkorelasi positif dan secara statistika signifikan dengan kinerja manajer (KM). Umur berkorelasi positif dan secara statistika signifikan dengan keinginan sosial. Keinginan sosial berkorelasi positif dan secara statistika signifikan dengan kecukupan anggaran. Kecukupan anggaran berkorelasi positif dan secara statistika signifikan dengan dengan partisipasi penganggaran.

Analisis regresi tampak pada Peraga 5 – 9. Analisis regresi antar variabel menunjukkan bahwa usia secara langsung mempunyai pengaruh positif dan secara statistika signifikan terhadap kinerja manajer. Hasil ini menunjukkan bahwa Hipotesis 1 yang menyatakan bahwa usia mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja manajer tidak dapat ditolak (signifikan pada  $p = 0,002$ ). Usia juga mempunyai pengaruh positif dan secara statistika signifikan terhadap keinginan sosial. Hasil ini menunjukkan bahwa Hipotesis 2 yang menyatakan bahwa usia mempunyai pengaruh yang positif terhadap keinginan sosial tidak dapat ditolak (signifikan pada  $p = 0,001$ ). Keinginan sosial mempunyai pengaruh positif dan secara statistika signifikan terhadap kecukupan anggaran. Hasil ini menunjukkan

bahwa Hipotesis 3 yang menyatakan bahwa keinginan sosial mempunyai pengaruh yang positif terhadap kecukupan anggaran tidak dapat ditolak (signifikan pada  $p = 0.000$ ). Kecukupan anggaran mempunyai pengaruh positif dan secara statistika signifikan terhadap partisipasi penganggaran. Hasil ini menunjukkan bahwa Hipotesis 4 yang menyatakan bahwa kecukupan anggaran mempunyai pengaruh yang positif terhadap partisipasi penganggaran tidak dapat ditolak (signifikan pada  $p = 0.000$ ). Usia, keinginan sosial, kecukupan anggaran, dan partisipasi penganggaran secara bersama-sama mempunyai pengaruh positif dan secara statistika signifikan terhadap kinerja manajer. Hasil ini menunjukkan bahwa Hipotesis 5 yang menyatakan bahwa usia, keinginan sosial, kecukupan anggaran, dan partisipasi penganggaran secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja manajer tidak dapat ditolak (masing-masing signifikan pada  $p = 0.018$ ,  $p = 0.000$ ,  $p = 0.019$ , dan  $p = 0.000$ ).

Peraga 10 dan Peraga 11 menunjukkan bahwa usia mempengaruhi kinerja manajer baik secara total maupun secara dekomposisi melalui keinginan sosial, kecukupan anggaran, dan partisipasi penganggaran. Dengan menggunakan analisis path dan dekomposisi, pengaruh total (sebesar 0,168) tersebut dapat didekomposisi kedalam pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Pendekomposisian pengaruh tersebut tampak pada Peraga 11. Pengaruh langsung usia terhadap kinerja manajer sebesar 0,118, sedangkan pengaruh tidak langsungnya menunjukkan: (1) pengaruh usia melalui keinginan sosial terhadap kinerja manajer sebesar 0.033, (2) pengaruh usia melalui keinginan sosial dan kecukupan anggaran terhadap kinerja manajer sebesar 0.004, (3) pengaruh usia melalui keinginan sosial, kecukupan anggaran, dan partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajer sebesar 0.003.

