

**PENGARUH ORIENTASI PROFESIONAL TERHADAP KONFLIK  
PERAN DENGAN VARIABEL *MODERATING*: PARTISIPASI  
PENYUSUNAN ANGGARAN DAN ORIENTASI TUJUAN SISTEM  
(STUDI EMPIRIS PADA PERGURUAN TINGGI DI INDONESIA)**

**TESIS**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat  
Memperoleh Derajat S-2 Magister Sains Akuntansi



Oleh:

Nama : Belianus Patria Latuheru  
N IM : C4C002198

**Kepada  
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
TAHUN 2004**

**UPT-PUSTAKA-UNDIP**

**PENGARUH ORIENTASI PROFESIONAL TERHADAP KONFLIK  
PERAN DENGAN VARIABEL *MODERATING*: PARTISIPASI  
PENYUSUNAN ANGGARAN DAN ORIENTASI TUJUAN SISTEM  
(STUDI EMPIRIS PADA PERGURUAN TINGGI DI INDONESIA)**

**TESIS**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat  
Memperoleh Derajat S-2 Magister Sains Akuntansi



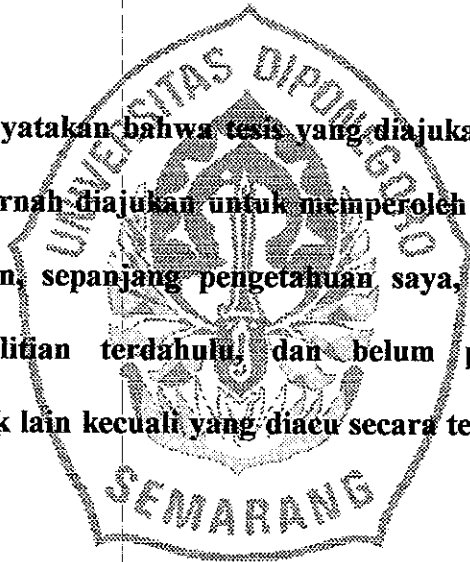
Oleh:

Nama : Belianus Patria Latuheru  
N IM : C4C002198

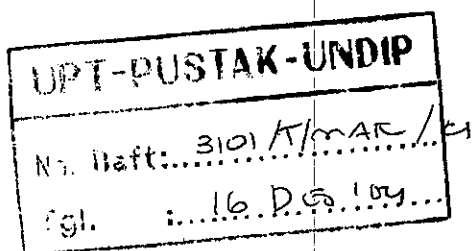
Kepada  
**PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
TAHUN 2004**

## SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang diajukan adalah hasil karya sendiri dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di perguruan tinggi lain, sepanjang pengetahuan saya, tesis ini merupakan replikasi dari penelitian terdahulu, dan belum pernah ditulis atau diterbitkan oleh pihak lain kecuali yang diaacu secara tertulis dan disebutkan pada daftar pustaka



## MAGISTER SAINS AKUNTANSI



Semarang, Juli 2004

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Belianus".

BELIANUS PATRIA LATUHERU

Tesis Berjudul

**PENGARUH ORIENTASI PROFESIONAL TERHADAP KONFLIK  
PERAN DENGAN VARIABEL *MODERATING*: PARTISIPASI  
PENYUSUNAN ANGGARAN DAN ORIENTASI TUJUAN SISTEM  
(STUDI EMPIRIS PADA PERGURUAN TINGGI DI INDONESIA)**

Yang dipersiapkan oleh

**BELIANUS PATRIA LATUHERU**

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada 21 Juli 2004  
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Susunan Tim Penguji

Dosen Pembimbing I

Dr. H. Arifin S., Mcom., Hons. Akt.

Dosen Pembimbing II

Dr. FX. Sugivanto, MS.

Anggota Tim Penguji

Dr. Imam Ghozali, MCom, Akt.

Drs. Kholik Mahfud, MSi.

Drs. Rahardja, MSi, Akt.

Semarang, 21 Juli 2004

Universitas Diponegoro

Program Pascasarjana

Program Studi Magister Sains Akuntansi

Ketua Program



Dr. Muhammad Nasir, MSi, Akt.

## **MOTTO & PERSEMBAHAN**

**MOTTO:** LIFE IS NOT THEORY

ACTION IS POWER

..... (Andrew.W)

THE LORD WILL GUARD YOU; HE IS BY YOUR SIDE TO  
PROTECT YOU. THE SUN WILL NOT HURT YOU DURING THE  
DAY, NOR THE MOON DURING THE NIGHT ... (Mzm 121;5-6)

### **KU-PERSEMBAHKAN:**

Buat isteriku TELLY dan anakku LEWINA  
Atas dukungan, perhatian dan pengertian.

## ABSTRACT

Professionals who works in high level education institution which is in change in structural level has dual role. As a lecturer they should be oriented on their professional orientation and as a manager they should base on efficiency and organizations goal achievement which is called goal system orientation. Professionals tend to have a high commitment to professional values but a low commitment to managerial value and thus, directly involving them in financial controls, such as budgeting, is likely to lead to role conflict (Comerford & Abernethy, 1999).

This study examined the influence of budget participation and system goal orientation as moderating variables on the relationship to professional orientation and role conflict. The population of this study is Deputy Dean II in higher education institutions in Indonesia. The sample of this research is collected with contact person and mail survey method. From about of 616 questionnaires delivered, back 103 and only 97 questionnaires ready to analyze. The technique for examining hypothesis using the multiple regression analysis

The result of this study showed that budgetary participation has positive effect as moderating variable to the relationship to professional orientation and role conflict. Other result is shown in the study is the relationship between professional orientation and role conflict, and that study failed to find any moderating effect of goal system orientation on the relationship between professional orientation and role conflict.

*Keyword: professional orientation, system goal orientation, budgetary participation, role conflict, and multiple regression analysis.*

## ABSTRAKSI

Profesional yang bekerja pada lembaga perguruan tinggi bila menduduki jabatan struktural, maka dia mempunyai peran ganda. Sebagai dosen dia harus berorientasi dengan nilai-nilai profesinya yang disebut orientasi profesional dan sebagai seorang manajer dia harus mendasarkan pada efisiensi dan pencapaian tujuan organisasi yang disebut orientasi tujuan sistem. Menurut Comerford & Abernethy (1999) profesional cenderung memiliki komitmen yang tinggi terhadap nilai-nilai profesional, namun memiliki komitmen yang rendah terhadap nilai-nilai manajerial, sehingga secara langsung melibatkan mereka dalam kendali keuangan seperti penganggaran, sangat mungkin mengarah pada konflik peran.

Penelitian ini menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan orientasi tujuan sistem sebagai variabel *moderating* terhadap hubungan orientasi profesional dan konflik peran. Populasi dalam penelitian ini adalah Pembantu Dekan II pada perguruan tinggi di Indonesia. Sampel penelitian ini dikumpulkan dengan datang langsung dan menggunakan jasa pos. Dari kuesioner yang dikirimkan sebanyak 616 kuesioner, yang kembali 103 dan hanya 97 kuesioner yang siap digunakan untuk menguji hipotesis. Teknik analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah regresi berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran sebagai variabel *moderating* berpengaruh positif terhadap hubungan orientasi profesional dengan konflik peran. Hasil lain yang ditunjukkan dalam penelitian ini adalah hubungan langsung orientasi profesional tidak berpengaruh terhadap konflik peran, dan orientasi tujuan sistem sebagai variabel *moderating* tidak berpengaruh terhadap hubungan orientasi profesional dengan konflik peran.

Kata kunci : Orientasi profesional, orientasi tujuan sistem, partisipasi penyusunan anggaran, konflik peran dan Analisis regresi berganda

## KATA PENGANTAR

Puji syukur patut dipanjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat, berkat dan kasih karunianya sehingga penulisan tesis ini dapat diselesaikan. Tesis ini merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari seluruh proses yang telah dijalani selama menempu pendidikan di Program Studi Magister Akuntansi - Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang. Semoga tulisan ini bermanfaat bagi pembaca, peneliti dan pihak-pihak yang menggunakan dalam rangka memotivasi diri menambah ilmu.

Penyelesaian tesis ini melibatkan beberapa pihak yang memberikan bantuan baik moril maupun materil baik secara langsung maupun tidak langsung. Berkenan dengan hal tersebut pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr.H. Arifin Sabeni, Mcom.Hons.Akt. selaku pembimbing utama dan Bapak Dr.FX.Sugiyanto.MS. selaku pembimbing anggota, dalam penyelesaian tesis ini yang telah banyak memberikan petunjuk serta pengarahan dengan penuh kesabaran dan keiklasan dalam membimbing penulis.
2. Bapak Dr..M.Nasir,MSi.Akt., Dr.Jaka.Isgiyarta.,MSi.Akt. dan Drs Daljono. MSi. Akt., selaku Pengelola Program Studi Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro.
3. Bapak Dr. Imam. Ghozali.Mcom, Ibu Indah.Susilowati PhD., dan seluruh staf dosen yang turut terlibat memberikan bimbingan, pengarahan serta turut terlibat dalam proses pendidikan.
4. Pimpinan dan Staf Universitas Kristen Indonesia Maluku (UKIM) Ambon yang senantiasa memberi kekuatan dengan Doa maupun material dalam rangka penyelesaian studi.
5. Pimpinan dan Staf Yayasan BAKOR – Salatiga yang telah memberikan dukungan dan bantuan dalam Doa serta dana selama menempu studi lanjut.

6. Para Staf Admisi Program Maksi yang telah membantu demi kelancaran administrasi penulis dari awal kuliah sampai penyelesaian tesis ini.
7. Bapak/ibur Pembantu Dekan II/Sekretaris Dekan perguruan tinggi di Indonesia yang berpartisipasi dalam proses penelitian.
8. Teman-teman Maksi UNDIP-Semarang angkatan VII yang senantiasa memotivasi dan memberi semangat untuk menyelesaikan studi.
9. Papa, Mama, Kakak dan Adik-adik semua yang senantiasa membantu dalam Doa dan dana selama studi.
10. Khusus kepada Isteriku tercinta Telly.Latuheru dan anukku Lewina Latuheru atas segala pengorbanan, kesabaran dan Doa demi mendukung penyelesaian studi ini.

Akhirnya kepada semua pihak dan handai tolan yang namanya tidak dapat disebutkan satu persatu, semoga Tuhan yang maha pengasih melimpahkan kasih dan anugerahnya atas budi baiknya. Saya menyadari "TAK ADA GADING YANG TAK RETAK" semoga kritik saran yang konstruktif dapat melengkapi penulisan ini, .....Syaloom.....!

Semarang, Juli 2004  
  
BELIANUS PATRIA LATUHERU

## Daftar Isi

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
HALAMAN MOTTO & PERSEMBAHAN .....	iv
A BSTRACT .....	v
ABSTRAKSI .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR TABEL ... ..	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv
1. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	6
1.3. Tujuan Penelitian .....	7
1.4. Manfaat Penelitian .....	8
2. TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS	
2.1. Telaah Pustaka .. ..	10
2.1.1. Agency Theory .....	10
2.1.2. Konflik Peran .....	11
2.1.3. Konsep Profesi.....	13
2.1.4. Orientasi Profesional dan Konflik Peran .....	14
2.1.5. Partisipasi Anggaran dan Konflik Peran .....	16
2.1.6. Orientasi Tujuan Sistem dan Konflik Peran .....	19
2.2. Penelitian Terdahulu .....	20
2.3. Pengembangan Hipotesis .....	24

2.3.1. Hubungan Profesional dan Konflik Peran.....	24
2.3.2. Pengaruh Orientasi Tujuan Sistem .....	27
2.3.3. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran .....	31
<b>3. METODE PENELITIAN</b>	
3.1. Populasi dan Prosedur Penentuan Sampel.....	36
3.2. Jenis dan Sumber Data .....	38
3.3. Prosedur Pengumpulan Data .....	39
3.4. Definisi Operasional Variabel .....	40
3.4.1. Orientasi Profesional .....	40
3.4.2. Partisipasi Penyusunan Anggaran.....	41
3.4.3. Konflik Peran .....	42
3.4.4. Orientasi Tujuan Sistem .....	42
3.5. Teknik Analisis .....	43
3.5.1. Statistik Deskriptif.....	43
3.5.2. Uji Kualitas Data.....	44
3.5.3. Uji Asumsi Klasik .....	45
3.5.4. Uji Hipotesis.....	45
<b>4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1. Gambaran Umum Responden .....	49
4.2. Statistik Deskriptif .....	50
4.3. Pengujian Kualitas Data .....	53
4.2.1. Uji Reliabilitas .....	53
4.2.2. Uji Validitas .....	54
4.4. Uji Asumsi Klasik .....	57
4.4.1. Uji Multikolinearitas .....	57
4.4.2. Uji Heteroskedastisitas .....	59
4.5. Uji Hipotesis .....	59
4.5.1. Pengujian Hipotesis Pertama .....	60
4.5.2. Pengujian Hipotesis Kedua .....	61

4.5.3. Pengujian Hipotesis Ketiga .....	62
4.6. Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis .....	65
4.6.1. Pengaruh Orientasi Profesional terhadap Konflik Peran .....	65
4.6.2. Pengaruh Orientasi Tujuan Sistem terhadap hubungan Orientasi Profesional dan Konflik Peran .....	67
4.6.3. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap hubungan Orientasi Profesional dan Konflik Peran .....	68
5. KESIMPULAN, IMPLIKASI, KETERBATASAN DAN SARAN	
5.1. Kesimpulan .....	71
5.2. Implikasi .....	74
5.3. Keterbatasan .....	75
5.4. S a r a n .....	76
DAFTAR PUSTAKA .....	78
LAMPIRAN-LAMPIRAN .....	83

## Daftar Tabel

	Halaman
Tabel 2.1 Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu .....	21
Tabel 4.1 Rincian Distribusi dan Pengembalian Kuesioner .....	50
Tabel 4.2 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian .....	50
Tabel 4.3 Profil Responden .....	52
Tabel 4.4 Hasil Pengujian Reliabilitas .....	54
Tabel 4.5 Hasil Pengujian Validitas X1 (Orientasi Profesional) .....	55
Tabel 4.6 Hasil Pengujian Validitas X2 (Orientasi Tujuan Sistem) .....	55
Tabel 4.7 Hasil Pengujian Validitas X3 (Partisipasi Penyusunan Anggaran) ....	56
Tabel 4.8 Hasil Pengujian Validitas Y (Konflik Peran) .....	56
Tabel 4.9 Hasil Pengukuran <i>Coefficient Corelation</i> .....	58
Tabel 4.10 Hasil Pengukuran <i>Tolerance</i> dan VIF .....	58
Tabel 4.11 Hasil Regresi Hipotesis Pertama .....	60
Tabel 4.12 Hasil Regresi Hipotesis Kedua .....	61
Tabel 4.13 Hasil Regresi Hipotesis Ketiga .....	63

## Daftar Lampiran

### LAMPIRAN

- A KUESIONER PENELITIAN
- B SAMPEL PENELITIAN
- C DEFENISI OPERASIONAL & SKALA PENGUKURAN VARIABEL
- D RELIABILITAS VARIABEL PENELITIAN
- E VALIDITAS VARIABEL PENELITIAN
- F PRINT OUT SPSS 11.0 STATISTIK DISKRIPITIF
- G UJI ASUMSI KLASIK
- H UJI HIPOTESIS
- I DATA PRIMER

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Pengelola Perguruan tinggi sebagian besar menetapkan kebijakan bahwa manajer puncak hingga manajer tingkat menengah dipegang oleh para profesional yang mereka miliki yaitu staf pengajar/dosen. Hal ini dimotivasi oleh kondisi persaingan usaha yang semakin kompetitif untuk meningkatkan kualitas *output* yang dihasilkan, disamping itu sebagai upaya untuk meningkatkan efisien dan efektivitas Manajemen.

Jika seseorang dosen menduduki jabatan struktural dia mempunyai peran ganda yaitu peran dia sebagai manajer dan sebagai staf pengajar. Sebagai manajer dia harus mendasarkan pada efisiensi dan pencapaian tujuan organisasi dalam menjalankan aktivitasnya, dan sebagai seorang staf pengajar dia harus berorientasi dengan nilai-nilai profesinya secara spesifik yang disebut dengan orientasi profesional. Keberhasilan dia sebagai manajer akan diukur antara lain dengan pengendalian administratif atau birokratis yang salah satunya dilakukan melalui proses penganggaran. Menurut Hopwood (1976) pengendalian administratif tersebut mencakup mekanisme dan prosedur seperti struktur otoritas, peraturan, kebijakan, prosedur operasi standar, anggaran dan sistem insentif. Adapun pengendalian melalui mekanisme anggaran sering disebut dengan pengendalian akuntansi.

Berbagai studi pendahuluan menunjukkan bahwa peran ganda ini berpotensi untuk menimbulkan dampak yang merugikan bagi organisasi dengan timbulnya konflik peran (Abernethy & Stoelwinder, 1995; Comerford & Abernethy, 1999). Konflik peran timbul jika para profesional memandang bahwa kesesuaian dengan

salah satu peran akan mengakibatkan kesesuaian dengan peran yang lain sulit dan tidak mungkin. Dengan kata lain, pengharapan yang berhubungan dengan peran sebagai profesional tampak merupakan konflik langsung dengan pengharapan yang berhubungan dengan peranannya sebagai manajer (Rizzo, 1970 dalam Gregson, 1994).

Penganggaran sebagai suatu bentuk pengendalian formal dirancang berdasarkan prinsip-prinsip pengendalian birokratik. Berbagai studi empiris menunjukkan bahwa para profesional mengalami konflik ketika mereka diharapkan berpartisipasi dalam bentuk pengendalian ini (Scott, 1966; Hall, 1967; Copur, 1990; Raelin, 1991 dalam Comerford dan Abernethy, 1999).

Adanya potensi terjadinya konflik peran atas penerapan proses penganggaran pada organisasi yang didominasi profesional, perlu mendapat perhatian saksama, karena berbagai penelitian yang dilakukan sebelumnya menyatakan, konflik peran yang terjadi dalam suatu organisasi tidak hanya membawa dampak yang merugikan bagi karyawan seperti menurunnya kepuasan kerja dan meningkatkan ketegangan kerja, tetapi hal tersebut berpotensi pula untuk menurunkan kinerja organisasi serta bisa menyebabkan tingkat perputaran karyawan yang tinggi (Kahn dkk. 1964; Senatra, 1980; Jackson & Schuler, 1985).

Dalam studi yang dilakukan pada suatu organisasi sosial (*charitable organization*) yang bersifat nir-laba, menyatakan bahwa konflik peran yang timbul bisa menurunkan komitmen organisasi (Collins et al. 1995). Selanjutnya studi Abernethy & Stoelwinder (1995) yang khusus dilakukan pada organisasi yang didominasi profesional, juga menyatakan bahwa konflik peran tersebut secara signifikan menurunkan tingkat kepuasan kerja dan menurunkan kinerja sub unit organisasi. Dengan demikian penelitian yang memfokuskan pada usaha-usaha yang

bisa menghilangkan atau menurunkan kemungkinan timbulnya konflik peran atas penerapan proses penganggaran tersebut layak dilakukan.

Riset sebelumnya yang berdasar pada paradigma konsekuensi integrasi profesional pada organisasi birokratik, menyatakan bahwa konflik peran dapat diminimalkan bila profesional tidak dihadapkan atau menghindari keterlibatan dalam pengendalian administratif, karena pengendalian administratif membatasi mereka dalam aktivitas yang ditunjukkan untuk mengatur diri mereka sendiri (*self-regulatory activities*) (Hall, 1967; Aranya dan Ferris, 1984; Organ & Greene, 1981; Derber & Schwartz, 1991 dalam Abernethy dan Stoelwinder, 1995).

Hal ini nampaknya pilihan yang tidak mungkin dilaksanakan, sebab para profesional semakin mendominasi pengambilan keputusan ekonomi. Banyak tekanan yang menghendaki integrasi para profesional tersebut dalam struktur Manajemen untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas operasi. Integritas tersebut menuntut para profesional yang juga berperan sebagai manajer, terlibat dalam pengendalian administratif yang formal seperti penganggaran. Penganggaran yang merupakan salah satu bentuk pengendalian administratif semakin disadari manfaatnya.

Sementara menurut Comerford dan Abernethy (1999) menyatakan bahwa konflik peran dapat dihindarkan pada bentuk pengendalian administratif. Mereka memandang bahwa konflik peran yang muncul ketika profesional terlibat dalam penganggaran, dapat diatasi oleh tujuan sistem. Hasil penelitian mereka mendukung proposisi bahwa individu yang memiliki orientasi profesional yang tinggi tidak perlu mengalami konflik peran ketika terlibat dalam penganggaran, asalkan ia komitmen pada orientasi tujuan sistem.

Hasil penelitian Comerford dan Abernethy (1999) juga sesuai dengan penelitian Wallace (1995) yang menyatakan bahwa komitmen yang lebih besar pada nilai manajerial tidak berarti komitmen pada nilai-nilai profesi semakin kecil, dengan demikian kedua hal tersebut tidak bersifat saling menggantikan (*zero-sum game*). Organisasi bisa mengusahakan agar komitmen yang tinggi pada profesi tersebut diikuti dengan usaha untuk membuat para profesional tersebut setia dengan tujuan organisasi. Kenyataannya organisasi memilih para profesional yang bisa sukses menerima tujuan profesi dan tujuan organisasi.

Di Indonesia penelitian tentang Orientasi profesional, Konflik Peran, Partisipasi Anggaran dan Penggunaan Anggaran Sebagai Evaluasi Kinerja diteliti oleh Hidayati (2001). Hasilnya menunjukkan interaksi antara orientasi profesional dan partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap konflik peran. Mutmainah (2000) meneliti tentang Manajemen konflik peran profesional-manajerial melalui orientasi tujuan sistem dan keadilan persepsi: Suatu upaya meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja. Hasilnya menunjukkan orientasi tujuan sistem tidak mempengaruhi hubungan orientasi profesional dengan konflik peran profesional-manajerial. Kedua hasil penelitian di atas berbeda dengan yang dilaporkan oleh Comerford dan Abernethy (1999) yang menyatakan bahwa kedua variabel yakni partisipasi penyusunan anggaran dan Orientasi tujuan sistem mempengaruhi orientasi profesional dengan konflik peran.

