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

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

Oleh:
Nama : Belianus Patria Latuheru
N I M : C4C002198

Kepada
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
TAHUN 2004
PENGARUH ORIENTASI PROFESIONAL TERHADAP KONFLIK
PERAN DENGAN VARIABEL MODERATING: PARTISIPASI
PENYUSUNAN ANGGARAN DAN ORIENTASI TUJUAN SISTEM
(STUDI EMPIRIS PADA PEGURUHAN TINGGI DI INDONESIA)

TESIS

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

Oleh:
Nama : Belianus Patria Laluheru
NIM : 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 dinau secara tertulis dan disebutkan pada daftar pustaka

MAGISTER SAINS AKUNTANSI

Semarang, Juli 2004

BELIANUS PATRIA LATUHERU
Tesis Berjudul

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

Yang dipersiapkan oleh

BEJIANUS 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. Aritin S. Mcom., Hons.Akt.

Dosen Pembimbing II

Dr. FX. Sugiyanto, MS.

Anggota Tim Penguji

Dr. Imam Ghazali, 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. Mohammad Nasir, MSi, Akt.
MOTTO & PERSEMAHAN

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-PERSEMAHAKAN:

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


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 variable 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.
4. Pimpinan dan Staf Universitas Kristen Indonesia Maluku (UKIM) Ambon yang senantiasa memberi kekuatan dengan Doa maupun material dalam rangka peyelesaian studi.
5. Pimpinan dan Staf Yayasan BAKOR – Salatiga yang telah memberikan dukungan dan bantuan dalam Doa serta dana selama menempu studi lanjut.

vii
6. Para Staf Admisi Program Maksi yang telah membantu demi kelancaran administrasi penulis dari awal kuliah sampai penyelesaian tesis ini.


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.


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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Halaman</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>HALAMAN JUDUL</td>
</tr>
<tr>
<td>PERNYATAAN KEASLIAN TESIS</td>
</tr>
<tr>
<td>HALAMAN PENGESAHAN</td>
</tr>
<tr>
<td>HALAMAN MOTTO &amp; PERSEMAHAN</td>
</tr>
<tr>
<td>ABSTRACT</td>
</tr>
<tr>
<td>ABSTRAKSI</td>
</tr>
<tr>
<td>KATA PENGANTAR</td>
</tr>
<tr>
<td>DAFTAR TABEL</td>
</tr>
<tr>
<td>DAFTAR GAMBAR</td>
</tr>
<tr>
<td>DAFTAR LAMPIRAN</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>1. PENDAHULUAN</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1.1. Latar Belakang</td>
</tr>
<tr>
<td>1.2. Rumusan Masalah</td>
</tr>
<tr>
<td>1.3. Tujuan Penelitian</td>
</tr>
<tr>
<td>1.4. Manfaat Penelitian</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>2. TELAHAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2.1. Telaah Pustaka</td>
</tr>
<tr>
<td>2.1.1. Agency Theory</td>
</tr>
<tr>
<td>2.1.2. Konflik Peran</td>
</tr>
<tr>
<td>2.1.3. Konsep Profesi</td>
</tr>
<tr>
<td>2.1.4. Orientasi Profesional dan Konflik Peran</td>
</tr>
<tr>
<td>2.1.5. Partisipasi Anggaran dan Konflik Peran</td>
</tr>
<tr>
<td>2.1.6. Orientasi Tujuan Sistem dan Konflik Peran</td>
</tr>
<tr>
<td>2.2. Penelitian Terdahulu</td>
</tr>
<tr>
<td>2.3. Pengembangan Hipotesis</td>
</tr>
</tbody>
</table>
3. METODE PENELITIAN

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

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Responden ............................................................... 49
4.2. Statistik Deskriptif ............................................................................. 50
4.3. Pengujuan 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. Pengujuan Hipotesis Pertama ....................................................... 60
   4.5.2. Pengujuan 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. Saran .......................................................................................76