Baron & Kenny (1986) menyatakan bahwa suatu variabel berfungsi sebagai variabel

perantara (*intervening* atau *mediating*) jika: (1) variabel independen secara signifikan mempengaruhi variabel perantara, (2) variabel perantara secara signifikan mempengaruhi variabel dependen, dan (3) pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen menurun setelah dikontrol variabel perantara. Peran variabel perantara dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu: (1) perantara parsial, (2) perantara penuh. Perantara parsial terjadi jika setelah diperhitungkan variabel perantara koefisien regresi hubungan antara variabel independen menurun namun masih signifikan. Perantara penuh terjadi jika setelah diperhitungkan variabel perantara koefisien regresi hubungan antara variabel independen menurun dan menjadi tidak signifikan. Berdasar hasil studi ini dapat disimpulkan bahwa keinginan sosial, kecukupan anggaran, dan partisipasi penganggaran merupakan variabel perantara parsial pengaruh usia terhadap kinerja manajer. Keinginan sosial, kecukupan anggaran, dan partisipasi penganggaran merupakan variabel perantara parsial karena koefisien regresi total pengaruh usia terhadap kinerja manajer menurun dari 0.168 menjadi 0.118 namun masih signifikan pada  $p = 0.018$ . Hasil-hasil ini menunjukkan bahwa Hipotesis 6 yang menyatakan bahwa keinginan sosial, kecukupan anggaran, dan partisipasi penganggaran merupakan variabel perantara parsial pengaruh usia terhadap kinerja manajer tidak dapat ditolak.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian data yang dilakukan dapat disimpulkan mengenai hasil uji hipotesis yaitu: (1) usia mempunyai pengaruh positif dan secara statistika signifikan terhadap kinerja manajer, (2) usia mempunyai pengaruh positif dan secara statistika signifikan terhadap keinginan sosial, (3) keinginan sosial mempunyai pengaruh positif dan secara statistika signifikan terhadap kecukupan anggaran, (4) kecukupan anggaran mempunyai pengaruh positif dan secara statistika signifikan terhadap partisipasi

penganggaran, (5) usia, keinginan sosial, kecukupan anggaran, dan partisipasi penganggaran secara bersama-sama mempunyai pengaruh positif dan secara statistika signifikan terhadap kinerja manajer, dan (6) keinginan sosial, kecukupan anggaran, dan partisipasi penganggaran merupakan variabel perantara parsial pengaruh usia terhadap kinerja manajer.

### **KONTRIBUSI DAN KETERBATASAN STUDI**

Studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan implikasi pada: (1) para pengelola organisasi, (2) para pendesain sistem pengendalian manajemen, (3) para peneliti berikutnya, (4) pengembangan akuntansi keperilakuan dan keperilakuan organisasi. Berdasar hasil riset ini para pengelola organisasi dapat memahami hubungan variabel-variabel yaitu usia manajer, kinerja manajer, keinginan sosial para manajer, dan anggaran dan memperhitungkan pengaruhnya dalam mengelola organisasinya. Demikian pula para pendesain sistem pengendalian manajemen, mereka perlu memperhatikan pengaruh variabel-variabel dalam mendesain system perencanaan dan pengendalian manajemen sehingga kinerja organisasi dapat ditingkatkan. Para peneliti di bidang akuntansi keperilakuan dan keperilakuan organisasi dapat menggunakan hasil riset ini untuk melakukan replikasi dan mengembangkan penelitian yang lebih mendalam dan lebih baik sehingga dapat lebih mengembangkan kemampuan keilmunnya. Hasil riset ini, meskipun mungkin hanya bagaikan setetes air di lautan luas, diharapkan dapat memberikan kontribusi pada akuntansi keperilakuan dan keperilakuan organisasi.

Temuan-temuan studi ini juga mempunyai beberapa keterbatasan. Pertama, riset ini hanya meneliti perusahaan-perusahaan yang *go public* di BEJ, sehingga hasil-hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasi untuk perusahaan-perusahaan atau organisasi-

organisasi lainnya yang secara signifikan berbeda dari perusahaan-perusahaan yang diteliti.

Kedua, variabel-variabel perantara yang digunakan dalam penelitian ini hanyalah sebagian kecil dari variabel-variabel perantara yang mempengaruhi hubungan antara usia dengan kinerja manajer. Ketiga, pendekatan survei yang digunakan juga memiliki keterbatasan, misalnya pemilihan ukuran-ukuran yang dipilih atau dijawab sendiri oleh responden tanpa campur tangan atasannya dan kurangnya kendali atas siapa yang merespon kuesioner tersebut.