Penelitian ini terutama didasarkan pada model penelitian Comerford dan Abernethy (1999), yang berjudul: "*Budgeting and the Management of Role Conflict in Hospitals*". Adapun alasan-alasan mereplikasi penelitian ini adalah: pertama, hasil-hasil pengujian sebelumnya (Hall, 1967; Aranya dan Ferris, 1984; Organ & Greene, 1981; Derber & Schwartz, 1991 dalam Abernethy dan Stoelwinder, 1995),

dan penelitian-penelitian yang dilakukan di Indonesia menunjukkan tidak adanya konsistensi dengan hasil-hasil penelitian yang dilaporkan oleh Wallace (1995), Comerford dan Abernethy (1999). Kedua, seperti diungkapkan oleh Abernethy dan Stoelwinder (1995), rumah sakit dan universitas adalah dua bentuk institusi yang dominasi profesionalnya sangat kuat.

Berdasarkan alasan tersebut di atas, dalam penelitian ini responden di ambil dari Universitas, dan akan dikaji ulang untuk mengetahui bagaimana pengaruh dan memfokuskan pada usaha-usaha yang bisa menurunkan atau menghilangkan kemungkinan timbulnya konflik peran atas penerapan proses penganggaran yang mendukung profesional agar tidak berkeberatan untuk mengembangkan komitmen manajerialnya, tanpa menghilangkan komitmen profesionalnya.

Secara spesifik penelitian ini akan menilai apakah pengembangan komitmen terhadap nilai-nilai manajerial dapat mengurangi potensi konflik ketika individu dengan komitmen yang tinggi terhadap tujuan dan nilai profesional ketika ikut terlibat dalam proses penganggaran. Sebab kelangsungan hidup lembaga pendidikan tinggi tergantung pula pada salah satu faktor yakni manajemen *output* yang efisien. Namun, kekuasaan internal dan sistem pengendalian yang ada sering mengalami benturan dengan peran tersebut.

Sistem pengendalian/kontrol berhubungan erat dengan sistem informasi akuntansi dalam hal penyediaan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengambil keputusan kontrol perusahaan (Binberg dan Shield, 1989; Merchant, 1981). Caillout dan Lapeyre (1992) menegaskan bahwa sistem informasi menyediakan data penting tentang aktivitas perusahaan untuk manajer pada semua level. Manajer dapat menggunakan informasi untuk membuat kebijakan rasional dan tepat dalam proses pengambilan keputusan.

Sistem kontrol yang menggunakan informasi akuntansi kemudian disebut Simons (1987) sebagai sistem kontrol berbasis akuntansi atau sistem kontrol akuntansi. Sistem kontrol akuntansi sangat penting bagi perusahaan karena salah satu tujuannya adalah untuk menyelamatkan kekayaan perusahaan (Bockholdt, 1998).

Sistem kontrol akuntansi diantaranya meliputi ketatnya sasaran yang ada dalam anggaran, penggunaan sistem kontrol kos, pelaporan berkala, intensitas *monitoring* output, *scanning* lingkungan eksternal, penggunaan data ramalan dalam laporan kontrol, sistem yang menghubungkan tujuan dengan hasil, formulasi dalam pemberian bonus berdasarkan pencapaian target anggaran, sistem kontrol yang sesuai dengan kebutuhan departemen dan individual, dan frekwensi perubahan sistem kontrol (Simons, 1987).

Penelitian ini berbeda dengan Comerford dan Abernethy (1999) dalam hal *setting* para dokter dan perawat yang bekerja pada salah satu rumah sakit pendidikan terbesar di Australia. Adapun dalam penelitian ini digunakan para profesional yang bekerja pada perguruan tinggi sebagai responden, yakni dosen yang merangkap jabatan sebagai Pembantu Dekan II (PD II), dengan alasan bahwa pada level ini PD II yang membidangi tugas-tugas administrasi dan keuangan, lebih memahami proses persiapan dan penyusunan anggaran sebab dia terlibat secara langsung dan dapat merasakan pengaruhnya terhadap peran gandanya sebagai Dosen dan juga sebagai PD II.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, hasil penelitian yang dilaporkan oleh Comerford dan Abernethy (1999) menyatakan bahwa kedua variable yakni

partisipasi penyusunan anggaran dan Orientasi tujuan sistem mempengaruhi orientasi profesional dengan konflik peran. Hal ini berbeda (inkonsistensi) dengan hasil penelitian yang dilaporkan oleh Hidayati (2001) menyatakan interaksi antara orientasi profesional dan partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap konflik peran, dan hasil penelitian Mutmainah (2000) menunjukkan orientasi tujuan sistem tidak mempengaruhi hubungan orientasi profesional dengan konflik peran profesional-manajerial.

Menurut Comerford dan Abernethy (1999) konflik peran yang muncul ketika profesional terlibat dalam penganggaran, dapat diatasi oleh tujuan sistem. Hasil penelitian mereka mendukung proposisi bahwa individu yang memiliki orientasi profesional yang tinggi tidak perlu mengalami konflik peran ketika terlibat dalam penganggaran, asalkan ia komitmen pada orientasi tujuan sistem.

Berdasarkan hal tersebut, maka masalah yang diteliti, selanjutnya dapat dirumuskan dalam bentuk pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah orientasi profesional yang tinggi berpengaruh terhadap konflik peran
2. Apakah orientasi tujuan sistem berpengaruh terhadap hubungan antara orientasi profesional dan konflik peran.
3. Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap hubungan antara orientasi profesional dan konflik peran.

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah, maka penelitian ini mempunyai tujuan adalah sebagai berikut:

- a. Menganalisis pengaruh langsung antara orientasi profesional terhadap konflik peran.

- b. Menganalisis pengaruh orientasi tujuan sistem terhadap hubungan antara orientasi profesional dan konflik peran.
- c. Menganalisis pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap hubungan antara orientasi profesional dan konflik peran.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori akuntansi, terutama yang berkaitan dengan akuntansi Manajemen. Selanjutnya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis bagi organisasi yang banyak memanfaatkan tenaga profesional, terutama staf pengajar/dosen dalam lembaga perguruan tinggi, pada usaha-usaha yang bisa menurunkan atau menghilangkan kemungkinan timbulnya konflik peran atas penerapan proses penganggaran dengan mengembangkan komitmen manajerial seseorang, tanpa menghilangkan komitmen profesionalnya.

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

#### 2.1. Telaah Pustaka

##### 2.1.1. *Agency Theory*

Praktik partisipasi anggaran dalam perspektif *agency theory* dipengaruhi oleh adanya konflik kepentingan antara agen (manajemen) dengan *prinsipal* yang timbul ketika setiap pihak berusaha untuk mencapai atau mempertahankan tingkat kemakmuran yang dikehendaknya.

*Agency theory* menjelaskan fenomena yang terjadi apabila atasan mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan untuk melakukan suatu tugas atau otoritas untuk membuat keputusan (Anthony dan Govindarajan, 1998). Jika bawahan (*agent*) yang berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran mempunyai informasi khusus tentang kondisi lokal, akan memungkinkan bawahan memberikan informasi yang dimilikinya untuk membantu kepentingan perusahaan. Namun, sering keinginan atasan tidak sama dengan bawahan sehingga menimbulkan konflik diantara mereka. Hal ini dapat terjadi misalnya, jika dalam melakukan kebijakan pemberian *rewards* perusahaan kepada bawahan didasarkan pada pencapaian anggaran. Bawahan cenderung memberikan informasi yang bias agar anggaran mudah dicapai dan mendapatkan *rewards* berdasarkan pencapaian anggaran tersebut. Kondisi ini jelas akan menyebabkan terjadinya senjangan anggaran.

Sebaliknya, teoritis akuntansi berperilaku umumnya berpendapat bahwa partisipasi anggaran akan memotivasi para manajer untuk mengungkapkan informasi pribadi mereka ke dalam anggaran (Schiff & Lewin, 1970). Argumen ini didasarkan pada premis yang menyatakan bahwa partisipasi memungkinkan dilakukannya

komunikasi positif antara atasan dan bawahan sehingga dapat mengurangi tekanan untuk menciptakan senjangan anggaran.

### **2.1.2. Konflik Peran**

Pengertian peran (*role*) yang dimaksudkan disini adalah seperti yang dinyatakan oleh Van Sell et al. dalam Collins et al., (1995) yaitu seperangkat penghargaan yang ditujukan kepada pemegang jabatan pada posisi tertentu. Kenneth Boulding (1962) dalam Suranta (1998) telah memberikan batasan konflik sebagai suatu keadaan persaingan yang terjadi pada kelompok dimana adanya ketidaksesuaian harapan-harapan yang satu dengan yang lain.

Teori peran menyatakan bahwa individu akan mengalami konflik peran apabila ada dua tekanan atau lebih yang terjadi secara bersamaan yang ditujukan pada seseorang, sehingga apabila individu tersebut mematuhi satu diantaranya akan mengalami kesulitan atau tidak mungkin mematuhi yang lainnya (Wolfe dan Snoke, 1962 dalam Abernethy & Stoelwinder, 1995). Collins et al. (1995) menyatakan bahwa konflik peran terjadi jika individu mempunyai peran ganda yang bertentangan atau menerima berbagai pengharapan atas peran yang bertentangan atas jabatan tertentu. Jadi konflik peran terjadi jika individu harus menyanggang dua peran yang berbeda pada saat yang sama.

Copur (1990) dalam Abernethy & Stoelwinder (1995) menjelaskan dua hal yang dipandang sebagai penyebab timbulnya konflik peran pada para profesional-birokrat. Pertama, tugas-tugas birokratis bersifat parsial dan pelatihan berlangsung singkat dan dilakukan dalam organisasi, sedangkan pekerjaan profesional bersifat keseluruhan dan pelatihan memakan waktu yang lama di luar organisasi. Kedua, para birokrat loyal kepada organisasi dan melegitimasi tindakan mereka berdasar

pada peraturan-peraturan organisasi, sedangkan profesional menghendaki loyalitas pada profesi dan melegitimasi tindakan mereka berdasarkan kompetensi yang mereka miliki. Pada birokrasi, kepatuhan atau ketaatan diawasi berdasarkan hirarkhi. Berbeda halnya dengan profesional dimana ketaatan profesional diperoleh melalui sosialisasi dan internalisasi norma, etika yang ditetapkan oleh asosiasi profesi. Dalam pengendalian birokrasi, pengendalian dilakukan berdasarkan jenjang organisasi, sedangkan pengendalian profesi dilakukan oleh rekan sejawat.

Raelin J.A (1989) dalam Abernethy & Stoelwinde (1995) melihat ada tiga sumber yang menyebabkan adanya ketidaksesuaian peranan yang dialami profesional yang bekerja dalam organisasi yaitu: pertama, profesional terus menerus menuntut otonomi terhadap pekerjaan itu sendiri dan kondisi kerja mereka. Mereka membawah keahlian khusus kedalam organisasi dan menginginkan mereka sendiri yang memutuskan bagaimana akan menggunakan keahlian tersebut. Kedua, profesional cenderung bertanggungjawab terhadap profesi yang sudah dipilihnya dan memihak kepada profesi tersebut dari pada kepada organisasi tempat mereka bekerja. Ketiga, profesional setia kepada norma dan standar yang ditetapkan oleh organisasi profesionalnya dibandingkan dengan norma dan standar yang ditetapkan oleh atasan mereka dalam organisasi tempat mereka bekerja.

Abernethy & Stoelwinder (1995) menaruh perhatian pada para profesional di rumah sakit yang menggunakan tipe pengendalian *output* sebagai alat untuk memonitor dan mengukur kinerja unit klinik. Modelnya dikembangkan berdasarkan pemikiran bahwa para profesional memandang usaha-usaha untuk mendukung pengendalian administratif seperti penganggaran akan mengancam nilai dan norma profesional sehingga akan menimbulkan konflik peran jika dipertemukan dengan lingkungan pengendalian seperti tersebut di atas.

### 2.1.3. Konsep Profesi

Menurut teori sosiologi klasik tentang profesi (Parsons, 1954; Goode, 1957; Huges, 1963 dalam Aranya & Feris, 1984) menyatakan bahwa masyarakat mengetahui *power* dan *prestise* profesi karena para profesional memiliki kerangka pengetahuan (*body of knowledge*) yang terkait dengan kebutuhan dan nilai-nilai sentral dari sistem sosial. Sebagai imbalan, masyarakat mengharapkan para profesional untuk melayani masyarakat, melebihi dan diatas insentif-insentif material. Profesi merupakan bidang pekerjaan yang dijalani seseorang sesuai dengan keahlian yang menuntut kesetiaan (*commitment*), kecakapan (*skill*), dan tanggung jawab yang sepadan (*accountability*), sehingga bukan semata-mata kegiatan mencari nafkah yang berupa materi belaka.

Sementara itu menurut pandangan fungsional, profesionalisme sebagai atribut individual yang penting dan sulit menerapkannya diluar tradisi fungsional konvensional. Hall (1968) menteorikan lima elemen profesionalisme individual, dia menyatakan bahwa profesionalisme; (1) meyakini pekerjaan mereka mempunyai kepentingan, (2) berkomitmen ke jasa, barang dan publik, (3) kebutuhan otonomi pada persyaratan pekerjaannya, (4) mendukung regulasi-mandiri untuk pekerjaan mereka, dan (5) afiliasi dengan anggota profesinya.

Persyaratan profesional tersebut membuka peluang terjadinya konflik kepentingan atau peran apabila para profesional terlibat baik langsung maupun tidak langsung dalam mekanisme kerja organisasi. Konflik diartikulasikan sebagai suatu proses yang dimulai bila satu pihak merasakan bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif, atau akan segera mempengaruhi secara negatif sesuatu yang dipentingkan pihak pertama (Stephen P. Robbins, 1996). Konflik ini terjadi karena adanya pemicu yang dapat berupa penghargaan profesional termasuk

monopoli terhadap pekerjaan, klien, kompensasi dan penghargaan sosial (Kalber & Fogarty, 1995).

Penelitian empiris memberikan bukti yang cenderung bertentangan dengan asumsi bahwa komitmen terhadap profesi dan organisasi bersifat *mutually exclusive*, karena timbulnya konflik manakala persyaratan atau tujuan organisasi dan profesi tidak sesuai dengan yang telah disepakati sebelumnya. Selain itu konflik juga dapat terjadi apabila para profesional diarahkan oleh Manajemen untuk mengambil tindakan yang melanggar aturan etika profesi (Calvert C. Mc Gregor, 1989).

#### **2.1.4. Orientasi Profesional dan Konflik Peran**

Keterlibatan para profesional dalam birokrat suatu organisasi, membawa implikasi dalam proses Manajemen penganggaran. Sementara itu norma dan nilai yang di anut profesional tidak selalu sejalan dengan norma dan nilai yang diterapkan dalam birokrasi organisasi. Demikian juga model pengendalian profesional tidak selalu sejalan dengan model pengendalian birokratik. Misalnya pengendalian para profesional menekankan pada *self control*, sementara pengendalian birokratik menuntut loyalitas dan komitmen yang tinggi pada organisasi (Blau 1968; Valdenberg & Scarpello, 1994; Wallace, 1995).

Potensi *clash of culture* dalam organisasi profesional-birokrat, biasanya tampil apabila dilihat dari perspektif sistem pengendalian Manajemen, dimana profesional sangat memerlukan kemandirian, kebebasan dan kesamaan individu (Martin, 1995). Keadaan ini membawa potensi terjadinya konflik peran bagi para profesional apabila profesional tersebut menjadi bagian dari birokratis, konflik ini disebut konflik profesional-birokrat. Jadi yang dimaksudkan dengan konflik profesional-birokrat disini adalah konflik peran yang timbul akibat seseorang mempunyai peranan ganda

sebagai anggota profesi yang menjalankan fungsi sebagai jajaran birokrat atau manajer dimana mereka bekerja. Dalam penelitian ini para profesional yang dimaksud adalah para profesional dalam bidang pendidikan yakni staf pengajar/dosen. Konflik peran ini akan dilihat dari sudut pandang seberapa besar keterlibatan mereka dalam proses penganggaran yang merupakan bagian penting dalam pengendalian Manajemen.

Kisaran konflik yang dialami profesional tergantung seberapa tingginya mereka menjaga orientasi profesional dan mengintegrasikan dengan orintasi tujuan sistem, nilai dan norma organisasi dimana mereka bekerja (Aranya & Feris, 1984). Asumsinya adalah semakin besar orientasi profesional yang dimiliki para manajer, semakin tinggi potensi konflik peran yang dialami. Namun penelitian ini menyatakan bahwa komitmen yang tinggi pada profesi tidak berarti komitmen pada organisasi akan rendah (Wallace, 1995). Artinya antara keduanya tidak saling menggantikan. Miller dan Wages (1971) menyatakan bahwa komitmen profesional dan komitmen organisasi merupakan bentuk yang sepenuhnya independen. Vandenberg & Scarpello (1994) menyatakan bahwa masing-masing komitmen tersebut memiliki keunikan dan pengaruh tersendiri terhadap sikap dan perilaku kerja mereka.

Dalam perspektif kontemporer memandang komitmen pada profesi secara kausalitas merupakan anteseden komitmen organisasi, bahkan kedua bentuk komitmen tersebut berhubungan positif bukan negatif (Vandenberg & Scarpello, 1994). Lebih lanjut mereka nyatakan bahwa kekuatan hubungan ini beragam sesuai dengan lingkungan kerja dan derajat keprofesionalannya. Perspektif ini mengungkapkan bahwa semakin besar nilai-niali profesional pada suatu organisasi, semakin kuat hubungan antara kedua komitmen tersebut. Ini berarti, semakin besar

nilai profesional berpengaruh pada kelangsungan organisasi, semakin besar kecenderungan organisasi untuk membangun sistem nilai organisasi yang konsisten dengan sistem nilai profesi.

#### **2.1.5. Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Konflik Peran**

Menurut Kenis (1979) Manajemen penganggaran menyangkut berbagai aspek, yaitu partisipasi anggaran (*budgeting participation*), kejelasan sasaran anggaran (*budgeting goal clarity*) umpan balik berdasarkan anggaran (*budgeting feedback*), evaluasi kinerja berdasarkan anggaran (*budgetary evaluation*), serta tingkat kesulitan sasaran anggaran (*budget goal difficulty*). Penelitian mengenai anggaran ini banyak memfokuskan pada keterlibatan manajer dalam proses anggaran (Milan 1975; Kenis, 1979; Brownell, 1981); Brownell & McInnes, 1986; Harrison, 1992; Kren, 1992). Studi awal oleh Kenis (1979) mendefinisikan keterlibatan ini sebagai “sejauh mana manajer berpartisipasi dalam membuat anggaran dan mempengaruhi tujuan anggaran dari pusat-pusat pertanggungjawaban mereka”.

Berbagai fungsi anggaran pada dasarnya merupakan konsep anggaran yang lebih luas yakni sebagai alat pengendalian yang mencakup pengarahan atau pengaturan orang-orang (*direction on people*) dalam organisasi (Supomo & Indriantoro, 1998).

Karena status keuangan dan karier para manajer dipertaruhkan, maka anggaran dapat memiliki pengaruh yang besar terhadap perilaku mereka. Positif atau negatifnya pengaruh tersebut tergantung dari cara penggunaan anggaran. Perilaku positif terjadi bila tujuan dari setiap manajer sesuai dengan tujuan organisasi dan manajer memiliki dorongan untuk mencapainya sehingga terjadi keselarasan tujuan (*goal congruence*). Akan tetapi apabila anggaran tidak diadministrasi dengan baik,

manajer bawahan dapat menyimpang dari tujuan organisasi sehingga timbul perilaku disfungsional (*dysfunctional behavior*) (Hansen dan Mowen, 1999).

Dengan kata lain, anggaran mempunyai kemungkinan dampak fungsional atau disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi, Milani (1975). Dampak fungsional dalam aspek anggaran menurut Cherrington dan Cherrington (1973) meliputi perencanaan, koordinasi, implementasi, pengendalian, evaluasi terhadap kejadian, dan sebuah dasar pencapaian tujuan melalui penghargaan secara lebih baik.

Argyris dalam Briers dan Hirst (1990) mengemukakan perilaku disfungsional adalah : (a). penggunaan anggaran karena tekanan dari suatu maksud/tujuan tertentu bagi karyawan, bukan untuk manajemen perusahaan, (b). struktur penghargaan yang seringkali digunakan sebagai pelengkap kesuksesan staf keuangan perusahaan dengan membuatnya tampak sebagai suatu kegagalan bagi karyawan perusahaan lainnya, (c). desakan dari bagian departemen perusahaan untuk membuat anggaran yang berpusat pada departemennya dan bukan untuk perusahaan sendiri, (d). para supervisor menggunakan anggaran sebagai suatu pembenaran terhadap kesalahan atas gaya kepemimpinan mereka.

Perilaku disfungsional merupakan perilaku individu yang memiliki konflik dasar dengan tujuan organisasi, sehingga menimbulkan ketidaknyamanan di antara anggota organisasi (Hansen dan Mowen, 1999). Argyris (1952) dalam Briers dan Hirst (1990) menemukan dampak disfungsional anggaran terhadap sikap dan perilaku, yaitu sikap agresi bawahan terhadap atasan serta menyebabkan ketegangan kerja. Selain itu anggaran juga bisa menimbulkan dampak lain yaitu ketidaknyamanan dan konflik. Untuk mengurangi berbagai dampak disfungsional

Argyris menyarankan perlunya bawahan diberi kesempatan berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran.