DAFTAR PUSTAKA ............................................................................78
LAMPIRAN-LAMPIRAN .....................................................................83
<table>
<thead>
<tr>
<th>Tabel</th>
<th>Judul</th>
<th>Halaman</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2.1</td>
<td>Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu</td>
<td>21</td>
</tr>
<tr>
<td>4.1</td>
<td>Rincian Distribusi dan Pengembalian Kuesioner</td>
<td>50</td>
</tr>
<tr>
<td>4.2</td>
<td>Statistik Deskriptif Variabel Penelitian</td>
<td>50</td>
</tr>
<tr>
<td>4.3</td>
<td>Profil Responden</td>
<td>52</td>
</tr>
<tr>
<td>4.4</td>
<td>Hasil Pengujian Reliabilitas</td>
<td>54</td>
</tr>
<tr>
<td>4.5</td>
<td>Hasil Pengujian Validitas X1 (Orientasi Profesional)</td>
<td>55</td>
</tr>
<tr>
<td>4.6</td>
<td>Hasil Pengujian Validitas X2 (Orientasi Tujuan Sistem)</td>
<td>55</td>
</tr>
<tr>
<td>4.7</td>
<td>Hasil Pegujian Validitas X3 (Partisipasi Penyusunan Anggaran)</td>
<td>56</td>
</tr>
<tr>
<td>4.8</td>
<td>Hasil Pengujian Validitas Y (Konflik Peran)</td>
<td>56</td>
</tr>
<tr>
<td>4.9</td>
<td>Hasil Pengukuran Coefficient Correlation</td>
<td>58</td>
</tr>
<tr>
<td>4.10</td>
<td>Hasil Pengukuran Tolerance dan VIF</td>
<td>58</td>
</tr>
<tr>
<td>4.11</td>
<td>Hasil Regresi Hipotesis Pertama</td>
<td>60</td>
</tr>
<tr>
<td>4.12</td>
<td>Hasil Regresi Hipotesis Kedua</td>
<td>61</td>
</tr>
<tr>
<td>4.13</td>
<td>Hasil Regresi Hipotesis Ketiga</td>
<td>63</td>
</tr>
<tr>
<td>Lampiran</td>
<td>Deskripsi</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>----------</td>
<td>---------------------------------------------------------</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>A</td>
<td>Kuesioner Penelitian</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>B</td>
<td>Sampel Penelitian</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>C</td>
<td>Definisi Operasional &amp; Skala PENGUKURAN VARIABEL</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>D</td>
<td>Reliabilitas Variabel Penelitian</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>E</td>
<td>Validitas Variabel Penelitian</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>F</td>
<td>Print out SPPS 11.0 Statistik Diskriptif</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>G</td>
<td>Uji Asumsi Klasik</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>H</td>
<td>Uji Hipotesis</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>I</td>
<td>Data Primer</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
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 efisiensi 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 profesiinya 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).


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 menyebabkan perubahan kinerja 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 paradigm 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 ditunjukan 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.


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 pengedalian 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 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 penderita 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

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
TELAH 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 dikehendakinya.


Sebaliknya, teoritis akuntansi keperluan 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


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 prestige 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 mencarai 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) menterangkan 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 profesiya.

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


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.


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-nilai 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


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 dipertaruahkan, 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).


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 prestige 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 pengaggaran, 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 profesional 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.


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


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**

<table>
<thead>
<tr>
<th>No</th>
<th>Peneliti, Tahun</th>
<th>Variabel Penelitian</th>
<th>Alat Analisis</th>
<th>Temuan Penelitian</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Abernethy and Stohlwein (1991)</td>
<td>Partisipasi Anggaran, Ketidakpastian Tugas, Orientasi Tujuan</td>
<td>Regresi, multi Variabel</td>
<td>Meneliti tentang penggunaan budget, ketidak pastian tugas, orientasi tujuan sistem dan bagian penilaian kinerja, hasilnya menyatakan bahwa penggunaan akuntansi yang efektif untuk mengukur kinerja subunit mmbutuhkan eksstensi orientasi tujuan sistem, yang terdefini dalam perilaku yang diarahkan kepada pencapaian tujuan manajemen yang berupa efisiensi dan akuntabilitas</td>
</tr>
<tr>
<td>No</td>
<td>Peneliti</td>
<td>Judul Penelitian</td>
<td>Metodologi</td>
<td>Hasil Penelitian</td>
</tr>
<tr>
<td>----</td>
<td>--------------------------------------</td>
<td>----------------------------------------------------------------------------------</td>
<td>------------------</td>
<td>-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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).


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 profesiannya 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**

![Diagram Orientasi Profesional dan 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 sisitem 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

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 individu yang tergabung dalam suatu kelompok profesional, berkomitmen untuk mengembangkan dan memelihara power dan prestige 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


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) menunjukan 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 PROFESионаL TERhADAP KONFLIK PERAN DENGAN ORIENTASI TUJUAN SИSTEM SEБAGAI VАRIABEL 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 ketidakssamaan 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 Indrianto (1993) menyatakan bahwa sistem penganggaran non partisipatif menghasilkan kinerja yang lebih baik.


dalam pengendalian keuangan seperti dalam penganggaran akan menimbulkan konflik peran.