Keempat, metoda yang digunakan. Penelitian ini menggunakan metoda survei. Metode survei, selain memiliki keunggulan-keunggulan, juga memiliki kelemahan-kelemahan. Salah satu kelemahan penting metode ini adalah kemungkinan adanya respon yang bias dari para responden, sehingga dalam studi ini dalam menyusun pertanyaan diusahakan agar tidak bias. Kelima, penggunaan skala Likert untuk mengukur variabel-variabel dalam studi ini, meskipun banyak keunggulannya, juga memiliki kelemahan karena nilai skor yang sama atau identik dianggap merupakan indikasi mempunyai karakteristik yang sama atau identik. Metodologi alternatif, misalnya eksperimen atau wawancara langsung mungkin dapat menyediakan informasi yang lebih baik mengenai riset ini. Keenam, penelitian ini tidak melakukan pengujian berdasar kelompok-kelompok responden, kelompok industri, maupun pengujian berdasar jawaban responden yang masuk lebih awal dan yang terlambat sehingga tidak dapat diketahui apakah jawaban-jawaban kelompok-kelompok tersebut bersifat homogen.

### **DAFTAR PUSTAKA**

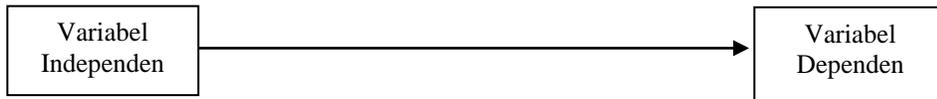
- Baiman, S. & Evans, J.H. (1983). Pre-decision information and partisipative management control systems. *Journal of Accounting Research (Autumn)*, 371-395.

- Becker, S. & Green, D. (1962). Budgeting and employee behavior. *Journal of Business* (October ), 392-402.
- Bolch, M. (2000). The Changing Face of the Workforce. *Training*. December, pp. 73-78.
- Brownell, P. (1982). Participation in budgeting, locus of control and organizational effectiveness. *The Accounting Review*, 56, 844-860.
- Brownell, P. (1982a). Participation in budgeting process: when it works and when it doesn't. *Journal of Accounting Literature*, 1, 124-150.
- Chiu, W. C. K., Chan A. W., Snape, E., and Redman T. (2001) Age Stereotypes and Discriminatory Attitudes towards Older Workers: An East-West Comparison. *Human Relations*. May 2001, pp. 629-621.
- Christensen, J. (1982). The determination of performance standards and participation. *Journal of Accounting Research (Autumn)*, 589-603.
- Crowne , D. P. & Marlowe, D. (1964), *The Approval Motive*. New York: John Wiley & Sons.
- Fisher, J. (1995). Contingency-based Research on management control systems: categorization by a level of complexity approach. *Journal of Accounting Literature*, 14, 24-53.
- Govindarajan, V. (1986). Impact of participation in budgetary process on managerial attitudes and performance: universalistic and contingency perspectives. *Decision Sciences*, 17, 496-516.
- Govindarajan, V. & Gupta, A.K. (1985). Linking control systems to business unit strategy: impact on performance. *Accounting Organization and Society*, 51-66.
- Hopwood, A. (1976) *Accounting and human behavior*. Engewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kalleberg, A. L. & Loscocco, K. A. (1983). Aging, Values, and Reward: Explaining Age Differences in Job Satisfactions. *American Sociological Review*. Februari. pp. 78-90.
- Kirby, A., et. al. (1991). Participation, slack, and budget-based performance evaluation. *Journal of Accounting Research*. 29. 109-128.
- Labich, K. (1993) The New Unemployed. *Fortune*. March 8. p. 43.
- Landy, F. J. et. al. (1992). *Alternatives Cronological Age in Determining Standards of Suitability for Public Safety Jobs*. University Park: Center for Applied Behavioral Sciences. Pennsylvania State University.
- Mc. Evoy, G. M. & Cascio, W. F. (1989). Cumulative Evidence of Relationship between Employee Age and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*. February. Pp. 11-17.
- Milani, K. (1975). Budget-setting, performance and attitudes. *The Accounting Review*, 5, 274-284.
- Murray, D. (1990). The performance effects of participative budgeting: an integration of intervening and moderating variables. *Behavioral Research in Accounting*, 104-123.
- Nouri, H., & Parker, R.J. (1998). The relationship between budget participation and job performance: the roles of budget adequacy and organizational commitment. *Accounting Organization and Society*. Vol. 23. 5/6, 467-483.
- Otley, D., & Wilkinson, C. (1988) Organization behavior: strategy, structure, environment, and technology. In K., Ferris, (Ed.), *Behavioral Accounting Research: A Critical Analysis* (pp. 147-170). Columbus, Ohio: Century VII Publishing Company.