Meskipun partisipasi mempunyai banyak manfaat bukan berarti partisipasi tidak mempunyai keterbatasan dan masalah yang berkaitan dengan partisipasi. Siegel & Marconi (1989) menyatakan bahwa jika diterapkan secara tidak benar, partisipasi dapat merusak motivasi dan menurunkan kemampuan untuk mencapai sasaran organisasi.

Umumnya profesional digambarkan sebagai seseorang yang menolak berhubungan dengan orientasi tujuan sistem. Profesional dilatih dan disosialisasikan sesuai dengan model kendali profesional dan mengembangkan orientasi yang kuat terhadap nilai dan norma profesional yang dianggap bertentangan dengan orientasi manajerial. Orientasi profesional umumnya dihubungkan dengan individu yang utamanya mengidentifikasi dengan kelompok profesional mereka, komitmen untuk mengembangkan atau mempertahankan kekuatan dan prestise profesi, mengembangkan sistem pemahaman abstrak, melihat kepada kolega profesional baik didalam maupun diluar organisasi untuk berbagai dukungan dan celaan (Miller & Wager, 1971; Abernethy & Stoelwinder, 1995).

Model yang dikembangkan oleh Abernethy & Stoelwinder (1995) tidak memungkinkan bahwa konflik peran yang timbul ketika profesional terlibat dalam penganggaran, dapat dimoderatkan oleh orientasi tujuan sistem individual. Dengan demikian diakui bahwa mempertahankan orientasi profesional adalah kritis untuk Manajemen kerja profesional yang efektif, namun sangat mungkin bahwa organisasi dapat menciptakan lingkungan yang membangkitkan para profesional untuk mengambil orientasi tujuan sistem tanpa melepaskan komitmen mereka terhadap nilai-nilai profesional. Apabila demikian halnya, maka adopsi terhadap orientasi

tujuan sistem dapat berfungsi sebagai alat untuk memoderatkan hubungan antara konflik peran, orientasi professional dan bentuk output pengendalian.

#### **2.1.6. Orientasi Tujuan Sistem dan Konflik Peran**

Orientasi tujuan sistem dan konflik peran bukan merupakan suatu yang dikotomi (ada atau tidak ada / *dichotomous Phenomenon*) tetapi lebih merupakan fenomena yang terjadi dalam tingkat intensitas (Barley & Tolbert, 1991). Artinya setiap organisasi mengalami masalah konflik peran, hanya derajat atau tingkat keseriusan permasalahannya yang berbeda. Karena orientasi tujuan sistem ini berimplikasi pada sikap dan perilaku profesional serta berpengaruh pula pada lingkungan kerja organisasi secara keseluruhan, maka Manajemen berkepentingan untuk mengantisipasinya.

Comerford & Abernethy (1999) menyatakan bahwa mengedepankan orientasi tujuan sistem individu dapat ditumbuhkan melalui media partisipasi dalam penganggaran, walaupun penelitian lain, seperti Lawrence & Lorsch (1967) dalam Merchant (1985) yang menyatakan bahwa semakin besarnya organisasi akan menghadapi berbagai permasalahan seperti koordinasi dan komunikasi, baik yang berkaitan dengan informasi, perbedaan orientasi kognitif dan emosional diantara manajer. Dugaannya adalah bahwa individu dengan orientasi profesional yang tinggi akan kurang mengalami konsekuensi yang merugikan (yaitu konflik peran yang lebih rendah) ketika terlibat dalam proses penganggaran dengan sadar bahwa mereka telah mengambil orientasi tujuan sistem. Lebih lanjut, Comerford & Abernethy (1999) mengemukakan bahwa hubungan antara orientasi profesional dan konflik peran dimoderatkan oleh orientasi tujuan sistem individual.

Abernethy & Stoelwinder (1991) juga mengembangkan kerangka kerja untuk mengukur hubungan antara ketidakpastian tugas dan kepercayaan pada pengukuran kinerja akuntansi tergantung pada keberadaan komitmen orientasi tujuan sistem. Walaupun komitmen pada tujuan sistem diharapkan tumbuh pada seluruh anggota organisasi, khususnya berkaitan dengan pertanggung-jawaban manajerial, tetapi komitmen seperti itu tidak berada pada lingkungan yang didominasi oleh para profesional (Argyris, 1973).

Penelitian lain menyatakan bahwa konflik peran dapat diminimalisir jika profesional tidak dihadapkan pada pengendalian administratif, karena pengendalian administratif membatasi mereka dalam aktivitas yang ditujukan untuk mengatur diri sendiri (Hall, 1967; Aranya & Ferris, 1984; dalam Abernethy & Stoelwinder, 1995). Dilain pihak konflik peran dapat dihindari bila profesional melepaskan orientasi profesional yang tinggi (Copur, 1990) dan mengubah orientasi mereka sesuai dengan nilai-nilai dan norma organisasi (Miller & Wager, 1971).

## **2.2. Penelitian Terdahulu**

Banyak penelitian sebelumnya yang membahas hubungan profesional dan konflik peran (*role conflict*), yang dikaitkan dengan partisipasi anggaran dan orientasi tujuan organisasional. Aranya dan Feris (1984) meneliti tentang profesional, organisasional dan konflik peran. Merchant (1985) meneliti tentang partisipasi anggaran, komunikasi dan birokrasi. Sementara penelitian yang berkaitan langsung dengan rumah sakit, telah diteliti oleh Abernethy dan Stoelwinder(1991) meneliti tentang patisipasi anggaran, ketidakpastian tugas dan orientasi tujuan di rumah sakit, demikian juga penelitian yang direplikasi disini, yaitu Comerford dan Abernethy

(1999) meneliti tentang orientasi profesional, orientasi tujuan sistem, partisipasi dalam anggaran dan konflik peran di rumah sakit.

Nouri H (1994) meneliti tentang komitmen organisasi, ketelibatan kerja dan kesenjangan anggaran. McGregor dkk (1989) meneliti tentang komitmen organisasi, komitmen profesional, dikaitkan dengan lamanya bekerja. Kalbers dan Fogarty (1995) meneliti profesionalisme dan konsekuensinya pada internal auditor, dan Siti Mutmainah (2000) meneliti tentang profesional –manajerial dan konflik peran pada KAP di Indonesia, serta Ataina Hidayati (2001) meneliti tentang profesional dan konflik peran dikalangan perguruan tinggi.

Beberapa penelitian diatas merupakan referensi penting dan memberi inspirasi bagi penyusunan kerangka pemikiran penelitian ini. Untuk memberi gambaran ringkas tentang beberapa penelitian tersebut dapat di dilihat pada tabel 2.1 berikut ini:

**TABEL 2.1**

**RINGKASAN HASIL PENELITIAN TERDAHULU**

<b>No</b>	<b>Peneliti</b>	<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Alat Analisa</b>	<b>Temuan Penelitian</b>
1.	Aranya dan Ferris, (1984).	Profesional Organisasional Konflik Peran	Regresi, multi Variabel	Hasilnya menyatakan bahwa luasnya konflik yang dialami para profesional tergantung seberapa tingginya mereka menjaga orientasi profesionalnya atau tergantung pada beralihnya orientasi profesional menuju nilai dan norma organisasi. Semakin besar orientasi profesional yang dimiliki para manajer, semakin tinggi potensi konflik peran yang muncul.
2.	Merchant (1985)	Partisipasi Anggaran, Komunikasi, Birokrasi	Regresi, multi Variabel	Menguji proporsi bahwa partisipasi akan mengurangi tekanan untuk menciptakan senjangan anggaran. Karena disebabkan oleh adanya komunikasi yang positif antara atasan dan bawahan. Hasilnya menunjukkan bahwa partisipasi anggaran secara negatif berhubungan dengan ke-cenderungan manajer menciptakan senjangan anggaran.

3.	McGregor dkk. (1989)	Komitmen Organisasi, Komitmen Profesional, Lamanya dalam Organisasi, Konflik Organisasional-Profesional, Kepuasan kerja, dan Niat berpindah.	Korelasi dan part analysis (Pearson product-moment correlations)	Meneliti tentang investigasi terhadap konflik organisasional – profesional dalam akuntansi manajemen, hasilnya menyatakan bahwa komitmen organisasional lebih berdampak pada konflik organisasional – profesional dan korelasi antara status <i>supervisory</i> dan komitmen organisasional adalah positif dan signifikan, akan tetapi korelasi antara OPC (organizational-professional conflict) dan status <i>supervisory</i> negatif dan signifikan. Korelasi antara komitmen organisasional dan lamanya bekerja dalam organisasi adalah positif dan signifikan. Dalam akuntansi manajemen, lamanya seseorang bekerja dalam organisasi tidak tampak berhubungan dengan OPC. OPC dan kepuasan kerja cenderung memiliki hubungan terbalik untuk akuntan manajemen. OPC dan niat berpindah memiliki koefisien korelasi positif dan signifikan.
4.	Abernethy and Stoelwinder (1991)	Partisipasi Anggaran, Ketidakpastian Tugas, Orientasi Tujuan	Regresi, multi Variabel	Meneliti tentang penggunaan budget, ketidakpastian tugas, orientasi tujuan sistem dan bagian penilaian kinerja, hasilnya menyatakan bahwa penggunaan akuntansi yang efektif untuk mengukur kinerja subunit membutuhkan ekstensi orientasi tujuan sistem, yang terefleksi dalam perilaku yang diarahkan kepada pencapaian tujuan manajemen yang berupa efisiensi dan akuntabilitas
5.	Nouri, H. (1994)	Komitmen Organisasi, Keterlibatan Kerja, dan Kesenjangan Anggaran	Regresi, Multi Variabel	Nouri menemukan bukti bahwa para manajer yang memiliki level keterlibatan kerja yang rendah kurang memiliki kecenderungan untuk menciptakan anggaran, karena mereka tidak mengidentifikasi kerja mereka dan mereka tidak peduli dengan pekerjaan mereka. Para manajer yang memiliki level komitmen organisasi yang rendah, maka keterlibatan kerja akan berhubungan dengan meningkatnya kecenderungan untuk menciptakan kesenjangan anggaran.
6.	Kalbers and Fogarty (1995)	Profesionalisme, Konsekuensi dan Komitmen Organisasi	Regresi, Multi Variabel	Meneliti tentang profesionalisme dan konsekuensinya: studi terhadap Auditor Internal. Hasilnya tingkat profesional yang lebih tinggi memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi pula, lebih berkomitmen terhadap organisasinya dan lebih puas dengan pekerjaannya serta memberikan niat yang lebih rendah untuk berpindah secara signifikan. Hal ini dikarenakan afiliasi komunitas dan kebutuhan otonomi profesionalisme bernilai positif dan signifikan dalam hubunannya dengan penilaian kinerja mandiri.

7.	Comerford dan Abernethy (1999)	Orientasi Profesional, Orientasi Tujuan Sistem, Partisipasi Anggaran dan Konflik Peran	Regresi, multi Variabel	Meneliti tentang penganggaran dan manajemen konflik di rumah sakit, hasilnya menyebutkan bahwa konflik peran tidak dapat dihindarkan dalam lingkungan rumah sakit, namun dapat dikurangi. Konflik peran ini disebut-kan bahwa profesional cenderung memiliki komitmen yang tinggi terhadap nilai-nilai profesional, tetapi memiliki komitmen yang rendah terhadap nilai-nilai manajerial, sehingga secara langsung melibatkan mereka dalam kendali keuangan, seperti penganggaran yang menyebabkan terjadinya konflik peran.
8.	Siti, Mutmainah (2003)	Orientasi profesional, orientasi tujuan sistem dan keadilan persepsian terhadap konflik peran. Konflik peran terhadap kinerja dan kepuasan kerja	Regresi, multi Variabel	Meneliti tentang Manajemen konflik peran profesional-manajerial melalui orintasi tujuan sistem dan keadilan persepsian: suatu upaya meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja di KAP Di Indonesia. Hasil menunjukkan orientasi tujuan sistem tidak mempengaruhi hubungan orientasi profesional dengan konflik peran profesional- manajerial.
9.	Ataina Hidayati, (2001)	Orientasi Profesional, Konflik Peran, Partisipasi Anggaran dan Penggunaan Anggaran Sebagai Evaluasi Kinerja	Regresi, multi Variabel	Meneliti tentang pengaruh aspek-aspek penganggaran terhadap konflik peran, pada perguruan tinggi. Hasilnya menunjukkan interaksi antara orientasi profesional dan partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap konflik peran, tetapi interaksi orientasi profesional dan penggunaan anggaran sebagai evaluasi kinerja berpengaruh terhadap konflik peran. Semakin tinggi orientasi profesional pembantu Dekan II, semakin tinggi konflik peran yang dialami.

Sumber: Review penelitian, 2004

Penelitian ini menggunakan konflik peran sebagai variable terikat, orientasi profesional sebagai variable bebas, sedangkan partisipasi penyusunan anggaran, dan orientasi tujuan sisitem sebagai variable moderating. Penelitian ini mereplikasi hasil penelitian Comerford & Abernethy (1999), dengan beberapa alasan antara lain; pertama, apakah dengan menggunakan teori yang sama, tetapi dengan sample yang berbeda akan memberikan hasil yang sama. Kedua, untuk menguji konsistensi

hasilnya, maka dapat dijadikan sebagai pengembangan teori akuntansi manajemen dimasa mendatang.

Penelitian ini berbeda dengan Comerford & Abernethy (1999) dalam hal *setting* para dokter dan perawat yang bekerja pada salah satu rumah sakit pendidikan terbesar di Australia. Adapun dalam penelitian ini digunakan para profesional yang bekerja pada perguruan tinggi sebagai responden, yakni dosen yang merangkap jabatan sebagai Pembantu Dekan II, dengan alasan bahwa pada level ini PD II yang membidangi tugas-tugas administrasi dan keuangan, lebih memahami proses persiapan dan penyusunan anggaran sebab dia terlibat secara langsung dan dapat merasakan pengaruhnya terhadap peran gandanya sebagai Dosen dan juga sebagai PD II.

## **2. 3. Pengembangan Hipotesis**

### ***2.3.1. Hubungan Profesional dan Konflik Peran***

Keterlibatan profesional dalam birokrat menjadi problematik tersendiri, karena keinginan profesional tidak hanya terlibat dalam pengendalian proses pekerjaan, tetapi juga pengendalian tujuan (Barley & Tolbert, 1991). Sementara itu organisasi enggan memberikan hak-hak istimewa pada profesional bila bertentangan dengan tujuan Manajemen dan prinsip-prinsip Manajemen birokrat. Dimana tujuan implisit kebijakan Manajemen birokrat adalah untuk mengendalikan perilaku profesional yang sering berseberangan dengan upaya efisiensi dan efektivitas dalam Manajemen birokratik, yang sering menyentuh masalah krusial pada jasa profesional, yaitu penekanan pada efisiensi biaya.

Keadaan ini diperkuat oleh Johnson (1991), yang lebih skeptis pada kalangan profesional, dimana para profesional ingin mendominasi dan otoritas dengan

keahlian yang dimilikinya untuk melakukan aktivitas yang lebih memuaskan tujuan mereka sendiri dibandingkan untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, harapan yang dihubungkan dengan peran mereka sebagai seorang profesional akan menimbulkan konflik langsung bila mereka harus memenuhi harapan yang dikaitkan dengan peran mereka sebagai seorang birokrat (Rizzo, 1970 dalam Camerford & Abernethy, 1999).

Dilain pihak perhatian Manajemen terhadap kebutuhan anggota organisasinya akan berpengaruh pada komitmen manajerial. Keadaan ini didukung oleh studi Aranya & Ferris (1984) yang berkesimpulan bahwa kemampuan organisasi untuk memfasilitasi pemenuhan harapan profesional akan berpengaruh pada komitmen profesional pada tujuan-tujuan manajerial organisasi. Jika organisasi dipandang memiliki komitmen pada tujuan profesional individu, maka individu cenderung untuk mengembangkan komitmennya pada tujuan-tujuan organisasi. Keadaan ini menghendaki adanya harmonisasi antara tujuan Manajemen dan tujuan profesional yang saling mendukung. Kondisi ini akan terjadi bila Manajemen mendapatkan kepercayaan para profesional (Korsgaard dkk, 1995).

Aranya & Ferris (1984) menyatakan bahwa luasnya konflik yang dialami para profesional tergantung seberapa tingginya mereka menjaga orientasi profesionalnya atau tergantung pada beralihnya orientasi dia menuju nilai dan norma organisasi. Beberapa kelompok profesional seperti dokter, ahli hukum dan akademisi mencerminkan kelompok yang memiliki orientasi profesional yang tinggi. Semakin besar orientasi profesional yang dimiliki para manajer, semakin tinggi potensi konflik peran yang muncul.

Namun demikian riset selanjutnya menentang asumsi tersebut. Dalam studinya Wallace (1995) menyatakan bahwa komitmen yang tinggi pada profesi tidak berarti

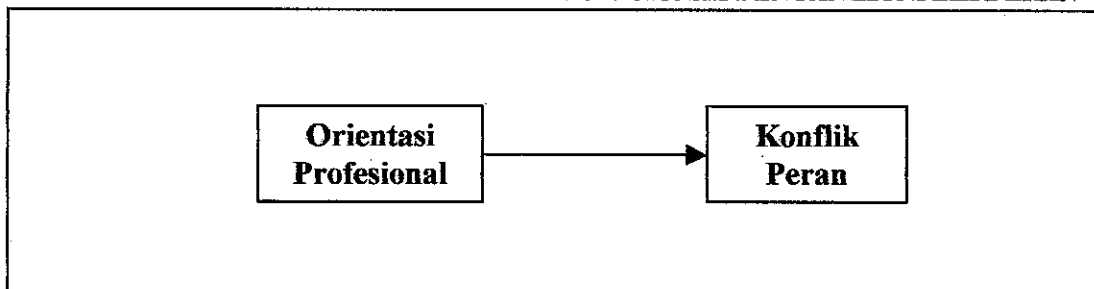
bahwa komitmen pada organisasi rendah, dengan demikian antara keduanya tidak bersifat saling menggantikan. Jika organisasi bisa mengusahakan agar komitmen yang tinggi pada profesi tersebut diikuti dengan usaha untuk membuat profesional tersebut setia dengan tujuan organisasi. Kenyataannya organisasi memilih para profesional yang bisa sukses menerima tujuan profesinya dan tujuan organisasinya.

Uraian di atas memberikan simpulan bahwa orientasi profesional yang tinggi yang dimiliki seorang manajer (birokrat) dapat menimbulkan konflik peran dan bisa pula tidak, tergantung dari berbagai variabel lain. Menurut Davis & Newstrom (1996) Karena para manajer melakukan banyak peran yang berbeda, mereka harus sangat adaptif untuk berubah dari satu peran ke peran lainnya dengan cepat. Aktivitas para manajer dan karyawan diarahkan oleh persepsi peran (*role perception*) mereka, yaitu apa yang harus dilakukan menurut pandangan mereka dalam peran mereka sendiri dan bagaimana seyogyanya orang lain bertindak dalam peran mereka.

Karena masih adanya temuan yang saling bertentangan, maka peneliti ingin menguji lagi apakah pengaruh orientasi profesional yang tinggi yang dimiliki seorang manajer bisa menimbulkan konflik peran. Adapun model pertama penelitian yang menunjukkan hubungan tersebut tampak pada gambar 2.1 berikut:

**GAMBAR 2.1**

**MODEL HUBUNGAN ORIENTASI PROFESIONAL DENGAN KONFLIK PERAN**



**Sumber:** Aranya & Ferris (1984); Comerford & Abernethy (1999)

Adapun hipotesis pertama yang akan diuji sebagai berikut:

**H1** : Orientasi profesional yang tinggi berpengaruh negatif terhadap konflik peran.

Secara spesifik dapat diduga bahwa variable orientasi profesional akan mempengaruhi hubungan terhadap konflik peran. Konflik peran yang dialami responden, memiliki orientasi profesional lebih tinggi akan lebih besar dibanding konflik peran yang dialami responden yang memiliki orientasi profesional rendah. Dengan kata lain diduga ada hubungan negatif antara orientasi profesional dan konflik peran. Semakin tinggi orientasi profesional yang dimiliki seorang manajer akan berpengaruh negatif terhadap konflik peran.

### ***2.3.2. Pengaruh Orientasi Tujuan Sistem***

Karena konflik peran ini berimplikasi pada sikap dan perilaku profesional yang berimbas pula pada lingkungan kerja organisasi keseluruhan, maka Manajemen berkepentingan untuk mengatasinya. Penelitian Comerford dan Abernethy (1999) dianggap memberikan alternatif solusi yang berarti untuk mengatasi konflik peran profesional-manajerial. Mereka mengedepankan orientasi tujuan sistem individu yang dapat ditumbuhkan melalui media partisipasi dalam penganggaran meskipun mereka dan beberapa peneliti lain menyatakan bahwa partisipasi dalam penganggaran juga merupakan salah satu pemicu munculnya konflik peran profesional-manajerial. Beberapa riset sebelumnya seputar konflik peran menyarankan hal-hal yang tampaknya belum menjawab permasalahan sesuai kondisi dan tuntutan yang berkembang.

Riset sebelumnya yang berdasar pada paradigma konsekuensi integrasi profesional pada organisasi birokratik, menyatakan bahwa konflik peran dapat

diminimalkan bila profesional tidak dihadapkan pada pengendalian administratif membatasi mereka dalam aktivitas yang ditujukan untuk mengatur diri mereka sendiri (Hall, 1967; Aranya & Ferris, 1984; Abernethy & Stoelwinder, 1995). Hasil riset lain menyatakan pula bahwa konflik peran dapat dielakan bila profesional tidak memelihara orientasi profesional yang tinggi (Copur, 1990) atau merubah orientasi mereka sesuai dengan nilai-nilai dan norma organisasi (Miller & Wager, 1971). Hal ini berarti para profesional harus menyesuaikan diri dengan kepentingan organisasi untuk tidak mengabaikan orientasi manajerial.