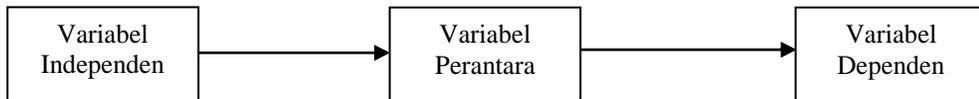
- Penno, M. (1984). Asymmetry of pre-decision information and managerial accounting. *The Accounting Review*, 59, 177-191.
- Poon, M., Pike, R., & Tjosvold. (2001). Budget participation, goal interdependence and controversy: a study of a Chinese public utility. *Management Accounting Research*, 12, pp. 101-118.
- Robbins, Stephen P. (2003). *Organization Behavior*. Prentice Hall, Pearson Education International. 10<sup>th</sup> Edition. pp. 37-38.
- Ronen, J., & Livingstone, J. (1975). An expectancy theory approach to motivational impact of budgets, *The Accounting Review*, 50, 671-685.
- Sekaran, Uma (2000). *Research Methods for Business*. New York: John Wiley & Sons, Inc. Third. Edition.
- Shield, J. F. & Shields, M. D.(1998) Antecedents of participative budgeting. *Accounting, Organizations and Society*, 1, 49-76.
- Siegel, G. dan Marconi, 1989. *Behavioral Accounting*. South-Western Publishing Co. Second Edition. pp. 1-25.
- Young, S. M. (1988). Individual behavior: performance, motivation, and control. In K. Ferris (Ed.), *Behavioral Accounting Research, A Critical Analysis*, (pp. 229-246). Columbus, Ohio: Century VII Publishing Company.
- Webster's Ninth New Collegiate Dictionary. Merriam-Webster Inc. 1989. p. 63.
- Zerbe. W. & Paulhus. D. (1987). Socially desirable responding in organizational behavior: a reconception. *Academy of Management Review*, 250-264.