Prototipikal profesional acapkali digambarkan sebagai seseorang yang menolak nilai-nilai yang berhubungan dengan orientasi tujuan sistem atau orientasi manajerial (Comerford dan Abernethy, 1999). Hal ini disebabkan para profesional sejak awal diarahkan dan disosialisasikan sesuai dengan model pengendalian profesional, serta membentuk orientasi nilai-nilai dan norma-norma profesional yang kuat, yang dianggap sebagai antitesis orientasi tujuan sistem. Orientasi profesional yang tumbuh pada idividu yang tergabung dalam suatu kelompok profesional, berkomitmen untuk mengembangkan dan memelihara *power* dan *prestise* profesi, mengembangkan sistem pengetahuan yang abstrak, dan memantau kolega profesional didalam maupun luar organisasi untuk memberikan dukungan ataupun kritik (Miller & Wager, 1991; Abernethy & Stoelwinder, 1995).

Organisasi dapat menciptakan suatu lingkungan yang mendorong profesional untuk menerima orientasi tujuan sistem, tanpa melepaskan komitmen mereka pada nilai-nilai profesional (Comerford & Abernethy, 1999). Integrasi ini mensyaratkan profesional untuk berpartisipasi dalam mengendalikan administrasi formal seperti anggaran. Hal ini disebabkan anggaran tidak hanya merupakan alat pengendalian, namun juga berguna sebagai perencanaan finansial, koordinasi, komunikasi, evaluasi

kinerja dan memotivasi (Kennis, 1970). Ini berarti bahwa anggaran dapat digunakan sebagai alat formal untuk mengkomunikasikan aturan-aturan organisasi tentang perilaku yang diharapkan, norma dan nilai-nilai organisasi (Collins, 1978).

Beberapa penelitian menunjukkan pula bahwa proses penganggaran yang partisipatif tidak berarti apapun dan bahkan berdampak negatif pada kinerja dan kepuasan (Lindquist, 1995). Karena dapat dikatakan bahwa sekedar partisipasi belum cukup menjamin terhindarnya konflik peran karena beberapa pihak masih dapat meragukan 'ketulusan undangan' untuk berpartisipasi. Dengan kata lain terjadi partisipasi semu (*pseudo-participation*). Arora (1992) dalam Lindquist (1995) menyatakan bahwa *pseudo-participation* terjadi ketika para pekerja hanya berkesempatan memberikan sedikit input dan hanya dikondisikan untuk merasa bahwa mereka sedang berpartisipasi.

Bila terjadi kondisi negatif inilah yang terjadi maka akan tercipta masalah moral dan motivasi yang cukup serius. Becker & Green (1962) dalam Siegel & Marconi (1989) menemukan bahwa ketika diterapkan pada *setting* yang salah, partisipasi dapat merusak motivasi pekerja dan mengurangi usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Arora (1992) dalam Lindquist (1995) juga menunjukkan bahwa *pseudo-participation* akan mengakibatkan frustrasi dan perasaan ketidakberdayaan (*powerlessness*) atau kegagalan. Pada kenyataannya pun partisipasi tidak selalu berhasil baik karena pertama, adanya reaksi orang yang berbeda sehubungan keterlibatannya tersebut. Kedua, tidak adanya usaha serius yang dilakukan untuk memastikan adanya partisipasi dan kerjasama pada manajer level bawah dan pekerja (Siegel & Marconi, 1989).

Sehubungan dengan permasalahan ini, penanaman orientasi nilai-nilai manajerial pada seluruh pihak yang berpartisipasi seperti yang dinyatakan oleh

Comerford & Abernethy (1999) mungkin merupakan salah satu alternatif solusi yang paling menjanjikan untuk mengantisipasi konflik peran profesional-manajerial. Untuk mendukung hal ini diperlukan media partisipasi para profesional pada proses penganggaran dalam arti sebenarnya yang akan memungkinkan upaya untuk mendorong profesional meningkatkan orientasi sistem tujuan secara wajar. Sementara itu profesional tidak harus mengorbankan orientasi profesional mereka untuk berpartisipasi secara efektif pada proses penganggaran.

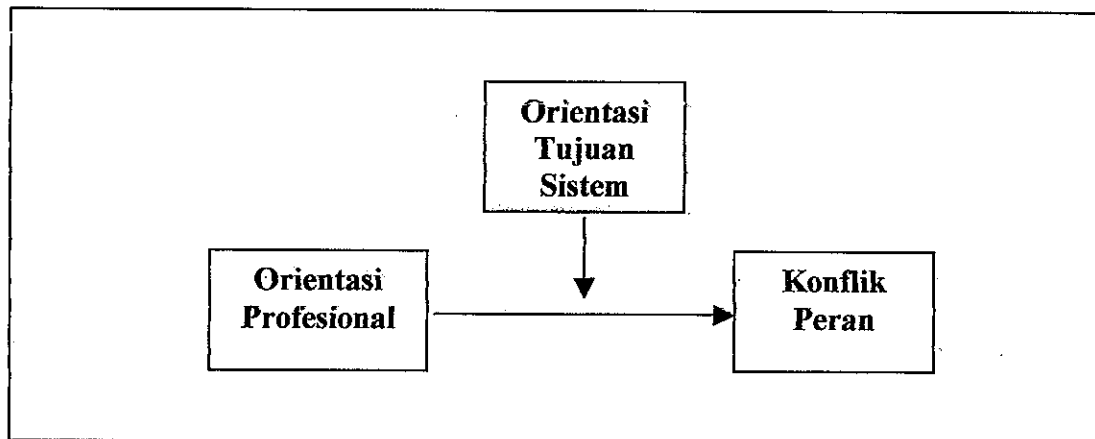
Comerford & Abernethy (1999) menunjukkan bahwa pengembangan komitmen pada nilai-nilai manajerial dapat mengurangi potensi konflik para profesional yang memiliki komitmen yang tinggi pada tujuan dan nilai-nilai profesional ketika ia berpartisipasi dalam proses penganggaran. Mereka memberikan bukti empiris bahwa pengadopsian orientasi tujuan sistem diperlukan untuk memoderasi hubungan antara konflik peran, orientasi profesional dan bentuk pengendalian output. Hasil penelitian mereka mendukung proposisi bahwa individu-individu yang memiliki orientasi profesional tinggi akan mengalami sedikit konsekuensi yang merugikan, yaitu konflik peran yang lebih rendah ketika terlibat dalam proses penganggaran, apabila mereka memiliki orientasi tujuan sistem.

Berdasarkan temuan penelitian tersebut, penelitian ini menguji kembali pengaruh orientasi tujuan sistem terhadap hubungan antara orientasi profesional dengan konflik peran profesional-manajerial, yang dinyatakan dalam bentuk hipotesis kedua yang akan diuji sebagai berikut:

**H2:** Orientasi tujuan sistem mempengaruhi hubungan positif orientasi profesional terhadap konflik peran.

Adapun model penelitian yang dapat divisualisasikan, dikemukakan dalam gambar 2.2 berikut:

**GAMBAR 2.2**  
**HUBUNGAN ORIENTASI PROFESIONAL TERHADAP KONFLIK PERAN DENGAN**  
**ORIENTASI TUJUAN SISTEM SEBAGAI VARIABEL MODERATING**



Sumber: Comerford & Abernethy, (1999)

Secara spesifik dapat diduga bahwa variable Orientasi Tujuan Sistem akan mempengaruhi hubungan antara orientasi profesional terhadap konflik peran. Konflik peran yang dialami responden, memiliki orientasi profesional lebih tinggi akan lebih besar dibanding konflik peran yang dialami responden yang memiliki orientasi profesional rendah. Dengan kata lain diduga ada hubungan positif antara orientasi profesional dan konflik peran. Selanjutnya variable Orientasi Tujuan Sistem akan memperkuat hubungan positif antara orientasi profesional terhadap konflik peran.

### **2.3.3. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Siegel & Marconi (1989) menyatakan penerapan partisipasi dalam penyusunan anggaran memberikan banyak manfaat antara lain:

1. Partisipan (orang yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran) menjadi *egoinvolved* tidak hanya *task-involved* dalam kerja mereka.

2. Partisipasi akan menaikan rasa kebersamaan dalam kelompok, yang akibatnya akan menaikan kerjasama anggota kelompok dalam penetapan sasaran.
3. Partisipasi dapat mengurangi rasa tertekan akibat adanya anggaran
4. Partisipasi dapat mengurangi rasa ketidaksamaan didalam alokasi sumber daya diantara bagian-bagian organisasi.

Meskipun partisipasi mempunyai banyak manfaat bukan berarti partisipasi tidak mempunyai keterbatasan dan masalah yang berkaitan dengan partisipasi. Partisipasi dapat merusak motivasi dan menurunkan kemampuan untuk mencapai sasaran organisasi, jika diterapkan secara tidak benar (Siegel & Marconi, 1989). Selain itu menurut Stedry (1960); Morse & Reimer (1956); Bryan & Locke (1967) dalam Indriantoro (1993) menyatakan bahwa sistem penganggaran non partisipatif menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Argyris (1952) dalam Briers & Hirst (1990) menemukan dampak disfungsional anggaran terhadap sikap dan perilaku, yaitu sikap agresi bawahan terhadap atasan serta menyebabkan ketegangan kerja. Selain itu anggaran juga bisa menimbulkan dampak lain yaitu ketidaknyamanan dan konflik. Untuk mengurangi berbagai dampak disfungsional, Argyris (1952) menyarankan perlunya bawahan diberi kesempatan berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran.

Comerford & Abernethy (1999) menyatakan interaksi para profesional dalam proses penyusunan anggaran bisa menimbulkan konflik. Hal ini disebabkan para profesional cenderung mempunyai komitmen rendah pada nilai manajerial, dia bisa menyusun anggaran semata-mata untuk memenuhi kepentingan profesinya dan bukan kepentingan organisasinya sehingga melibatkan mereka secara langsung

dalam pengendalian keuangan seperti dalam penganggaran akan menimbulkan konflik peran.

Penelitian lain yang menemukan bukti adanya dampak negatif partisipasi dilakukan oleh Lowe, E.A. (1968); Young, S.M. (1985) dan Lukha, K. (1988). Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa partisipasi anggaran berhubungan positif dengan timbulnya senjangan anggaran. Senjangan anggaran didefinisikan sebagai jumlah yang oleh manajer dengan sengaja dibuat melebihi kebutuhan bagi sumber-sumber yang dibutuhkan dalam anggaran atau dengan sengaja merendahkan kemampuan produktivitas perusahaan Young, S.M. (1985) dalam Hidayati (2001).

Dampak negatif dari partisipasi juga ditunjukkan oleh penelitian National Education Association (1988) seperti yang termuat dalam Bacharach (1995). National Education Association (NEA) dalam penjelasan menyatakan bahwa partisipasi guru dalam pengambilan keputusan bisa menimbulkan *role ambiguity* (ambiguitas peran). Mereka berargumentasi bahwa para guru tersebut memandang bahwa partisipasi tersebut merupakan hal yang tidak berarti dan bahkan sebagai alat yang dilakukan Manajemen untuk mengendalikannya. Dalam hal tersebut para guru sering memandang bahwa partisipasi merupakan langkah administratif yang bertujuan mengarahkan agar para profesional tersebut mematuhi tujuan birokratis.

Hasil temuan NEA tersebut tidak sesuai dengan pendapat Edwards (1979) yang termuat dalam Bacharach (1995) yang menyatakan bahwa apakah partisipasi tersebut akan menimbulkan perilaku yang fungsional atau disfungsional tergantung luasnya para profesional tersebut mempersiapkan dan menginterpretasikan sifat dan pengaruh partisipasi tersebut dalam proses pengambilan keputusan.

Berdasarkan hasil temuan NEA tersebut, Bacharach melakukan penelitian pengaruh tipe pengendalian yang dilakukan perusahaan terhadap ambiguitas peran

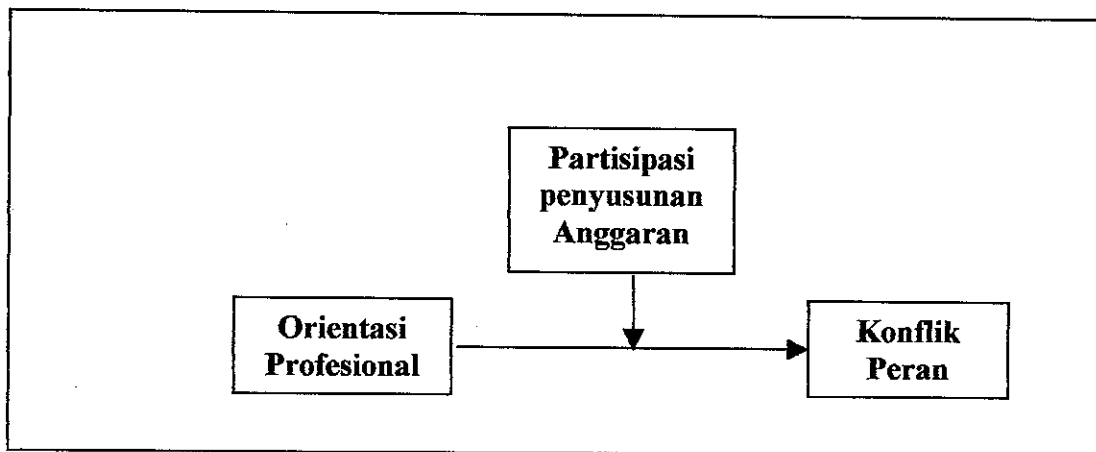
terhadap guru sekolah dasar dan sekolah menengah. Tipe pengendalian yang diuji adalah pengendalian administratif yang meliputi pengendalian melalui penyelia (*supervision*), pengendalian melalui rutinitas organisasi, yang sering disebut prosedur operasi standar, serta pengendalian melalui partisipasi. Hasil penelitian tidak mendukung sepenuhnya temuan NEA tersebut, karena timbulnya dampak negatif dari partisipasi dipengaruhi oleh karakteristik organisasi.

Puspa & Riyanto (1999) telah melakukan penelitian dengan model yang sama dengan Abernethy & Stoelwinder (1995), dengan responden dokter dan dosen, hasilnya menunjukkan bahwa untuk kelompok profesional dosen, interaksi antara orientasi profesional dan dominasi pengendalian *output* dapat menimbulkan konflik. Sedangkan untuk kelompok profesional dokter, pengendalian *output* tidak menimbulkan konflik peran.

Sementara Ataina Hidayati (2001) yang meneliti pengaruh aspek-aspek penganggaran terhadap konflik peran pada perguruan tinggi, menyatakan bahwa interaksi antara orientasi profesional dan penggunaan anggaran sebagai evaluasi kinerja tidak berpengaruh terhadap konflik peran.

Karena masih adanya temuan yang saling bertentangan, maka peneliti ingin menguji lagi apakah pengaruh partisipasi para profesional dalam proses penganggaran yang dalam hal ini adalah partisipasi penyusunan anggaran bisa menimbulkan konflik peran. Adapun model kedua penelitian yang menunjukkan hubungan tersebut tampak pada gambar 2.3 berikut:

**GAMBAR 2.3**  
**MODEL HUBUNGAN ORIENTASI PROFESIONAL TERHADAP KONFLIK PERAN**  
**DENGAN PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN SEBAGA**  
**VARIABEL MODERATING**



Sumber: Comerford & Abernethy, (1999)

Adapun hipotesis ketiga yang akan diuji sebagai berikut:

**H3** : Partisipasi penyusunan anggaran mempengaruhi hubungan positif orientasi profesional terhadap konflik peran.

Secara spesifik dapat diduga bahwa variabel partisipasi anggaran akan mempengaruhi hubungan antara orientasi profesional terhadap konflik peran. Konflik peran yang dialami responden, memiliki orientasi profesional lebih tinggi akan lebih besar dibanding konflik peran yang dialami responden yang memiliki orientasi profesional rendah. Dengan kata lain diduga ada hubungan positif antara orientasi profesional dan konflik peran. Selanjutnya variable partisipasi anggaran akan memperkuat hubungan positif antara orientasi profesional terhadap konflik peran. Semakin tinggi partisipasi anggaran semakin tinggi hubungan positif antar orientasi profesional dan konflik peran.

## BAB III METODE PENELITIAN

### 3.1. Populasi dan Prosedur Penentuan Sampel

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pembantu dekan II pada perguruan tinggi di Indonesia. Lembaga perguruan tinggi dipilih sebab menurut Abernethy dan Stoelwinder (1995) institusi ini didominasi oleh profesionalnya yang sangat kuat. Disamping itu pada penelitian-penelitian sejenis, lembaga ini masih sedikit digunakan sebagai obyek penelitian terutama di Indonesia.

Bentuk perguruan tinggi yang dijadikan sampel penelitian meliputi universitas dan institut baik negeri maupun swasta di seluruh Indonesia. Universitas dan Institut dipilih sebagai sample karena kedua jenis perguruan tinggi tersebut yang lebih kompleks struktur organisasinya dimana secara organisatoris level pejabat struktural digolongkan dalam level tinggi (setingkat rektor dan pembantu rektor), level menengah (setingkat dekan dan pembantu dekan) dan level rendah (setingkat ketua jurusan).

Menurut literature akuntansi Manajemen, sistem pengendalian Manajemen dirancang sebagai alat bagi *top management* untuk mengendalikan level bawah dan menengah. Karena diduga aspek penganggaran tersebut belum sampai ke level jurusan, maka dalam penelitian ini pejabat struktural level bawah tidak masuk dalam sampel. Sehingga unit analisis yang digunakan yaitu individual atau dosen dengan jabatan struktural pada level menengah yaitu Pembantu Dekan II.

Agar perguruan tinggi yang dijadikan sampel kompleksitas sistem pengendalian keuangan cukup tinggi serta aspek pengendalian yang dipergunakan dalam penelitian ini dirancang cukup baik, maka ditentukan kriteria tambahan

sampel penelitian khusus bagi universitas dan institut swasta. Kriteria tambahan tersebut adalah:

1. Jumlah dosen tetap lebih dari 60 orang
2. Status jurusan yang ada lebih dari 50 % sudah diakui (berdasarkan data dari Direktori Kopertis)
3. Jumlah fakultas yang ada minimal 5 buah.

Kriteria tambahan *point* 1 dan 3 di atas didasarkan pada Surat Keputusan (SK) Menteri Pendidikan dan Kebudayaan nomor: 0686/U/1991 tentang: Pedoman Pendirian Perguruan Tinggi pada pasal 4. Dalam SK itu disebutkan bahwa tenaga kependidikan yang harus dipenuhi oleh sebuah perguruan tinggi yakni; jumlah dosen pada sebuah Program Studi paling sedikit 6 (enam) orang yang terdiri atas 1 orang Lektor/Doktor, 2 Lektor/Magister dan 3 orang Asisten. Setiap Universitas/institut harus menyelenggarakan paling sedikit 3 Fakultas Ilmu eksata (IPA) dan 2 Fakultas Ilmu non eksata (IPS), dan setiap fakultas paling sedikit menyelenggarakan 2 jurusan (Gulo, 2002).

Daftar pertanyaan dikirim langsung kepada seluruh pembantu Dekan II dari perguruan tinggi yang dijadikan sampel penelitian. Pembantu Dekan II yang menjadi responden harus memenuhi kriteria telah menduduki jabatan sebagai manajer minimal satu tahun. Kriteria ini dimaksudkan bahwa responden telah memiliki pengalaman dalam penyusunan anggaran yang menjadi tanggungjawabnya. Pemilihan perguruan tinggi sampel ditentukan secara random dengan terlebih dahulu mengeluarkan daftar perguruan tinggi yang tidak memenuhi kriteria sampel penelitian.

Unit analisis yang digunakan adalah individual (Pembantu Dekan II) sedangkan rerangka sampel berdasarkan data yang diperoleh dari Direktori

Perguruan Tinggi di Indonesia tahun 2002 diterbitkan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi teridentifikasi jumlah fakultas Perguruan Tinggi jenis Universitas dan Institut sebanyak 2069 fakultas (lampiran B). Penentuan jumlah sampel yang harus dipenuhi untuk menguji hipotesis ditentukan menggunakan rumus yang telah didemonstrasikan oleh Rao (1996) yaitu sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N(\text{moe})^2} = \frac{2069}{1 + 2069(0,10)^2} = 95,38. \quad n = 95 \text{ (dibulatkan)}$$

Dimana :  $n$  = jumlah sampel  
 $N$  = jumlah populasi  
 $\text{moe}$  = *margin of error maximum* (tingkat kesalahan yang ditolerir); Rao (1996) mengasumsikan *moe* sebesar 10 %

dan setelah dihitung maka jumlah sampel yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah sebanyak 95 sampel.

### 3.2. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan jenis data subyek (*self-report data*). Menurut Bambang & Indriantoro (1999) data subyek adalah jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau kelompok orang yang menjadi subyek penelitian (responden). Data subyek selanjutnya diklasifikasikan berdasarkan bentuk tanggapan (respon) yang diberikan, yaitu: lisan, tertulis dan ekspresi. Respon tertulis diberikan sebagai tanggapan atas pertanyaan tertulis (kuesioner) yang diajukan oleh peneliti.

Sumber data dalam penelitian ini dikelompokkan sebagai data primer yakni sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara), dengan menggunakan metode pengumpulan data melalui kuesioner survei yakni mengirimkan daftar pertanyaan kepada staf pengajar/dosen

dan merangkap jabatan sebagai pembantu Dekan II. Subyek penelitian dibatasi pada pejabat dibidang keuangan dengan pertimbangan merekalah yang umumnya terlibat dalam aspek penganggaran suatu perguruan tinggi.

### 3.3. Prosedur Pengumpulan Data

Data penelitian dikumpulkan dengan metode *mail survey* yaitu menggunakan jasa pos, dengan alasan pengeluaran biaya yang secara relatif lebih murah dan dapat mencakup sample dalam area geografis yang luas dan data dikumpulkan pula dengan datang langsung (*contact person*) bagi responden yang dapat dijangkau.

Untuk mendapatkan tingkat respon yang tinggi, maka dilakukan hal-hal sebagai berikut: (1) kuesioner dirancang dengan format yang menarik, pertanyaan yang diajukan singkat dan jelas dan waktu yang diperlukan untuk mengisi kuesioner oleh responden adalah kurang dari 10 menit, (2) pengiriman sebanyak 616 kuesioner dengan perincian 500 dilengkapi alamat responden dan alamat peneliti serta dibubuhi perangko balasan dikirim melalui pos, dan sisanya sebanyak 116 kuesioner menghubungi langsung responden yang bisa dijangkau (3) jaminan kerahasiaan data yang diperoleh, (4) melampirkan surat ijin penelitian, (5) melakukan konfirmasi via telepon dan mengambil langsung jawaban responden. Tahap-tahap ini dilakukan untuk meningkatkan *response rate* mengingat untuk penelitian di Indonesia dengan *mail survey* biasanya hanya 10 % (Nur Indriatoro, 1993) sedangkan jumlah sampel yang harus dipenuhi adalah minimal sebesar 95 responden.

### 3.4. Definisi Operasional Variabel

#### 3.4.1. Orientasi Profesional

Salim & Salim (1991) mendefinisikan orientasi sebagai dasar pemikiran untuk menentukan sikap dan arah secara tepat dan benar. Dengan demikian orientasi profesional dalam hal ini berarti dasar pemikiran untuk menentukan sikap dan arah secara tepat dan benar yang harus dimiliki seorang profesional. Menurut "Collins English Dictionary" (1992) salah satu pengertian profesional adalah seseorang yang menjadi anggota suatu profesi. Menurut Goode (1960) seperti yang dimuat dalam Abernethy & Stoelwinder (1991) profesional adalah seseorang yang memiliki keahlian yang diperoleh melalui pendidikan khusus dalam jangka panjang dengan mendasarkan pada seperangkat pengetahuan (*body of knowledge*) dan profesional tersebut lebih berorientasi untuk menghasilkan jasa (*service orientation*). Menurut Abernethy & Stoelwinder (1995) kelompok profesional tersebut meliputi antara lain perawat, dokter, ahli hukum dan akademis. Dengan demikian dosen yang nantinya akan dijadikan responden dalam penelitian ini memenuhi definisi profesional tersebut. Variabel ini diukur berdasarkan instrumen yang dikembangkan oleh Miller dan Wagner (1971) dan dipergunakan oleh Abernethy & Stoelwinder (1995) dengan *cronbach alpha* sebesar 0,79 serta Comerford & Abernethy (1999) dengan responden dokter yang menjadi manajer pada rumah sakit pendidikan di Australia dengan *cronbach alpha* sebesar 0,77. Dalam konteks di Indonesia, instrumen ini juga pernah dipergunakan oleh Puspa (1999) dengan responden para dokter yang memegang jabatan struktural di berbagai rumah sakit maupun dosen universitas negeri yang menduduki jabatan ketua jurusan dengan *cronbach alpha* sebesar 0,68.

Instrumen tersebut terdiri dari tujuh item yang memfokuskan pada nilai yang menunjukkan adanya orientasi profesional yang tinggi. Instrumen tersebut tidak

mengukur apakah seorang individu tersebut profesional, tidak pula mengukur perilaku profesional. Tetapi instrumen tersebut sebagai proksi nilai yang dipandang berhubungan dengan orientasi profesional (lawan dari orientasi manajerial). Instrumen tersebut memfokuskan pada tingkat pengetahuan akademik yang dipergunakan para profesional sebagai alat untuk meningkatkan keahlian sehingga mereka bisa memperoleh dan menjaga otonomi profesionalnya. Tingkat pengetahuan akademik tercakup dalam instrumen dengan memfokuskan pada aktivitas penelitian dan penulisan karya ilmiah. Jika tingkat profesional tersebut dipandang sebagai suatu sikap (*attitude*) maka orientasi profesional tersebut masih merupakan persepsi (*perception*). Menurut Luthan (1998) persepsi didefinisikan sebagai interpretasi unik atas suatu situasi dan bukan gambaran eksak atas situasi tersebut. Selanjutnya dijelaskan bahwa persepsi merupakan proses kognitif yang sangat kompleks yang menghasilkan gambaran unik atas sesuatu, gambaran yang mungkin berbeda dengan realitas. Selanjutnya proses kognitif tersebut akan mempengaruhi sikap seseorang. Sehingga orientasi profesional seseorang akan mempengaruhi sikap profesional orang lain.

Dalam lampiran, item pertanyaan yang dipergunakan untuk mengukur variable ini adalah sebanyak tujuh pertanyaan, pada lima point skala likert. Alternatif jawaban bervariasi dari yang sangat tidak setuju hingga sangat setuju.

### **3.4.2. Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Adapun yang dimaksud dengan partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah luasnya manajer terlibat dalam penyiapan anggaran dan besarnya pengaruh manajer terhadap sasaran anggaran unit organisasi yang menjadi tanggungjawabnya (Kenis, 1979). Variabel ini diukur menggunakan instrumen yang terdiri dari tujuh item yang

berdasar pada Milani (1975) dan telah digunakan dalam penelitian Comerford & Abernethy (1999) dengan *cronbach alpha* sebesar 0,90. Di Indonesia instrumen ini pernah digunakan oleh Hidayati (2001) dengan *cronbach alpha* sebesar 0,61. Penggunaan instrumen tersebut dimaksud untuk mengukur tingkat partisipasi, yaitu pengaruh dan keterlibatan yang dirasakan oleh para manajer secara individual dalam proses penyusunan anggaran.

Responden diminta untuk menjawab tujuh butir pertanyaan yang mengukur tingkat partisipasi, pengaruh yang dirasakan dan kontribusi responden dalam proses penyusunan anggaran, dengan cara memilih skala dengan *range* satu sampai dengan lima. Skala rendah (point 1) menunjukkan tingkat partisipasi rendah, skala tinggi menunjukkan tingkat partisipasi tinggi. Keseluruhan item dijumlah untuk menciptakan ukuran partisipasi penganggaran. Meskipun seluruh responden terlibat dalam peranan manajer, tetapi kemungkinan terdapat juga variasi atas persepsi individu atas keterlibatannya dalam proses penganggaran.

### **3.4.3. Konflik Peran**

Gregson et al. (1994) mendefinisikan konflik peran sebagai ketidaksesuaian pengharapan yang berhubungan dengan peran. Dalam penelitian ini konflik peran yang dimaksud adalah konflik peran yang dialami oleh Pembantu dekan II yang memiliki peran ganda baik sebagai staf pengajar maupun sebagai manajer. Variabel ini diukur dengan menggunakan delapan item instrumen yang dikembangkan oleh Rizzo (1970) dan dipergunakan oleh Comerford & Abernethy (1999) dengan *cronbach alpha* sebesar 0,84 serta di Indonesia instrumen ini juga pernah dipergunakan oleh Puspa & Riyanto (1999) dengan *cronbach alpha* sebesar 0,83.

Lima point skala likert dipergunakan untuk mengukur konflik peran yang dialami para pembantu dekan II.

#### **3.4.4. Orientasi Tujuan Sistem**

Orientasi didefinisikan oleh Salim & Salim (1991) sebagai dasar pemikiran untuk menentukan sikap, arah dan sebagainya secara tepat dan benar. Sedangkan tujuan sistem adalah tujuan yang menyinggung berbagai kondisi yang diinginkan dari suatu organisasi. Hal ini meliputi tujuan-tujuan manajerial seperti efisien, adaptasi, integrasi, pertumbuhan, stabilitas, kesatuan dan akuntabilitas finansial (Abernethy & Stoelwinder, 1991).

Konstruk orientasi tujuan sistem mencakup komitmen individu pada tujuan dan nilai-nilai manajerial (Comerford & Abernethy, 1999). Hal ini direfleksikan dalam perilaku yang diarahkan pada pencapaian tujuan yang berkaitan dengan Manajemen yang mencakup antara lain efisien dan pertanggungjawaban (Perrow, 1979 dalam Mutmainah, 2000). Untuk mengadopsi nilai-nilai ini, seorang individu tidak perlu terlibat dalam peran manajerial atau perlu terlibat dalam peran manajerial bila memiliki orientasi tujuan sistem yang tinggi (Comerford & Abernethy, 1999).

Instrumen orientasi tujuan sistem terdiri dari empat item pengukuran yang dikembangkan oleh Abernethy & Stoelwinder (1991). Instrumen tersebut awalnya didasarkan atas gagasan Perrow (1979) mengenai tujuan-tujuan sistem. Instrumen ini pernah digunakan dalam penelitian Comerford & Abernethy (1999) dengan *cronbach alpha* sebesar 0,72 serta penelitian di Indonesia digunakan oleh Mutmainah (2003) dengan *cronbach alpha* sebesar 0,70. Instrumen ini meminta responden untuk mengindikasikan sejauh mana mereka menyetujui empat item tersebut dengan menggunakan lima point skala likert yang berkisar dari skala rendah (point 1)

“sangat tidak setuju” hingga skala tertinggi “sangat setuju”. Setelah melakukan pengujian untuk reliabilitas skala tersebut, empat item tersebut dihitung untuk tujuan analisis.

Penjelasan lebih rinci tentang definisi operasional dan skala pengukuran variable yang digunakan dalam penelitian ini, dapat di lihat pada lampiran C.

### **3.5. Teknik Analisis**

#### **3.5.1. Statistik Deskriptif**

Gambaran umum mengenai responden dijelaskan dengan tabel distribusi frekwensi yang menunjukkan umur, pendidikan responden, lamanya bekerja di perusahaan, dan jumlah bawahan. Sedangkan untuk memberikan deskripsi tentang karakter variabel penelitian mengenai variable-variabel penelitian, yaitu orientasi profesional, orientasi tujuan sistem, partisipasi penyusunan anggaran dan konflik peran, digunakan tabel distribusi frekuensi yang menunjukkan angka modus, kisaran skor dan standar deviasi. Penggunaan modus ditujukan untuk mengetahui lebih akurat ukuran tendensi pusat masing-masing data variabel penelitian sehingga dapat diketahui kecenderungan dominasi jawaban responden.

#### **3.5.2. Uji Kualitas Data**

Karena data dalam penelitian ini merupakan data primer, maka kualitas data sangat menentukan kualitas *output* penelitian. Data sangat dipengaruhi dipengaruhi oleh instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data. Instrumen yang digunakan diasumsikan telah memenuhi persyaratan, valid dan reliable, karena telah digunakan berulang-ulang oleh penelitian sebelumnya. Namun demikian uji validitas dan

reliabilitasnya tetap diterapkan, karena ada perbedaan waktu, kondisi tempat dan populasi yang berbeda.

Uji validitas data menggunakan dua tahap yaitu: pertama, sebelum diadakan penelitian menggunakan panel, yaitu meminta panelis ahli agar mendapatkan instrumen yang benar-benar dapat mengukur variabel-variabel yang akan diuji (Sekaran 2001). Hasil konfirmasi menjelaskan bahwa secara umum instrumen penelitian ini valid untuk digunakan mengukur variabel-variabel yang akan diuji, namun perlu dilakukan penyesuaian kalimat-kalimat pertanyaan agar mudah dipahami responden di daerah penelitian. Kedua, dengan mengkorelasikan skor yang diperoleh dari masing-masing item pertanyaan yang telah diisi oleh responden dengan skor total dari item-item tersebut. Skor total merupakan hasil penjumlahan skor item pertanyaan yang diajukan dalam daftar kuesioner. Indikator adanya korelasi dapat dilihat apabila skor semua item pertanyaan berkorelasi positif yang tinggi dengan skor totalnya. Untuk menemukan korelasi tersebut diterapkan formula *product moment pearson*, dengan tingkat signifikan 95%.

Sedangkan untuk pengujian reliabilitas dan konsisten, dilakukan dengan menghitung *cronbach alpha*. Suatu instrumen dikatakan reliable apabila memiliki *cronbach alpha* lebih dari 0,60 (Nunally, 1969 dalam Imam Ghozali, 2001).

### **3.5.3. Uji Asumsi Klasik.**

Sebelum uji hipotesis, dilakukan pengujian yang dapat mendeteksi ada tidaknya penyimpangan asumsi klasik, seperti *multicollinearity*, *autocorrelation* dan *heteroscedasticity*. Apabila terdapat penyimpangan asumsi klasik tersebut, terapinya perlu dilakukan *treatment*, sehingga data yang digunakan dalam pengujian hipotesis dapat bebas dari asumsi klasik Gujarati (1995), Hair (1998), dengan demikian

diharapkan dapat menghasilkan kesimpulan penelitian yang obyektif. Langkah preventif untuk menguji hipotesis yang diajukan, diawali dari memilih responden yang sedikitnya secara moderat terlibat dalam proses penganggaran. Khusus untuk uji autokorelasi tidak digunakan dalam penelitian ini dengan alasan pada data *crosssection* (silang waktu), masalah autokorelasi relatif jarang terjadi karena gangguan pada observasi yang berbeda berasal dari individu/kelompok yang berbeda (Ghozali, 2001).

#### 3.5.4. Uji Hipotesis

Metode statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah regresi berganda (*multiple regression*). Sesuai dengan rumusan masalah, tujuan dan hipotesis penelitian ini, metode regresi berganda yang digunakan merupakan model empiris pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variable dependen adalah fungsi dari interaksi dua variable. Pendekatan ini diadopsi dari Comerford dan Abernethy (1999), model tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Hubungan langsung orientasi profesional dan konflik peran, dinotasikan sebagai berikut:  $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + e$  ..... (1)
2. Hubungan orientasi profesional dan orientasi tujuan sistem dengan konflik peran dinotasikan sebagai berikut:  $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_4 X_1 X_2 + e$  ..... (2)
3. Hubungan orientasi profesional dan partisipasi dalam anggaran dengan konflik peran dinotasikan sebagai berikut:  $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_3 X_3 + \beta_5 X_1 X_3 + e$  .... (3)

Dimana:

Y = Konflik peran

X<sub>1</sub> = Orientasi profesional

X<sub>2</sub> = Orientasi tujuan sistem

X<sub>3</sub> = Partisipasi penyusunan anggaran

β<sub>0</sub> = Konstanta

β<sub>1</sub> = Koefisien regresi orientasi profesional

β<sub>2</sub> = Koefisien regresi orientasi tujuan sistem

β<sub>3</sub> = Koefisien regresi partisipasi penyusunan anggaran

- $\beta_4$  = Koefisien regresi interaksi orientasi profesional dengan orientasi tujuan sistem  
 $\beta_5$  = Koefisien regresi interaksi orientasi profesional dengan partisipasi penyusunan anggaran  
 $e$  = Error.

Penggunaan pendekatan interaksi bertujuan untuk menjelaskan bahwa konflik peran dipengaruhi oleh interaksi antara orientasi profesional dengan variabel *moderating* orientasi tujuan sistem dan interaksi antara orientasi profesional dengan variabel *moderating* partisipasi penyusunan anggaran. Fokus utama persamaan regresi pada penelitian ini adalah pada signifikan indeks koefisien dan sifat pengaruh interaksi variabel independen (orientasi tujuan sistem dan partisipasi penyusunan anggaran) terhadap hubungan antara orientasi profesional dan konflik peran.

Menurut Hair, et al. (1995) menyatakan bahwa pengaruh interaksi (*moderator effect*) suatu variabel independen terhadap hubungan antara variabel independen lain dengan variabel dependen terjadi jika variabel tersebut mengubah hubungan antara variabel independen yang lain tersebut dengan variabel dependen. Ekspektasi penelitian ini adalah interaksi antara orientasi profesional dan partisipasi anggaran serta interaksi antara orientasi profesional dengan orientasi tujuan sistem akan mempunyai pengaruh yang signifikan pada konflik peran.

Jika dimisalkan  $X_1$  dan  $X_2$  adalah suatu variabel independen dan  $Y$  adalah variabel dependen, maka pengaruh interaksi  $X_2$  terhadap hubungan  $X_1$  dan  $Y$  bisa ditafsirkan, perubahan dalam  $Y$  yang disebabkan oleh  $X_1$  akan lebih besar pada tingkat  $X_2$  yang lebih tinggi dibandingkan tingkat  $X_2$  yang lebih rendah. Dengan demikian dari model tersebut secara lebih spesifik diduga bahwa hubungan antara orientasi profesional dengan konflik peran akan dipengaruhi oleh partisipasi penyusunan anggaran dan orientasi tujuan sistem.

Interaksi antara orientasi profesional dan orientasi tujuan sistem atau orientasi profesional dan partisipasi penyusunan anggaran akan mempengaruhi konflik peran, jika  $\beta_4$  dan  $\beta_5$  secara statistik signifikan. Schoonhoven (1981) menyatakan bahwa fokus utama persamaan regresi terletak pada signifikansi indeks koefisien interaksinya, sementara pengaruh utama (*main effect*) dari masing masing variable independen tak dapat diinterpretasikan. Jika  $\beta_4$  dan  $\beta_5$  signifikan maka interaksi antara variable independen mempengaruhi variable dependen, hal ini berlaku jika data interval (bukan ordinal). Dengan kata lain jika  $\beta_4$  dan  $\beta_5$  tidak signifikan, maka interaksi antara variable independennya tidak mempengaruhi variable dependen, sehingga hasil pengujian tidak bisa mendukung hipotesis yang diajukan. Pengaruh variable independen terhadap variable dependen diuji dengan tingkat signifikansi  $p < 0,05$ .

Ekspektasi penelitian ini adalah interaksi antara orientasi profesional dengan orientasi tujuan sistem maupun interaksi antara orientasi profesional dengan partisipasi penyusunan anggaran, memiliki dampak signifikan pada konflik peran. Hal ini berarti hubungan antara orientasi profesional dengan orientasi tujuan sistem atau partisipasi penyusunan anggaran menghasilkan tingkat konflik peran yang lebih besar ketika orientasi tujuan sistem atau partisipasi penyusunan anggaran adalah rendah, dibandingkan dengan ketika orientasi tujuan sistem atau partisipasi penyusunan anggaran tinggi. Untuk mendukung harapan ini dibutuhkan koefisien  $\beta_4$  dan  $\beta_5$  yang secara statistik signifikan. Hal ini dapat dilihat dengan mempertimbangkan turunan parsial (*partial derivative*) persamaan regresi di atas sebagai berikut:

1. Membuat turunan parsial persamaan regresi

$$\delta Y / \delta X_1 = \beta_1 + \beta_4 X_2 \dots\dots\dots (1)$$

## 2. Membuat turunan parsial persamaan regresi

$$\delta Y / \delta X_1 = \beta_1 + \beta_5 X_3 \quad \dots \dots \dots (2)$$

Penelitian ini diprediksikan jika  $\beta_4$  dan  $\beta_5$  lebih kecil dari 0, maka orientasi profesional ( $X_1$ ) memiliki pengaruh dan secara progresif pada konflik peran ( $Y$ ) seiring peningkatan orientasi tujuan sistem ataupun partisipasi penyusunan anggaran. Selanjutnya bila hasil persamaan regresi ternyata menunjukkan dukungan atas hipotesis alternatif atau menolak hipotesis nol, maka berdasarkan persamaan turunan parsial tersebut dihitung *inflection point* untuk masing-masing interaksi, yaitu pada sumbu  $Y$ : nilai *inflection point*  $\beta_1$  dan  $\beta_2$  sedangkan pada sumbu  $X$ :  $X_2 = -\beta_1 / \beta_4$ ,  $X_3 = -\beta_1 / \beta_5$ . Kemudian menghubungkan titik-titik pada sumbu  $X$  dan  $Y$  dalam bentuk garis lurus. Langkah-langkah ini dilakukan selain untuk melihat arah hubungan juga untuk menguji efek *non-monotonic* yang menunjukkan bahwa hubungan antara orientasi profesional dan konflik peran dipengaruhi oleh *variable moderating*.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan dibahas analisis data yang terdiri dari gambaran umum responden, statistik deskriptif variabel penelitian, uji kualitas data, uji normalitas data, uji asumsi klasik dan uji hipotesis.

#### 4. 1. Gambaran Umum Responden

Kuesioner yang berisi 26 item pertanyaan tersebut didistribusikan dengan jasa pos dan mendatangi langsung kepada 616 Pembantu Dekan II (PD II) di lingkup Universitas dan Institut Negeri maupun swasta di Indonesia, mulai tanggal 1 April 2004 dengan batas pengembalian tanggal 30 April 2004. Sebanyak 116 kuesioner diantar langsung kepada responden dan sisanya 500 kuesioner dikirim melalui jasa pos. Penyebaran kuesioner dibagi atas 3 wilayah pendidikan tinggi di Indonesia yakni; barat, tengah dan timur (lampiran B).