## PERAGA DAN TABEL

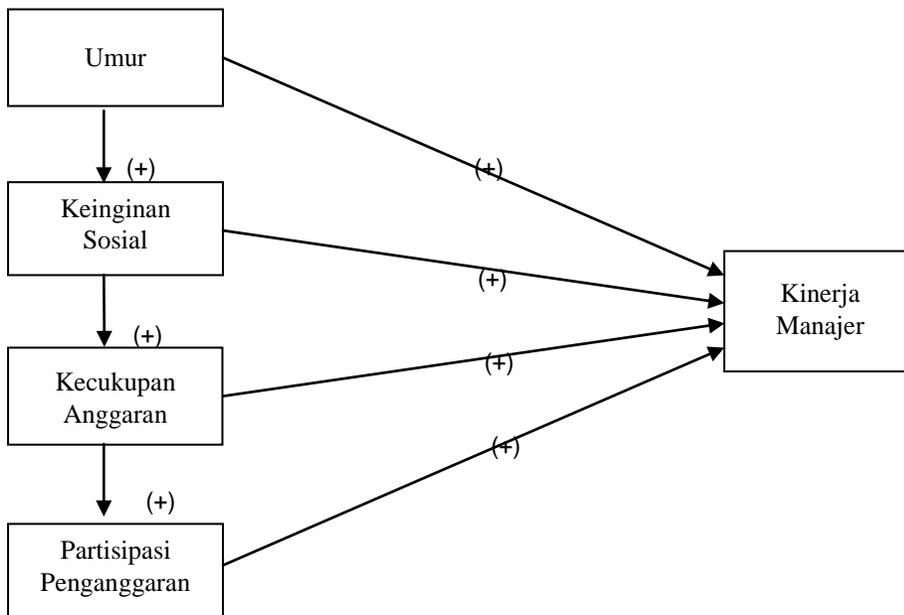
### Peraga 1. Hubungan Variabel Independen dan Variabel Dependen



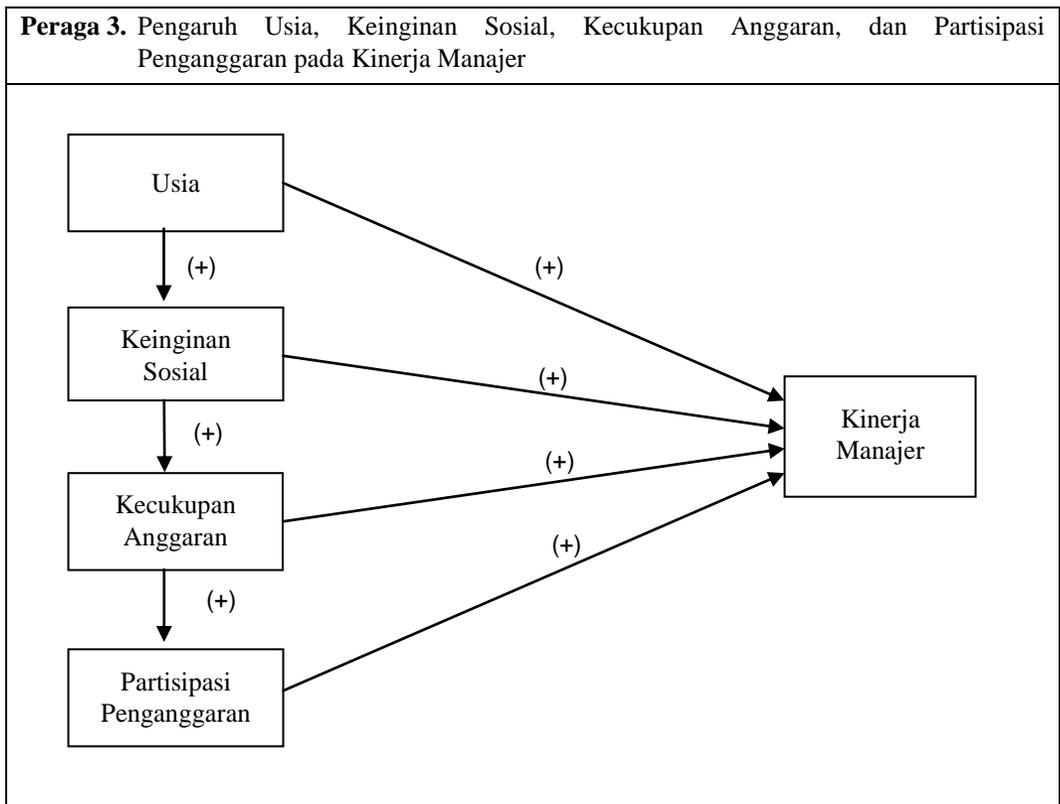
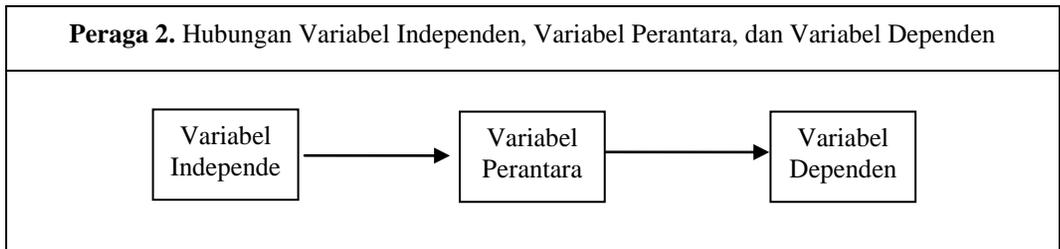
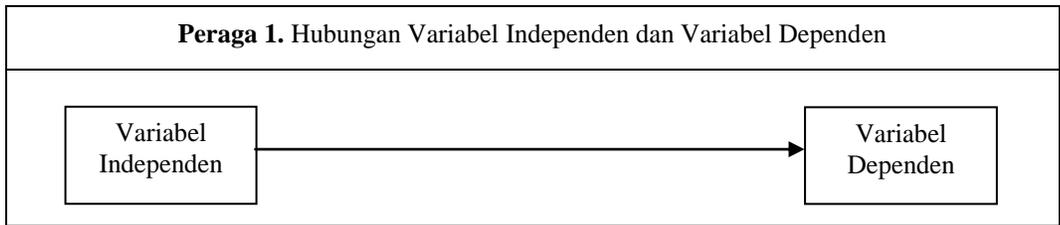
### Peraga 2. Hubungan Variabel Independen, Variabel Perantara, dan Variabel Dependen