Kuesioner yang kembali menggunakan jasa pos sebelum tanggal batas pengembalian sebanyak 45 eksemplar, sedangkan kontak person sebanyak 55 dan setelah batas pengembalian sebanyak 3 eksemplar. Sampai tanggal, 10 Mei 2004 jumlah responden yang mengembalikan kuesioner adalah sebanyak 103 kuesioner. Dari jumlah yang kembali, sebanyak 6 kuesioner tidak dapat digunakan, sebab tidak memenuhi syarat yakni; 1 responden diisi oleh Bagian administrasi & keuangan dan 5 responden lamanya menduduki jabatan PD II dibawah 1(satu) tahun. Ada beberapa alasan klasik responden tidak mengembalikan kuesionernya setelah dikonfirmasi, diantaranya responden menganggap kuesioner tersebut sangat memungkinkan terungkapnya rahasia ataupun kebijakan internal Perguruan Tinggi yang bersangkutan, untuk itu harus ada surat rekomendasi dari Pimpinan Rektorat

setempat. Rincian penjelasan distribusi dan pengembalian kuesioner penelitian ini dijelaskan pada Tabel 4.1

**TABEL 4.1**  
**RINCIAN DISTRIBUSI DAN PENGEMBALIAN KUESIONER**

Kuesioner yang dikirim melalui jasa pos .....	500
Kuesioner yang diantar langsung .....	<u>116 +</u>
Jumlah Kuesioner yang beredar .....	<b>616</b>
Kuesioner yang kembali (diantar langsung) .....	55
Kuesioner yang kembali (jasa pos) pra 30/April/2004 .....	45
Kuesioner yang kembali (jasa pos) pasca 30/April/2004 .....	<u>3 +</u>
Jumlah kuesioner yang kembali .....	<b>103 -</b>
Jumlah kuesioner yang tidak kembali .....	<u>513</u>
Kuesioner yang tidak memenuhi syarat.....	<u>6 -</u>
Kuesioner yang digunakan .....	<b>97</b>
Tingkat pengembalian ( <i>response rate</i> ) $103 / 616 \times 100\% = \dots$	<b>16,72 %</b>
Tingkat pengembalian yang digunakan ( <i>usable response rate</i> ) $97 / 616 \times 100\% =$	<b>15,74 %</b>

Sumber: Hasil Penelitian, 2004

#### 4.2. Statistik Deskriptif

Untuk menggambarkan statistik deskriptif variabel-variabel penelitian yang terdiri dari orientasi profesional, partisipasi penyusunan anggaran dan orientasi tujuan sistem sebagai variabel independen dan konflik peran sebagai variabel dependen, penjelannya dapat dilihat dalam Tabel 4.2

**TABEL 4.2**  
**STATISTIK DESKRIPTIF VARIABEL PENELITIAN**

Variabel	Kisaran Teoritis	Kisaran Aktual	Rata-rata	Deviasi Standar	Nilai Tengah
Konflik Peran (Y)	8 – 40	9 – 33	20,39	4,85	24
Orientasi Profesional (X1)	7 – 35	19 – 35	27,18	2,81	21
Orientasi Tjn Sistem (X2)	4 – 20	12 – 20	16,19	1,92	12
Partisipasi Anggaran (X3)	7 – 35	17 – 35	26,01	3,94	21

Sumber: Data primer diolah 2004, lampiran F.

Berdasarkan tabel di atas terlihat statistik deskriptif untuk variabel konflik peran, hasil jawaban responden dari 8 butir pertanyaan Rizzo (1970), menunjukkan jawaban responden berkisar antara 9 dan 33, sedangkan kisaran teoritis berkisar 8 dan 40. Nilai rata-rata jawaban adalah 20,39 yang berarti lebih rendah dari nilai titik tengah, dengan demikian dapat dikatakan bahwa tingkat konflik peran dalam penelitian ini rendah.

Hasil pengukuran variabel orientasi profesional dengan menggunakan instrumen Comerford & Abernethy (1999), yang terdiri dari 7 butir pertanyaan dengan 5 poin skala likert, menunjukkan bahwa kisaran aktual adalah 19 dan 35 dengan rata-rata 27,18. Kisaran teoritis untuk skor partisipasi adalah 7 sampai 35 dengan titik tengah 21. Hasil skor tersebut menunjukkan bahwa nilai rata-rata skor lebih tinggi daripada titik tengah skor, sehingga dapat dikatakan bahwa responden dalam memberikan jawaban terhadap variabel orientasi profesional mempunyai tingkat partisipasi yang tinggi.

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa variabel orientasi tujuan sistem yang diukur dengan menggunakan instrumen Abernethy & Stoelwinder (1991) mempunyai kisaran aktual skor jawaban responden 12 - 20 sedangkan kisaran teoritisnya antara 4 sampai 20. Skor rata-ratanya adalah 16,19 lebih tinggi dari skor titik tengah 12. Ini berarti bahwa tingkat orientasi tujuan sistem responden cukup tinggi.

Pengukuran variabel partisipasi penyusunan anggaran menggunakan instrumen Milani (1975) terdiri dari 7 item pertanyaan dengan skala 1 sampai 5. Menunjukkan kisaran aktual adalah 17 - 35 dengan kisaran teoritis 7 sampai 35. Rata-rata jawaban responden penelitian ini adalah 26,01 yang lebih tinggi daripada skor titik tengah 21, yang berarti bahwa komitmen organisasi responden cukup tinggi.

Berikut profil 97 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini ditunjukkan dalam tabel 4.3

**TABEL 4.3**  
**PROFIL RESPONDEN (N=97)**

U r a i a n	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Jabatan		
▪ Pembantu Dekan II	88	90,72
▪ Sekretaris Dekan	9	09,28
Gender		
▪ Pria	41	42,27
▪ Wanita	56	57,73
Umur		
▪ < 30	6	06,19
▪ 31 – 50	58	59,79
▪ > 50	33	34,02
Pendidikan		
▪ D3 / Akademi	-	-
▪ S1	16	16,49
▪ S2	79	81,44
▪ S3	2	02,06
Lama Bekerja di Perguruan Tinggi		
▪ 1– 5	19	19,59
▪ 6 - 10	22	22,68
▪ > 10	56	57,73
Lama menjabat PD II		
▪ 1 – 2	55	81,82
▪ 3 – 4	35	14,29
▪ > 4	7	3,89
Jumlah Bawahan		
▪ 1 – 10	45	46,39
▪ 11 – 25	26	26,80
▪ 26 - 50	15	15,46
▪ > 50	11	11,34

Sumber : Data Primer diolah , 2004

Tabel 4.3 tentang profil responden dengan jumlah responden sebagai sampel dalam penelitian ini sebanyak 97 orang, menunjukkan bahwa responden adalah Pembantu Dekan II (PD II) sebesar 90,72 % dan Sekretaris Dekan sebanyak 9,28 %. Penggunaan sample dengan jabatan Sekretaris Dekan dengan alasan bahwa pada beberapa Perguruan Tinggi, jabatan PD I, II dan III ditiadakan, diganti dengan Sekretaris Dekan. Dengan demikian pekerjaan PD II dilaksanakan oleh Sekretaris Dekan.

Profil responden dilihat dari *gender*/jenis kelamin sebagian besar adalah wanita sebanyak 57,73 %. Tingkat pendidikan responden terbanyak dari lulusan S2 81,44 %. Lama bekerja responden terbanyak adalah manajer yang bekerja lebih dari 10 tahun sebanyak 57,73 %. Lama jabatan yang dipegang oleh responden sebagian besar selama kurang dari 2 tahun sebanyak 81,82 % sedangkan jumlah bawahan yang berada dalam tanggung jawab responden sebagian besar adalah berkisar 1-10 orang sebanyak 46,39 %.

### **4.3. Pengujian Kualitas Data**

#### **4.3.1. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Imam Ghazali, 2001). Uji reliabilitas dilakukan dengan uji statistik Cronbach Alpha. Suatu variabel dikatakan reliabel jika menghasilkan nilai *Cronbach Alpha* > 0,6 (Nunnally, 1969 dalam Imam Ghazali, 2001). Penjelasan tentang hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut:

**TABEL 4.4**  
**HASIL PENGUJIAN RELIABILITAS**

Variabel	Cronbach Alpha	Minimum Alpha	Keterangan
Orientasi Profesional (OP)	0,7856	0,6	Reliabel
Orientasi Tujuan Sistem (OTS)	0,7305	0,6	Reliabel
Partisipasi Penyusunan Anggaran (PPA)	0,7479	0,6	Reliabel
Konflik Peran (KP)	0,7263	0,6	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah dengan SPSS 2004, lampiran D.

Tabel 4.4 di atas menunjukkan bahwa semua variabel penelitian menghasilkan nilai *Cronbach Alpha* > 0,6, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel.

#### 4.3.2. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Mengukur validitas dapat dilakukan dengan cara melakukan korelasi antara skor masing-masing butir pertanyaan dengan total skor variabel.

Uji signifikansi dapat dilakukan dengan membandingkan nilai *r* hitung dengan nilai *r* tabel untuk degree of freedom ( $df = n - k$ ), dimana *n* adalah jumlah sampel dan *k* adalah jumlah variabel. Pada penelitian ini besarnya *df* adalah 93 (97-4), dengan  $\alpha = 0,05$  didapat *r* tabel sebesar 0,202. Pada output uji reliabilitas, kolom *Corrected Item-Total Correlation* merupakan nilai *r* hitung untuk masing-masing butir pertanyaan.

TABEL 4.5

HASIL PENGUJIAN VALIDITAS  $X_1$  (ORIENTASI PROFESIONAL)

Butir pertanyaan	R hitung	R tabel	Keterangan
Q1	0,5903	0,202	Valid
Q2	0,6802	0,202	Valid
Q3	0,5244	0,202	Valid
Q4	0,6477	0,202	Valid
Q5	0,7113	0,202	Valid
Q6	0,4854	0,202	Valid
Q7	0,4975	0,202	Valid

Sumber: Data primer yang diolah dengan SPSS 2004, lampiran D.

Tabel 4.5 memperlihatkan bahwa semua indikator empiris yang digunakan untuk mengukur variabel Orientasi Profesional (OP) menghasilkan  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel, ini berarti semua butir pertanyaan variabel Orientasi Profesional (OP) adalah valid.

TABEL 4.6

HASIL PENGUJIAN VALIDITAS  $X_2$  (ORIENTASI TUJUAN SISTEM)

Butir pertanyaan	R hitung	R tabel	Keterangan
Q8	0,5387	0,202	Valid
Q9	0,5404	0,202	Valid
Q10	0,4413	0,202	Valid
Q11	0,5735	0,202	Valid

Sumber: Data primer yang diolah dengan SPSS 2004, lampiran D.

Tabel 4.6 memperlihatkan bahwa semua indikator empiris yang digunakan untuk mengukur variabel Orientasi Tujuan Sistem menghasilkan  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel, ini berarti semua butir pertanyaan variabel Orientasi Tujuan Sistem (OTS) adalah valid.

TABEL 4.7

HASIL PENGUJIAN VALIDITAS X<sub>3</sub> (PARTISIPASIP PENYUSUNAN ANGGARAN)

Butir pertanyaan	R hitung	R tabel	Keterangan
Q12	0,4591	0,202	Valid
Q13	0,3975	0,202	Valid
Q14	0,4098	0,202	Valid
Q15	0,5580	0,202	Valid
Q16	0,4957	0,202	Valid
Q17	0,5087	0,202	Valid
Q18	0,4146	0,202	Valid

Sumber: Data primer yang diolah dengan SPSS 2004, lampiran D.

Tabel 4.7. memperlihatkan bahwa semua indikator empiris yang digunakan untuk mengukur variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (PPA) menghasilkan r hitung > r tabel, ini berarti semua butir pertanyaan variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (PPA) adalah valid.

TABEL 4.8

## HASIL PENGUJIAN VALIDITAS Y (KONFLIK PERAN)

Butir pertanyaan	R hitung	R tabel	Keterangan
Q19	0,2949	0,202	Valid
Q20	0,4147	0,202	Valid
Q21	0,4562	0,202	Valid
Q22	0,2083	0,202	Valid
Q23	0,5207	0,202	Valid
Q24	0,5112	0,202	Valid
Q25	0,4631	0,202	Valid
Q26	0,5111	0,202	Valid

Sumber: Data primer yang diolah dengan SPSS 2004, lampiran D.

Tabel 4.8 memperlihatkan bahwa semua indikator empiris yang digunakan untuk mengukur variabel Konflik Peran (KP) menghasilkan  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel, ini berarti semua butir pertanyaan variabel Konflik Peran (KP) adalah valid.

Uji validitas dapat juga dilakukan dengan melihat output pada uji validitas, tampak bahwa korelasi antara masing-masing skor pertanyaan Q1 – Q7 terhadap total skor variabel Orientasi Profesional menunjukkan hasil yang signifikan pada  $\alpha = 0,05$ . Begitu juga untuk skor pertanyaan Q8 – Q11 dengan total skor variabel Orientasi Tujuan Sistem, skor pertanyaan Q12 – Q18 dengan total skor variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran, dan skor pertanyaan Q19 – Q26 dengan total skor variabel Konflik Peran menunjukkan hasil yang signifikan. Jadi dapat disimpulkan bahwa semua butir pertanyaan untuk yang digunakan pada penelitian ini adalah valid.

#### **4.4. Uji Asumsi Klasik**

##### **4.4.1. Uji Multikolinieritas**

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Deteksi terhadap multikolinieritas dapat dilakukan dengan memperhatikan indikasinya antara lain:

- a. Menganalisis matriks korelasi variabel-variabel bebas, jika antar variabel bebas ada korelasi yang cukup tinggi (biasanya di atas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinieritas.
- b. Melihat nilai *tolerance* dan lawannya, VIF (*Variance Inflation Factor*). Nilai *tolerance* yang rendah (di bawah 0,1) sama dengan nilai VIF yang tinggi (biasanya di atas 10), menunjukkan adanya multikolinieritas.

TABEL 4.9

HASIL PENGUKURAN *COEFFICIENT CORRELATION*

Variabel	OP*OTS	OTS	OP	PPA	OP*OTS
Korelasi OP*PPA	1.000	-.386	-.650	-.694	.101
OTS	-.386	1.000	.790	.065	-.791
OP	-.650	.790	1.000	.634	-.814
PPA	-.694	.065	.643	1.000	-.484
OP*OTS	.101	-.791	-.814	-.484	1.000

Sumber: Data primer yang diolah dengan SPSS 2004, lampiran F.

Dari tabel di atas, hasil besaran korelasi antar variabel bebas tampak tidak ada variabel bebas yang mempunyai korelasi yang cukup tinggi dengan variabel bebas lainnya (semuanya dibawah 0,9), sehingga dapat dikatakan model regresi tidak terjadi multikolinieritas yang serius.

TABEL 4.10

HASIL PENGUKURAN *TOLERANCE* DAN *VIF*

Variabel	Koefisien		T - Value	Prob. Sig.	Coll. Statistik	
	B	Std.E			Tolerance	VIF
Konstanta	15.682	4.514	3.106	.003		
OP	-4.290	1.789	-2.399	.018	.131	7.620
OTS	-3.410	2.246	-1.518	.132	.219	4.564
PPA	-3.042	1.129	-.694	.008	.349	2.866
OP*OTS	.105	.081	1.294	.199	.474	2.110
OP*PPA	.105	.040	2.607	.011	.121	8.290

Sumber: Data primer yang diolah dengan SPSS, 2004, lampiran F.

Hasil pengukuran nilai *tolerance* dan *VIF* juga menunjukkan tidak ada variabel bebas yang memiliki nilai *tolerance* kurang dari 0,1 dan nilai *VIF* lebih dari 10, Imam Ghozali (2001) sehingga dapat disimpulkan bahwa pada model regresi tidak terjadi masalah multikolinieritas.

#### **4.4.2. Uji Heteroskedastisitas**

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi adanya ketidaksamaan variance residual dari suatu pengamatan ke pengamatan lainnya. Jika variance dari suatu residual suatu pengamatan ke pengamatan lainnya tidak tetap maka diduga terdapat masalah heterokedastisitas.

Dalam penelitian ini digunakan grafik plot antara nilai prediksi variabel bebas (ZPRED) dan residualnya (SRESID). Kriteria pengambilan keputusan dilakukan jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (begelombang, melebar kemudian menyempit) maka dalam model regresi diduga terdapat masalah heterokedastisitas, dan jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y maka tidak terjadi heterokedastisitas. Pada lampiran G, grafik plot uji heterokedastisitas dapat terlihat bahwa distribusi data tidak teratur dan tidak membentuk pola tertentu, serta tersebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, sehingga dapat disimpulkan bahwa pada model regresi ini tidak terjadi masalah heterokedastisitas.

#### **4.5. Uji Hipotesis**

Hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini ada 3, yaitu pertama untuk melihat apakah orientasi profesional yang tinggi berpengaruh negatif terhadap konflik peran. Hipotesis kedua dilakukan dengan mengamati pengaruh interaksi antara orientasi profesional dengan orientasi tujuan sistem terhadap konflik peran. Sedangkan hipotesis yang ketiga melihat pengaruh interaksi antara orientasi profesional dengan partisipasi penyusunan anggaran terhadap konflik peran. Ketiga hipotesis ini diuji dengan menggunakan analisis regresi berganda dan kemudian

dilanjutkan dengan turunan parsial (*partial derivative*) hasil regresi yang diperoleh untuk mengetahui arah interaksi dan efek *nonmonotomic*.

#### 4.5.1. Pengujian Hipotesis Pertama

Pengujian hipotesis pertama dilakukan dengan persamaan regresi, yaitu untuk melihat pengaruh orientasi profesional terhadap konflik peran, dengan menggunakan persamaan:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + e \dots\dots\dots (1)$$

Dimana

- Y = Konflik peran
- $\beta_0$  = Konstanta
- $\beta_1$  = Koefisien regresi orientasi profesional
- $X_1$  = Orientasi profesional
- e = Error

TABEL 4.11

**HASIL REGRESI HIPOTESIS PERTAMA  
PENGARUH ORIENTASI PROFESIONAL TERHADAP KONFLIK PERAN**

Variabel	Nilai Koefisien	Beta	Standard Error	t-value	p-value
Konstanta	23,570	B <sub>0</sub>	4,832	4,878	0,000
Orientasi Profesional (X <sub>1</sub> )	-0,177	B <sub>1</sub>	0,177	-,661	0,510
R <sup>2</sup> = 0,05		F = 0,437	P = 0,510	N = 97	

Sumber: Data primer yang diolah 2004, lampiran I.

Hasil analisis regresi untuk hipotesis pertama ini menunjukkan bahwa R<sup>2</sup> sebesar 0,05, hal ini berarti hanya 5% variasi konflik peran dapat dijelaskan oleh variasi variabel orientasi profesional, sedangkan F hitung sebesar 0,437 maka orientasi profesional tidak signifikan dalam mempengaruhi konflik peran. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi X<sub>1</sub> sebesar 0,510 lebih besar dari  $\alpha$  0,05 dengan

nilai t sebesar -0,661. Dengan demikian hasil ini menolak hipotesis pertama yang menyatakan bahwa orientasi profesional yang tinggi akan berpengaruh negatif terhadap konflik peran.

#### 4.5.2. Pengujian Hipotesis Kedua

Pengujian hipotesis kedua dilakukan untuk menilai pengaruh interaksi antara orientasi profesional dengan orientasi tujuan sistem terhadap konflik peran.

Persamaan regresi yang digunakan adalah:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_4 X_1 X_2 + e \quad (2)$$

Dimana,

Y = Konflik peran

$\beta_0$  = Konstanta

$\beta_1$  = Koefisien regresi orientasi profesional

$\beta_2$  = Koefisien regresi orientasi tujuan sistem

$\beta_4$  = Koefisien regresi interaksi orientasi profesional dan orientasi tujuan sistem

$X_1$  = Orientasi profesional

$X_2$  = Orientasi tujuan sistem

e = Error

**TABEL 4.12.**  
**HASIL REGRESI HIPOTESIS KEDUA**  
**PENGARUH INTERAKSI ORIENTASI PROFESIONAL DENGAN ORIENTASI TUJUAN**  
**SISTEM TERHADAP KONFLIK PERAN**

Variabel	Nilai Koefisien	Beta	Standard Error	t-value	p-value
Konstanta	70,680	$\beta_0$	37,526	1,884	0,063
Orientasi Profesional ( $X_1$ )	-1,436	$\beta_1$	1,386	-1,036	0,303
Orientasi Tujuan Sistem ( $X_2$ )	-3,282	$\beta_2$	2,265	-1,449	0,151
Interaksi $X_1$ dengan $X_2$	9,458 E-02	$\beta_4$	0,082	1,151	0,253
$R^2 = 0,072$		F = 2,418	P = 0,071	N = 97	

Sumber: Data primer yang diolah 2004, lampiran I.

Hasil analisis regresi untuk hipotesis kedua menunjukkan bahwa  $R^2$  sebesar 0,072 hal ini berarti hanya 7,2% variasi konflik peran dapat dijelaskan oleh variasi variabel orientasi profesional dan orientasi tujuan sistem, sedangkan sisanya ( $100\% - 7,2\% = 92,8\%$ ) dijelaskan oleh sebab-sebab lain diluar model. Koefisien interaksi  $\beta_4$  yaitu interaksi antara orientasi profesional dengan orientasi tujuan sistem tidak signifikan. Hal ini berarti bahwa interaksi antara orientasi profesional dengan orientasi tujuan sistem tidak bisa mempengaruhi terjadinya konflik peran. Koefisien regresi sebesar  $9,458 \text{ E-}02$  (0,09458) pada tingkat signifikansi  $p$  sebesar 0,253 ( $p > 0,05$ ). Nilai  $F$  sebesar 2,418 dengan signifikansi  $p$  sebesar 0,071. Demikian pula dapat dinyatakan bahwa orientasi tujuan sistem bukanlah sebagai variable moderat karena interaksi antara orientasi profesional ( $X_1$ ) dan orientasi tujuan sistem ( $X_2$ ) tidak signifikan.

#### 4.5.3. Pengujian Hipotesis Ketiga

Pengujian hipotesis ketiga dilakukan untuk menilai pengaruh interaksi antara orientasi profesional dengan partisipasi penyusunan anggaran terhadap konflik peran.

Persamaan regresi yang digunakan adalah:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_3 X_3 + \beta_5 X_1 X_3 + e \dots\dots\dots (2)$$

Dimana:  $Y$  = Konflik peran

$\beta_0$  = Konstanta

$\beta_1$  = Koefisien regresi orientasi profesional

$\beta_3$  = Koefisien regresi partisipasi penyusunan anggaran

$\beta_5$  = Koefisien regresi interaksi orientasi profesional dan partisipasi penyusunan anggaran

$X_1$  = Orientasi profesional

$X_3$  = Partisipasi penyusunan anggaran

$e$  = Error

**TABEL 4.13**  
**HASIL REGRESI HIPOTESIS KETIGA**  
**PENGARUH INTERAKSI ORIENTASI PROFESIONAL DENGAN PARTISIPASI**  
**PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KONFLIK PERAN**

Variabel	Nilai Koefisien	Beta	Standard Error	t-value	p-value
Konstanta	102,869	B <sub>0</sub>	28,900	3,559	0,001
Orientasi Profesional (X <sub>1</sub> )	-2,767	B <sub>1</sub>	1,034	-2,677	0,009
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X <sub>3</sub> )	-3,179	B <sub>3</sub>	1,132	-2,809	0,006
Interaksi X <sub>1</sub> dengan X <sub>3</sub>	0,106	B <sub>5</sub>	0,040	2,642	0,010
R <sup>2</sup> = 0,100		F = 3,440	P = 0,020	N = 97	

Sumber: Data primer yang diolah 2004, lampiran I.

Hasil analisis regresi untuk hipotesis ketiga menunjukkan bahwa R<sup>2</sup> sebesar 0,100 hal ini berarti hanya 10% variasi konflik peran dapat dijelaskan oleh variasi variabel orientasi profesional dan partisipasi penyusunan anggaran, sedangkan sisanya (100% - 10% = 90%) dijelaskan oleh sebab-sebab lain diluar model. Koefisien interaksi  $\beta_5$  yaitu interaksi antara orientasi profesional dengan partisipasi penyusunan anggaran signifikan. Hal ini berarti bahwa interaksi antara orientasi profesional dengan partisipasi penyusunan anggaran secara signifikan mempengaruhi terjadinya konflik peran, dengan koefisien regresi sebesar 0,106 pada tingkat signifikansi  $p$  sebesar 0,010 ( $p < 0,05$ ). Nilai F sebesar 3,440 dengan signifikansi  $p$  sebesar 0,020. Demikian pula dapat dinyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran merupakan variabel moderat karena interaksi antara orientasi profesional (X<sub>1</sub>) partisipasi penyusunan anggaran (X<sub>3</sub>) signifikan.

Selanjutnya untuk memperjelas sifat dan arah masing-masing variabel, dilakukan perhitungan matematis derivasi parsial yang hasilnya disajikan dalam bentuk grafik. Tujuannya adalah untuk mengetahui apakah pengaruh orientasi

profesional terhadap konflik peran akan konstan sepanjang garis partisipasi penyusunan anggaran. Apabila konstan, maka akan memperjelas hubungan *monotonic*, sebaliknya apabila tidak konstan maka akan memperlihatkan hubungan *non-monotonic*.

Persamaan regresi dari hasil pengujian hipotesis ketiga adalah:

$$Y = 102,869 - 2,767X_1 - 3,179X_3 + 0,106X_1X_3$$

Persamaan derivasi parsial-nya adalah:

$$\partial Y/\partial X_1 = -2,767 + 0,106X_3$$

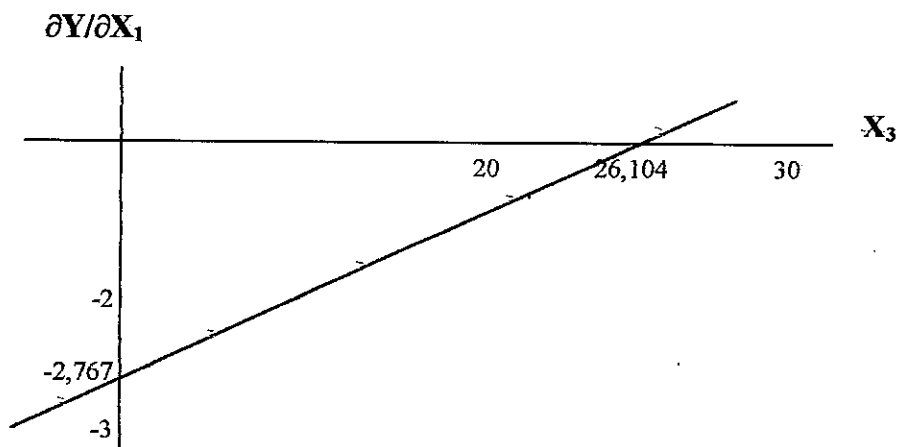
Untuk  $X_3 = 0$ , maka  $\partial Y/\partial X_1 = -2,767$

Untuk  $\partial Y/\partial X_1 = 0$ , maka  $X_3 = 26,104$

Selanjutnya dapat dijelaskan dengan gambar berikut:

**GAMBAR 4.3**

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP HUBUNGAN ANTARA ORIENTASI PROFESIONAL DENGAN KONFLIK PERAN**



Dari perhitungan di atas diketahui bahwa titik yang memotong sumbu Y ( $\partial Y/\partial X_1$ ) adalah  $-2,767$ , sedangkan titik yang memotong sumbu  $X_3$  adalah  $26,104$  yang selanjutnya disebut titik infleksi (*inflection point*). Gambar 4.3 merefleksikan hasil perhitungan di atas memperjelas arah dan efek *non-monotonic* dari masing-masing variabel.

Sumbu vertikal ( $\partial Y/\partial X_1$ ) menunjukkan pengaruh orientasi profesional terhadap konflik peran (Y) dan sumbu horizontal menunjukkan kisaran dari partisipasi penyusunan anggaran. Kurva (slope) garis menunjukkan perubahan konflik peran yang disebabkan oleh adanya perubahan dalam partisipasi penyusunan anggaran melalui kisaran yang ada pada variabel orientasi profesional. Dari gambar 4.3. dapat diartikan bahwa peningkatan partisipasi penyusunan anggaran akan menyebabkan kenaikan konflik peran. Sebaliknya jika partisipasi penyusunan anggaran mengalami penurunan maka akan menyebabkan penurunan konflik peran. Dengan nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 maka hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran memperkuat hubungan orientasi profesional terhadap konflik peran dapat diterima.

#### **4.6. Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis**

Pengujian terhadap tiga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini berhasil menerima 1 hipotesis (H3) dan menolak 2 hipotesis (H1 dan H2). Pembahasan berikut ini bertujuan menjelaskan secara teoritis dan dukungan empiris terhadap hasil pengujian hipotesis dan analisis pengaruhnya.

##### ***4.6.1. Pengaruh Orientasi Profesional terhadap Konflik Peran***

Hasil pengujian H1 dalam penelitian ini menunjukkan orientasi profesional tidak signifikan dalam mempengaruhi konflik peran, dengan demikian hasil ini menolak hipotesis pertama yang menyatakan bahwa orientasi profesional yang tinggi akan berpengaruh negatif terhadap konflik peran.

Hasil pengujian H1 di atas mendukung penelitian yang dilakukan oleh Aranya & Feris (1984) yang menyatakan bahwa luasnya konflik yang dialami para

profesional tergantung seberapa tingginya mereka menjaga orientasi profesionalnya atau tergantung pada beralihnya orientasi dia menuju nilai dan norma organisasi. Hal ini diperkuat oleh pendapat Davis & Newstrom (1996) yang menyatakan karena para manajer melakukan banyak peran yang berbeda, mereka harus sangat adaptif untuk berubah dari satu peran ke peran lainnya dengan cepat. Aktivitas para manajer dan karyawan diarahkan oleh persepsi peran (*role perception*) mereka, yaitu apa yang harus dilakukan menurut pandangan mereka dalam peran mereka sendiri dan bagaimana seyogyanya orang lain bertindak dalam peran mereka.

Hasil riset Copur (1990) menyatakan pula bahwa konflik peran dapat dielakan bila profesional tidak memelihara orientasi profesional yang tinggi atau merubah orientasi mereka sesuai dengan nilai-nilai dan norma organisasi (Miller & Wager, 1971). Hal ini berarti para profesional harus menyesuaikan diri dengan kepentingan organisasi untuk tidak mengabaikan orientasi manajerial.

Hasil pengujian H1 dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa para profesional dalam hal ini dosen yang merangkap sebagai PD II mempunyai komitmen profesional dan komitmen organisasi merupakan bentuk yang sepenuhnya independen. Di lingkungan akademik perbedaan cara pandang seorang dosen, mengenai tugas fungsionalnya sebagai pendidik merupakan komitmen atas kewajiban mereka sebagai bagian dari pengabdian pada tri dharma perguruan tinggi, sedangkan yang lain memandang masalah tersebut bukan yang utama, melainkan sebagai bagian dari kewajiban mencari nafkah.

Penolakan hipotesis menunjukkan kebijakan lembaga universitas dan institut responden berkenaan dengan desain tugas seorang dosen telah memadai yang meliputi kejelasan otonomi, signifikansi tugas, dan dukungan terhadap peningkatan kualitas dosen. Hal tersebut dapat didukung dengan profil responden seperti faktor

usia > 50 tahun sebesar 34,02 %, tingkat pendidikan S2 sebanyak 81,44 % dan masa tugas/lama bekerja di perguruan tinggi > 10 tahun sebesar 57,73 %.

Hasil pengujian H1 di atas tidak mendukung hasil penelitian Rizzo (1970) dalam Camerford & Abernethy (1999) yang menyatakan bahwa para profesional ingin mendominasi dan otoritas dengan keahlian yang dimilikinya untuk melakukan aktivitas yang lebih memuaskan tujuan mereka sendiri dibandingkan untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga harapan yang dihubungkan dengan peran mereka sebagai seorang profesional akan menimbulkan konflik langsung bila mereka harus memenuhi harapan yang dikaitkan dengan peran mereka sebagai birokrat.

Penjelasan lain yang kemungkinan memberi jawaban mengapa hipotesis 1 (H1) ditolak, yakni adanya kecenderungan responden menjawab skor variable dependen (konflik peran) rendah, dibuktikan dalam statistik diskriptif nilai rata-rata (mean) sebesar 20,39 berada dibawah nilai tengah sebesar 24. Jika dibandingkan dengan rata-rata skor Konflik Peran yang dihasilkan oleh penelitian Comerford & Abernethy (1999) sebesar 28,09 sedangkan yang dihasilkan oleh Puspa & Riyanto (1999) sebesar 27,36.

#### ***4.6.2. Pengaruh Orientasi Tujuan Sistem terhadap hubungan Orientasi Profesional dan Konflik Peran***

Hasil pengujian H2 di atas menunjukkan interaksi antara orientasi profesional dengan orientasi tujuan sistem tidak bisa mempengaruhi terjadinya konflik peran, dengan demikian hasil ini menolak hipotesis kedua yang menyatakan bahwa orientasi tujuan sistem mempengaruhi hubungan positif orientasi profesional terhadap konflik peran.

Hasil pengujian H2 di atas mendukung hasil penelitian Mutmainah (2003) yang menyatakan bahwa orientasi tujuan sistem tidak mempengaruhi hubungan

orientasi profesional dengan konflik peran profesional-manajerial. Temuan penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian Comerford dan Abernethy (1999), yang mengatakan bahwa orientasi tujuan sistem diperlukan untuk memoderasi hubungan antara konflik peran dengan orientasi profesional, atau dianggap memberikan alternatif solusi yang berarti untuk mengatasi konflik peran.

Temuan ini juga tidak mendukung hasil penelitian Abernethy & Stoelwinder (1991) yang menyatakan bahwa penggunaan akuntansi yang efektif untuk mengukur kinerja sub-unit membutuhkan eksistensi orientasi tujuan sistem, yang terefleksi dalam perilaku yang diarahkan kepada pencapaian tujuan manajemen yang berupa efisiensi dan akuntabilitas.

Keberhasilan dosen pada lingkungan akademik tergantung rasa percaya atas kemampuan pribadi yang dapat mempengaruhi persepsi, motivasi dan prestasinya. Di lingkungan akademik dituntut kemandirian masing-masing individu, sehingga lingkungan kerja dosen cenderung menekankan prestasi individual. Kelompok profesional seperti dosen lebih senang bekerja dalam kemandirian (*comfortable*) dan mengasosiasikan diri mereka dengan organisasi profesi mereka dalam melaksanakan tugas individual maupun tugas organisasi. Peningkatan pendidikan dan pengembangan wawasan keahlian penting bagi dosen yang berimplikasi pada keberhasilan dalam memotivasi diri dan mengevaluasi kinerja mereka.

Di lingkungan akademik kreativitas merupakan suatu pendorong keberhasilan diri, maka para dosen diberikan kesempatan untuk menuangkan ide-ide mereka pada penelitian dan menerapkan hasilnya pada institusinya. Para dosen juga diberi kesempatan untuk ikut dilibatkan menyelesaikan masalah yang berkaitan lingkungan akademik yang menambah kepercayaan diri mereka dan sebagai dorongan keberhasilan.

Penjelasan lain yang kemungkinan memberi jawaban mengapa hipotesis 2 (H2) tidak didukung yakni adanya kecenderungan responden menjawab skor orientasi profesional cukup tinggi, hal ini terlihat dengan nilai mean (rata-rata) dalam penelitian ini sebesar 27,18. Jika dibandingkan dengan rata-rata skor orientasi profesional yang dihasilkan oleh Commerford & Abernethy (1999) sebesar 22,72, sedangkan yang dihasilkan oleh Abernethy & Stoelwinder (1995) sebesar 18,79.

#### ***4.6.3. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap hubungan Orientasi Profesional dan Konflik Peran***

Hasil pengujian hipotesis 3 (H3) menunjukkan interaksi antara orientasi profesional dengan partisipasi penyusunan anggaran secara signifikan mempengaruhi terjadinya konflik peran, dengan demikian hasil ini menerima hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempengaruhi hubungan positif orientasi profesional terhadap konflik peran.

Hasil pengujian H3 di atas mendukung penelitian Comerford dan Abernethy (1999), yang menyatakan interaksi para profesional dalam proses penyusunan anggaran dapat menimbulkan konflik. Hal ini disebabkan para profesional cenderung mempunyai komitmen rendah pada nilai manajerial, dia bisa menyusun anggaran semata-mata untuk memenuhi kepentingan profesinya dan bukan kepentingan organisasinya sehingga melibatkan mereka secara langsung dalam pengendalian keuangan seperti dalam penganggaran akan menimbulkan konflik peran.

Temuan penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Nouri (1994), yang menyatakan para manajer yang memiliki level komitmen organisasi yang rendah, maka keterlibatan kerja akan berhubungan dengan meningkatnya kecenderungan untuk menciptakan senjangan anggaran. Hasil pengujian H3 mendukung hasil penelitian Kalbers & Fogarty (1995) yang menyatakan tingkat profesional yang lebih

tinggi memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi pula serta berkomitmen terhadap organisasinya. Hasil pengujian hipotesis ketiga ini tidak mendukung hasil penelitian Ataina Hidayati (2001) yang menyatakan bahwa interaksi antara orientasi profesional dan partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap konflik peran.

Diterimanya hipotesis ketiga mengindikasikan bahwa dalam lingkungan akademik praktik partisipasi anggaran dalam perspektif *agency theory* dipengaruhi oleh adanya konflik kepentingan antara *agent* (Manajemen atau PD II) dengan *prinsipal* (Pimpinan Universitas, Dewan Komisaris atau Yayasan) yang timbul ketika setiap pihak berusaha untuk mencapai atau mempertahankan tingkat kepentingan yang dikehendakinya.

Profesional terus menerus menuntut otonomi terhadap pekerjaan itu sendiri dan kondisi kerja mereka. Mereka membawah keahlian khusus kedalam organisasi dan menginginkan mereka sendiri yang memutuskan bagaimana akan menggunakan keahlian tersebut. Menurut Aranya & Ferris (1984) kemampuan organisasi untuk memfasilitasi pencapaian ekspektasi profesional juga akan mempengaruhi komitmen para profesional terhadap tujuan manajerial organisasi.

Apabila pihak Universitas/Institut dipandang menjadi komit terhadap tujuan profesional dari individu yang mereka pekerjakan, maka individu-individu ini akan sangat mungkin untuk mengembangkan komitmen mereka terhadap tujuan organisasi. Dengan kata lain Manajemen puncak harus menunjukkan bahwa tujuan Manajemen dan tujuan profesi adalah sejalan dan saling memperkuat. Apabila Manajemen puncak tidak menciptakan level kepercayaan yang dibutuhkan, maka tidak hanya akan memperburuk kecenderungan untuk mengejar kepentingan mereka sendiri, namun anggota organisasi juga tidak akan bersedia membagi informasi,

bekerjasama dalam pencapaian tujuan organisasi dan sangat mungkin untuk menunda atau bahkan menggagalkan implementasi inisiatif tersebut.

Manajemen puncak yang menciptakan level kepercayaan yang dibutuhkan maka mempunyai pengaruh positif. Manajemen yang berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran mempunyai informasi khusus tentang data keuangan, akan memungkinkan memberikan informasi yang dimilikinya untuk membantu kepentingan lembaganya.

Caillout dan Lapeyre (1992) menegaskan bahwa sistem informasi menyediakan data penting tentang aktivitas perusahaan untuk manajer pada semua level. Manajer dapat menggunakan informasi untuk membuat kebijakan rasional dan tepat dalam proses pengambilan keputusan. Menurut Binberg dan Shield (1989); Merchant (1981) Sistem pengendalian/kontrol berhubungan erat dengan sistem informasi akuntansi dalam hal penyediaan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengambil keputusan kontrol perusahaan.

## BAB V

### KESIMPULAN, IMPLIKASI, KETERBATASAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Hasil analisis regresi pada hipotesis pertama memperlihatkan bahwa koefisien Orientasi profesional ( persamaan regresi 1) menunjukkan nilai  $-0,117$  pada tingkat signifikansi  $p$  sebesar  $0,510$  ( $p > 0,05$ ) nilai  $F$  sebesar  $0,437$  dengan signifikansi pada  $p = 0,510$ . Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan orientasi profesional yang tinggi akan berpengaruh terhadap konflik peran tidak diterima. Hasil pengujian ini, sekaligus dapat menjawab pertanyaan penelitian pertama bahwa orientasi profesional yang tinggi tidak berpengaruh terhadap konflik peran.

Berdasarkan hasil pengujian H1 di atas, maka dapat dianalisis bahwa para profesional dalam hal ini dosen yang merangkap PD II mempunyai komitmen profesional dan komitmen organisasi merupakan bentuk yang sepenuhnya independen. Penolakan hipotesis menunjukan kebijakan lembaga universitas/institut responden berkenan dengan desain tugas seorang dosen telah memadai yang meliputi kejelasan otonomi, signifikansi tugas dan dukungan terhadap peningkatan kualitas dosen. Penolakan terhadap H1 berkaitan dengan statistik diskriptif variable penelitian, yakni adanya kecenderungan responden menjawab skor variable konflik peran rendah, dibandingkan peneliti-peneliti terdahulu yang lebih tinggi.

Hasil pengujian H1 dalam penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Aranya & Feris (1984), Capur (1990), sedangkan tidak mendukung hasil penelitian Rizo (1970) dalam Comerford & Abernethy (1999).

Hasil analisis regresi pada hipotesis kedua menyatakan koefisien interaksi  $\beta_4$  (persamaan regresi 2) menunjukkan nilai 0,09458 pada tingkat signifikansi  $p$  sebesar 0,253 ( $p > 0,05$ ). Nilai F sebesar 2,418 dengan signifikansi  $p$  sebesar 0,071.. Hasil analisis regresi pada persamaan 2 menemukan bahwa hipotesis kedua yakni orientasi tujuan sistem memperkuat hubungan positif orientasi profesional terhadap konflik peran, tidak diterima sebab hasilnya menunjukkan tidak signifikan. Hasil pengujian ini, sekaligus dapat menjawab pertanyaan penelitian kedua yaitu orientasi tujuan sistem tidak berpengaruh terhadap hubungan antara orientasi profesional dan konflik peran.

Berdasarkan hasil pengujian H2 di atas, maka dapat dianalisis bahwa kelompok profesional dalam hal ini dosen yang merangkap sebagai PD II lebih senang bekerja dalam kemandirian dan mengasosiasikan diri mereka dengan organisasi profesi mereka dalam melaksanakan tugas individual maupun tugas organisasi. Para dosen diberi kesempatan untuk menuangkan ide-ide mereka pada penelitian dan menerapkan hasilnya pada intitusinya. Penolakan terhadap H2 berkaitan dengan statistik diskriptif variable penelitian, yakni adanya kecenderungan responden menjawab skor variable orientasi profesional tinggi, dibandingkan peneliti-peneliti terdahulu yang lebih rendah.

Hasil pengujian H2 di atas mendukung hasil penelitian Mutmainah (2003) sedangkan temuan ini tidak mendukung hasil penelitian Abernethy & Stoelwinder (1991) dan Comerford & Abernethy (1999).

Hasil analisis regresi pada hipotesis ketiga menunjukkan bahwa koefisien interaksi  $\beta_5$  (persamaan regresi 3) menunjukkan nilai 0,106 pada tingkat signifikansi  $p$  sebesar 0,010 ( $p < 0,05$ ) nilai  $F$  sebesar 3,440 dengan signifikansi pada  $p = 0,020$ .

Selanjutnya, dilakukan perhitungan matematis *partial derivative* dan hasilnya disajikan dalam bentuk grafik menunjukkan terdapat hubungan tidak konstan atau memperlihatkan hubungan *non-monotonic*, sekaligus menunjukkan bahwa hubungan antara orientasi profesional dan konflik peran dipengaruhi oleh *variable moderating*.

Hasil analisis regresi pada persamaan 3 dan perhitungan matematis *partial derivative* menerima hipotesis ketiga yakni partisipasi penyusunan anggaran memperkuat hubungan positif orientasi profesional terhadap konflik peran, menunjukkan signifikan. Hasil pengujian ini, sekaligus dapat menjawab pertanyaan penelitian ketiga yaitu partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap hubungan antara orientasi profesional dan konflik peran.