### Peraga 3. Pengaruh Umur, Keinginan Sosial, Kecukupan Anggaran, dan Partisipasi Penganggaran pada Kinerja Manajer



PERAGA DAN TABEL



**Paraga 4. Statistika Deskriptif dan Interkorelasi**

	Mean	Std. Deviation	KM	Usia	KS	KA
KM	35.3900	6.20368				
Usia	40.1496	6.28616	.170***			
KS	58.3636	6.56974	.248***	.180***		
KA	17.1789	3.34052	.264***	.084*	.191***	
PP	32.1848	6.85852	.296***	.029	.082*	.393***

\*\*\* = Signifikan pada p = .010  
 \*\* = Signifikan pada p = .050  
 \* = Signifikan pada p = .100

**Paraga 5. Regresi Hubungan Usia dan Kinerja Manajer**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	28.636	2.146		13.342	.000
	Usia	.168	.053	.170	3.185	.002

a Dependent Variable: KM

**Paraga 6. Regresi Hubungan Usia dan Keinginan Sosial**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	50.811	2.269		22.393	.000
	Usia	.188	.056	.180	3.369	.001

a Dependent Variable: KS

**Paraga 7. Regresi Hubungan Keinginan Sosial dan Kecukupan Anggaran**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.512	1.592		7.231	.000
	KS	.097	.027	.191	3.582	.000

a Dependent Variable: KA

**Paraga 8. Regresi Hubungan Kecukupan Anggaran dan Partisipasi Penganggaran**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18.340	1.795		10.218	.000
	KA	.806	.103	.393	7.858	.000

a Dependent Variable: PP

**Peraga 9.** Regresi Hubungan Usia, Keinginan Sosial, Kecukupan Anggaran, dan Partisipasi Penganggaran dengan Kinerja Manajer

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.832	3.419		2.876	.004
	Usia	.118	.050	.120	2.368	.018
	KS	.173	.049	.183	3.552	.000
	KA	.241	.102	.130	2.358	.019
	PP	.205	.049	.226	4.180	.000

a Dependent Variable: KM