Berdasarkan hasil pengujian H3 di atas, maka dapat dianalisis bahwa dalam lingkungan akademik, praktik partisipasi penyusunan anggaran dalam prespektif *agency theory* dipengaruhi oleh adanya konflik kepentingan antara *agent* (Manajemen menengah/PD II) dan *prinsipal* (Pimpinan Universitas, Dewan Komisaris atau Yayasan). Karena status keuangan dan karier para manajer dipertaruhkan, maka anggaran dapat memiliki pengaruh yang besar terhadap perilaku mereka. Perilaku positif terjadi bila tujuan dari setiap manajer sesuai dengan tujuan organisasi dan manajer memiliki dorongan untuk mencapainya sehingga terjadi keselarasan tujuan, sebaliknya apabila anggaran tidak diadministrasi dengan baik, manajer bawahan dapat menyimpang dari tujuan organisasi sehingga timbul perilaku disfungsional.

Hasil pengujian H3 mendukung penelitian Nouri (1994), Kalbers & Forgarty (1995) dan Comerferd & Abernethy (1999) sedangkan hasil pengujian ini tidak mendukung penelitian Hidayati (2001).

## 5.2. Implikasi

Orientasi peran merupakan konskuensi dari dua set pengalaman sosialisasi seseorang, yaitu sosialisasi profesional dan sosialisasi organisasional (Miller & Wagem, 1971 dalam Comerford & Abernethy, 1999). Dengan melibatkan profesional dalam hal ini Pembantu Dekan II dalam peran-peran manajerial menyebabkan mereka dapat bersosialisasi dengan para manajer lainnya. Menurut Abernethy & Stoelwinder (1991) implementasi program-program pengembangan Manajemen yang meliputi pelatihan dalam teknik pengendalian dan pemecahan konflik juga dapat menjadi alat sosialisasi yang sangat kuat untuk membantu pengembangan orientasi tujuan sistem dalam staf profesional,

Implikasi dari temuan penelitian ini yaitu manajemen puncak harus menunjukkan bahwa tujuan manajemen dan tujuan profesi adalah sejalan dan saling memperkuat. Apabila manajemen puncak tidak menciptakan level kepercayaan yang dibutuhkan, maka tidak hanya akan memperburuk kecenderungan untuk mengejar kepentingan mereka sendiri, namun anggota organisasi juga tidak akan bersedia membagi informasi, bekerjasama dalam pencapaian tujuan organisasi dan sangat mungkin untuk menunda atau bahkan menggagalkan implementasi inisiatif tersebut

Implikasi lain dari temuan penelitian ini adalah bagaimana anggaran departemental harus disesuaikan oleh manajer senior sebagaimana yang dinyatakan oleh Hopwood (1974), yaitu bahwa manajer senior menyusun anggaran

departemental tergantung kepada estimasi dari berbagai elemen aspirasional dalam setiap keputusannya.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa jika penyusunan anggaran itu tidak terhindarkan maka anggaran dari para manajer yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang rendah harus lebih disesuaikan karena akan lebih mungkin para manajer tersebut akan menciptakan kesenjangan anggaran. Kesenjangan anggaran tersebut dapat dilakukan oleh para manajer yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang rendah dan mereka yang sangat terlibat dalam pekerjaannya. Penyusunan anggaran tersebut harus dibuat oleh manager yang sangat komit terhadap tujuan dan nilai organisasi yang tidak terlihat sangat terlibat dalam organisasinya.

### **5.3. Keterbatasan**

Ada beberapa keterbatasan yang terdapat dalam penelitian ini.

1. Responden dalam penelitian ini hanya terbatas pada manajer level menengah dengan pertimbangan pada perguruan tinggi aspek-aspek penganggaran baru diterapkan pada level menengah dan belum sampai pada level bawah (setingkat ketua jurusan). Hal ini membawa implikasi hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisir untuk level yang lebih rendah.
2. Responden penelitian ini terbatas pada Perguruan tinggi jenis universitas dan institut, sedangkan bentuk perguruan tinggi lain seperti politeknik, akademi dan sekolah tinggi belum dijadikan responden.

3. Pengambilan sample dalam penelitian ini dilakukan dengan cara yang disesuaikan dengan kriteria/pertimbangan tertentu, akan memberikan kemampuan generalisasinya yang rendah.
4. Perbedaan yang cukup signifikan antara responden Perguruan tinggi swasta (PTS) dan Perguruan tinggi negeri (PTN) dan dalam penelitian ini tidak dikelompokkan jawaban responden yang berasal dari PTS dan PTN, sehingga sukar untuk digeneralisasi apakah jawaban antara dosen PTS dan PTN adalah sama.
5. Terdapat penggunaan yang terbatas dari pengukuran instrumen orientasi profesional dan orientasi tujuan sistem, sehingga pengembangan lebih lanjut dari instrumen tersebut dalam penelitian-penelitian mendatang.

#### 5.4. S a r a n

Penelitian sejenis perlu dilakukan kembali agar validitas eksternal penelitian ini meningkat. Penelitian lebih lanjut dapat dilakukan baik dengan sample yang sama maupun dengan sample untuk profesi yang lain seperti dokter, akuntan, pengacara.

Riset mendatang perlu mengidentifikasi *variable moderating* lain untuk mengetahui bagaimana pengaruhnya pada hubungan orientasi profesional dengan konflik peran, sebab penelitian ini menemukan *predictors* orientasi profesional bersama-sama dengan partisipasi penyusunan anggaran hanya berhasil menerangkan 10 % variasi variabel konflik peran. Penelitian berikutnya masih besar peluang untuk mencari dan menemukan variabel lain yang dapat menjelaskan dengan baik variabel konflik peran.

Penelitian yang akan datang disamping menggunakan kuesioner hendaknya menggunakan metode wawancara langsung, dengan tujuan untuk mengetahui seberapa jauh peran serta dari para manajer terhadap partisipasi dalam penyusunan anggaran, sebab partisipasi yang tinggi akan dapat mempengaruhi komitmen pada tujuan (Kriztin, 2002). Selain itu metode wawancara dapat mengatasi masalah bias persepsi responden tentang item pertanyaan sehingga maksud pertanyaan dapat dipahami responden dan akhirnya menghasilkan data yang akurat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abernethy, MA. 1996. "Physicians and Resource Management: The Role of Accounting and Non-Accounting Control". *Financial Accountability & Management*, hal. 141-156.
- \_\_\_\_\_, & Stoelwinder, J.U. 1991. "Budget Use, Task Uncertainty, System Goal Orientation and Subunit Performance: A Test of the "Fit" Hypothesis in Not-for-profit Hospitals". *Accounting, Organizations and Society*, hal. 105-120.
- \_\_\_\_\_, & Stoelwinder. 1995. "The Role of Profesional Control in the Management of Complex Organizations". *Accounting Organizations and Society*, hal. 1-17.
- Aranya, N., & Ferris, K.1984 "A Reexamination of Accountants Organizational Profesional Conflict," *The Accounting Review*, hal. 1-15.
- Argyris, C. 1973. "Some Limits of Rational Man Organizational Theory," *Public Administrasion Review*.
- Anthony, R. N. dan V. Govindarajan. 1998. *Management Control Systems*. Ninth Edition. Boston. McGraw-Hill Co.
- Bacharach, S.B.1995. "Contested Control: System of Control and Their Implication in Performance Evaluation". *Accounting Organizations and Society*, hal. 373-398.
- Birnberg, Jacob. S. 1989."Some Reflections on the Evolution of Organizational Control". *Behavioral Research in Accounting*. Vol.10. Hal. 27-46.
- Blau, P.M. 1968. "The hierarchy of authority in organization". *American Journal of Sociology*, hal. 453-467.
- Briers, Michael & Mark Hirst. 1990. "The Role of Budgetary Information in Performance Evaluation," *Accounting Organization and Society*, hal. 373-398.
- Caillouet,A dan Lapeyre,B. 1992." The Importance of An AccountingInformation Syatem in the Strategic Management Process".*SAM Advanced Management Journal*. Hal 22-24.
- Calvert C. McGregor, Jr. Killough and Robert M. Brown, 1989. "An Investigation of Organizational – Profesional Conflict in Management Accounting". *Journal of Management Accounting Research*. Vol. 1, hal.105-118.
- Collins, F. et al. 1995." The Relationship Between Budgetary Management Style and Organizational Comitment in a Not-for-Profit Organization". *Behavioral Research in Accounting*.

- Collins English Dictionary, 3th Ed., 1992. Harpers Collins Publisher.
- Comerford, S.E. & Abernethy, MA. 1999. *Budgeting and the Management of Role Conflict in Hospitals*. Behavioral Research in Accounting. Hal. 94-110.
- Cooper, Donald R. & William Emory, 1999. *Metode Penelitian Bisnis*, Jilid I Edisi ke lima, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Copur, H. 1990. *Academic Professionals: A Study of Conflict and Satisfaction in Professoriate*. Human Relations. Hal. 113-127
- Davis Keith & Newstrom, J W. 1996. *Perilaku dalam Organisasi*, Jilid I Edisi ke tujuh, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Gregson, T., Wendell, J., & Auno, J. 1994. "Role Ambiguity, Role Conflict, and Perceived Environmental Uncertainty: Are the Scales Measuring Separate Construct for Accountant ?" *Behavioral Research in Accounting*. Hal. 144-159.
- Gulo, W. 2002. *Beasiswa Tenaga Kependidikan dalam rangka Pengembangan Lembaga Perguruan Tinggi Kristen di Indonesia*. Proceeding BAKOR-LPKI Salatiga. Hal. 2-4.
- Hall, R.H. 1967. "Some Organizational Considerations in the Professional Organizational Relationship". *Administrative Science Quarterly*. 461-478.
- Hansen D.R. & Mowen M.M. 1999. *Akuntansi Manajemen*. Jilid 1 Edisi ke empat. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Hopwood, A. 1976. *Control in Organizations: Accounting and Human Behavior*, Englewood Cliffs, Prentice Hall,
- House, R.J. & Rizzo, J.R. 1972. "Role Conflict and Ambiguity as Critical Variables in a Model of Organizational Behavior". *Organizational Behavior and Human Performance*. Hal. 467-505.
- Hidayati, A. 2001. "Pengaruh Aspek-aspek Penganggaran terhadap Konflik Peran, Studi empiris pada perguruan tinggi", *Simposium Nasional Akuntansi IV*, hal 561-578.
- Imam Ghozali, 2001. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Indriantoro, Nur. 1993. *The Effect Partisipative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction with Locus of Control and Culture Dimensions as Moderating Variables*, Dissertation.
- \_\_\_\_\_, & Bambang, Supomo. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi & Manajemen*. BPFE-YOGYAKARTA.

- Jackson, S.E & Schuler, R.S., 1985. *A Meta- Analysis & Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity & Role Conflict in Work Settings*, Organizational Behavior & Human Decision Processes. Hal 16-78.
- Kahn, D., Wolfe, D. Quinn, R, Snoek, J. & Rosenthal, R., 1964. *Organizational stress: Strees in Role Conflict & Ambiguity* (New York: Wiley).
- Kenis, I, 1979. "Effect of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitude and Performance", *The Accounting Review*. Hal. 707-721.
- Kriztin W., 2002, "The influence of fairness perceptions and goal commitment on managers' performance in a budget setting". *Behavioral research In Accounting* vol. 14, 247-271.
- Lindquist, Tim M. 1995. "Fairness as an Antecedent to Participative Budgeting: Examining the Effects of Distributive Justice, Procedural Justice and Referent Cognitions on Satisfaction and Performance", *Journal of Management Accounting Research* 7. Hal. 122-147.
- Martin, T.N. and Hafer, J.C. 1995. "The multiplicative interaction effect of job involvement and organizational commitment on the turnover intentions of full-and part-time employees". *Journal of Vocational Behavior*, 44, 310-331.
- Merchant, K.A. 1985. "Budgeting and the propensity to create budgetary slack". *Accounting, Organization and Society*, 10. Hal. 201-210.
- \_\_\_\_\_, 1981. "The Design of The Corporate Budgeting System : Influence on Managerial Behavior and Performance". *The Accounting Review*. 56. Hal. 813-827.
- Milani, K. 1975. "The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitude: A Field Study." *The Accounting Review*, Hal. 274-284.
- Miller, G.A & L.W. Wager. 1971 "Adult Socialization, Organizational Structure and Role Orientations." *Administrative Science Quarterly*. Hal. 151-163.
- Moore, T.E. 1997. *The Corporate University: Transforming Management Education*. Accounting Horizons. Hal. 77-85.
- Mutmainah, S. 2003. "Manajemen Konflik Peran Profesional-Manajerial Melalui Orientasi Tujuan Sistem dan Keadilan Persepsian: Suatu Upaya Meningkatkan Kinerja dan Kepuasan Kerja". *Jurnal Bisnis & Akuntansi*, Vol. 5, No.2, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Trisakti.
- Nauri, Parker J. Robert, 1996. "The Effect Organizational Commitment on Relation between Budgetary Participation and Budgetary Slack". *Behavioral Research in Accounting* Vol. 8. Hal. 75.

- Outley, D.T.1988. "Budget Use and Managerial Performance." *Journal of Accounting Research*. Hal. 122-149.
- Peterson, M.K., et al., 1995. "Role Conflict, Ambiguity, and Overload: A 21-Nation Study," *Academy of Management Journal*. Hal. 429-452.
- Puspa, D.F. & Riyanto.B. 1999, "Tipe Lingkungan Pengendalian Organisasi, Orientasi Profesional, Konflik Peran, Kepuasan Kerja dan Kinerja: Suatu Penelitian Empiris". *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol. 2, No.1, hal. 117-135.
- Rao, Purba.1996. " Measuring Consumer Perceptions Through Factor Analysis". *The Asian Manager*. Vol. 15. Hal. 125-130.
- Raelin, J.A. 1989. *The Class of Culture: Mangers Professional*, Boston, MA.: Harvard Business School Press.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*. Prentice Hall International Inc.
- Salim, Peter & Yenny Salim, 1991. *Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer*, Edisi pertama, Jakarta, Modern English Press.
- Schiff, M., dan A.Y. Lewin. 1970. "The Impact of People on Budgets". *The Accounting Review* 45. April. Hal. 259-268.
- Schoonhoven,C.B. 1981. "Problem with Contingency Theory: Testing Assumption Hidden Within the Language of contingency Theory." *Administrative Science Quarterly*. Vol.26 No.3. Hal. 349-377.
- Sekaran,U. 2000. *Research Methods For Business A Skill – Building Approach*.3rd ed. John Wiley and Sons ,Inc..
- Senatra,P.T. 1980. "Role Conflict, Role Ambiguity, and Organizational Climate in a Public Accounting Firm," *The Accounting Review*, Hal. 594-603.
- Siegel, G., & Marconi, H.R. 1989. *Behavior Accounting*, Cincinnati, Ohio, South Western Publishing Co.
- Simons, R 1987. "Accounting Control System and Business Strategy : An Empirical Analysis". *Accounting ,Organizations,and Society*. Hal. 357-374.
- Supomo, B & Indriantoro, N. 1998. "Pengaruh Struktur dan kultur Organisasi terhadap Keefektifan Anggaran Partiasipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial". *Kelola*, No. 18/VIII, hal. 61- 84
- Suranta,Sri. 1998. "Konflik Peran dalam Organisasi Profesi: Sumber, Konsekuensi dan Implikasi ". *Perspektif*, Nomor: 12, hal. 259.
- Wallace, J.E.,1995. *Organizational & Profesional Comitment in Profesional & Nonprofesionall Organizations*. *Administrative Science Quarterly*, hal. 228-252.

## PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

1. Berilah tanda silang (X) hanya pada salah satu angka dari 1 sampai 5 yang menunjukkan jawaban atas setiap pernyataan yang diajukan.
2. Setelah selesai menjawab semua pernyataan di bawah ini, Bapak/Ibu dimohon melipat sesuai petunjuk, kemudian dikirimkan melalui kantor pos terdekat tanpa perangko.
3. Saya sangat berharap Bapak/Ibu mengirimkan jawaban kuesioner ini minimal dua minggu setelah kuesioner ini diterima. Terima kasih.

### Identitas Responden

1. Nomor Responden : ..... (tidak perlu diisi)
2. Jabatan : .....
3. Umur : .....tahun .....bulan ( )Pria ( )Wanita
4. Anda bekerja di Perguruan Tinggi : ( ) Negeri ( ) Swasta dengan jenis: ( ) Universitas ( ) Institut
5. Di Perguruan Tinggi ini anda berstatus karyawan: ( ) edukatif  
( ) administrasi
6. Pendidikan terakhir : ( )S3 ( )S2 ( )S1 ( )D3 ( )Lain-lain
7. Lamanya anda bekerja pada jabatan sekarang : ..... tahun.....bulan
8. Lamanya anda bekerja pada instansi ini : .....tahun .....bulan
9. Jumlah bawahan yang dibawahi : .....orang

**Instrumen Konflik Peran** ( Rizzo 1970 ; Puspa & Riayanto 1998; Comerford & Abernethy 1999)



Anda memiliki peran ganda yakni sebagai Pembantu Dekan II dan sebagai Staf pengajar, bagaimana komitmen anda terhadap peran yang anda miliki. Berikan komentar anda sesuai pernyataan-pernyataan berikut ini:

No.	PERNYATAAN	Sangat Sedikit	Sedikit	Netral	Banyak	Sangat Banyak
1	Saya melakukan hal-hal yang harus dilakukan tidak seperti biasanya.	1	2	3	4	5
2	Saya menerima penugasan tanpa didukung sumber daya manusia yang cukup untuk menyelesaikannya	1	2	3	4	5
3	Saya harus melanggar aturan untuk melaksanakan suatu penugasan.	1	2	3	4	5
4	Saya bekerja dengan dua kelompok atau lebih untuk melakukan pekerjaan berbeda	1	2	3	4	5
5	Saya menerima permintaan yang saling bertentangan dari dua orang atau lebih	1	2	3	4	5
6	Saya melakukan hal-hal yang mungkin cocok bagi seseorang namun tidak bagi orang lain.	1	2	3	4	5
7	Saya menerima penugasan tanpa adanya fasilitas yang memadai untuk melaksanakannya.	1	2	3	4	5
8	Saya mengerjakan pekerjaan yang menurut saya sebenarnya tidak perlu	1	2	3	4	5

**Instrumen Orientasi Profesional** (Abernethy & Stoelwinder 1995; Puspa & Riayanto 1998; Comerford & Abernethy 1999)



Sebagai seorang akademisi, anda telah memiliki keahlian melalui proses pendidikan dalam jangka panjang. Berkaitan dengan aktivitas penelitian dan penulisan karya ilmiah, bagaimana sikap anda terhadap pernyataan-pernyataan berikut ini:

No.	PERNYATAAN	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
1	Bagi saya dapat mewujudkan ide-ide penelitian saya sendiri adalah penting	1	2	3	4	5
2	Bagi saya dapat menerbitkan hasil kerja saya dalam jurnal-jurnal profesional Adalah penting	1	2	3	4	5
3	Dapat melakukan jenis penelitian akan memberi kontribusi pada kedudukan profesi saya adalah sangat penting bagi saya.	1	2	3	4	5
4	Dalam jangka panjang saya akan lebih respek pada spesialis bidang saya diluar lembaga ini.	1	2	3	4	5
5	Dalam jangka panjang saya akan lebih respek di lembaga pendidikan dimana saya bekerja.	1	2	3	4	5
6	Dalam jangka pendek kedepan saya sangat menyukai untuk menerbitkan tulisan saya pada jurnal terkemuka sesuai profesi saya, meskipun topiknya tidak begitu penting bagi lembaga ini.	1	2	3	4	5
7	Dalam jangka pendek kedepan saya sangat ingin banyak terlibat pada salah satu dari proyek-proyek yang ada di lembaga ini.	1	2	3	4	5

**Instrumen Partisipasi Penyusunan Anggaran** (Milani 1975; Comerford & Abemethy 1999; Hidayati. A. 2001)



Sebagai seorang manajer bidang Administrasi & Keuangan maka anda turut dalam persiapan dan penyusunan anggaran. Bagaimana pengaruh dan keterlibatan yang dirasakan dalam proses penyusunan anggaran. Berikan komentar anda sesuai pernyataan-pernyataan berikut ini:

No	PERNYATAAN	Sangat Tidak Berarti	Tidak Besar	Netral	Besar	Sangat Besar
1	Sejauh mana keterlibatan anda dalam mengembangkan anggaran dalam unit anda?	1	2	3	4	5
2	Hingga sejauh mana alasan yang anda berikan untuk revisi anggaran?	1	2	3	4	5
3	Seberapa sering anda memberikan pendapat mengenai anggaran, kepada atasan anda tanpa diminta?	1	2	3	4	5
4	Seberapa besar tingkat pengaruh anda atas input yang anda berikan terhadap anggaran akhir ?	1	2	3	4	5
5	Seberapa besar tingkat kepentingan input yang anda berikan terhadap anggaran akhir ?	1	2	3	4	5
6	Seberapa sering anda dimintai pendapat mengenai anggaran oleh atasan anda ketika anggaran sedang disusun ?	1	2	3	4	5
7	Hingga sejauh mana anda bekerja sama dengan bagian keuangan dalam menjalankan kepatuhan anggaran ?	1	2	3	4	5

**Instrumen Orientasi Tujuan Sistem** (Abemethy 1991; Comerford & Abemethy 1999; Mutmainah, S 2000)



Sebagai seorang pimpinan pada lembaga pendidikan tinggi, maka tentu ada tujuan-tujuan manajerial yang ingin dicapai seperti; efisiensi, pertumbuhan, integrasi, pertanggungjawaban dan lain-lain. Bagaimana sikap anda terhadap pernyataan-pernyataan berikut ini:

No	PERNYATAAN	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
1	Memastikan bahwa kegiatan unit saya dalam anggaran merupakan hal yang penting bagi saya.	1	2	3	4	5
2	Mengimplementasikan program pengurangan biaya adalah penting bagi saya.	1	2	3	4	5
3	Saya pikir adalah penting bagi saya untuk lebih mengembangkan loyalitas anggota unit saya terhadap lembaga ini, daripada hanya terhadap pekerjaan mereka sendiri.	1	2	3	4	5
4	Adalah penting untuk meningkatkan <i>prestise</i> lembaga dimana saya mengabdikan.	1	2	3	4	5