Hasil temuan NEA tersebut tidak sesuai dengan pendapat Edwards (1979) yang termuat dalam Bacharah (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.


Sementara Ataina Hudayati (2001) yang meniliti 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 menunjukan hubungan tersebut tampak pada gambar 2.3 berikut:
GAMBAR 2.3
MODEL HUBUNGAN ORIENTASI PROFESIONAL TERIADAP KONFLIK PERAN
DENGAN PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN SEBAGAI
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


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 literatur, 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.


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

\[ n = \frac{2069}{1 + N \text{ (moe)}^2} = 95.38. \text{ n = 95 (dibulatkan)} \]

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

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

3.2. Jenis dan Sumber Data


Sumber data dalam penelitian ini dikelompokan 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 merekaalah 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 dibubuhikan 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 Indriatoto, 1993) sedangkan jumlah sampel yang harus dipenuhi adalah minimal sebesar 95 responden.
3.4. Definisi Operasional Variabel

3.4.1. Orientasi Profesional


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

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 penyelapan 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

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 menunjukan 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

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

3.4.4. Orientasi Tujuan Sistem


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

Penjelasan lebih rincian tentang defenisi 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%.


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: \[ Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + e \] .................................(1)

2. Hubungan orientasi profesional dan orientasi tujuan sistem dengan konflik peran dinotasikan sebagai berikut: \[ Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_1X_2 + e \] .........(2)

3. Hubungan orientasi profesional dan partisipasi dalam anggaran dengan konflik peran dinotasikan sebagai berikut: \[ Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_3 + \beta_3X_1X_3 + e \] .... (3)

Dimana:
\[ Y = \text{Konflik peran} \]
\[ X_1 = \text{Orientasi profesional} \]
\[ X_2 = \text{Orientasi tujuan sistem} \]
\[ X_3 = \text{Partisipasi penyusunan anggaran} \]
\[ \beta_0 = \text{Konstanta} \]
\[ \beta_1 = \text{Koefisien regresi orientasi profesional} \]
\[ \beta_2 = \text{Koefisien regresi orientasi tujuan sistem} \]
\[ \beta_3 = \text{Koefisien regresi partisipasi penyusunan anggaran} \]
\( \beta_4 = \text{Koefisien regresi interaksi orientasi profesional dengan orientasi tujuan sistem} \)
\( \beta_5 = \text{Koefisien regresi interaksi orientasi profesional dengan partisipasi penyusunan anggaran} \)
\( e = \text{E r r o r} \).

Penggunaan pendekatan interaksi bertujuan untuk menjelaskan bahwa konflik peran dipengaruhi oleh interaksi antara orientasi profesional dengan varibel moderating orientasi tujuan sistem dan interaksi antara orientasi profesional dengan varibel moderating partisipasi penyusunan anggaran. Fokus utama persamaan regresi pada penelitian ini adalah pada signifikan indeks koefisien dan sifat pengaruh interaksi varibel 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 variable independen terhadap hubungan antara variable independen lain dengan variable dependen terjadi jika variable tersebut mengubah hubungan antara variable independen yang lain tersebut dengan dependen variable. 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 variable independen dan \( Y \) adalah variable 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 $p < 0.05$.

Eksepsitasi 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
   
   $$\delta Y/\delta X_1 = \beta_1 + \beta_4 X_2$$

   $$(1)$$
2. Membuat turunan parsial persamaan regresi

$$\delta Y/\delta X_1 = \beta_1 + \beta_3 X_3$$

(2)

Penelitian ini diprediksikan jika $\beta_4$ dan $\beta_3$ 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 menunjukan 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 menunjukan 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 adminstrasi & 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**

<table>
<thead>
<tr>
<th>RINCIAN DISTRIBUTI DAN PENGEMBALIAN KUESIONER</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Kuesioner yang dikirim melalui jasa pos ........ 500</td>
</tr>
<tr>
<td>Kuesioner yang diantar langsung .................. 116 +</td>
</tr>
<tr>
<td>Jumlah Kuesioner yang beredar ..................... 616</td>
</tr>
<tr>
<td>Kuesioner yang kembali (diantar langsung) ........ 55</td>
</tr>
<tr>
<td>Kuesioner yang kembali (jasa pos) pra 30/April/2004 ...... 45</td>
</tr>
<tr>
<td>Kuesioner yang kembali (jasa pos) pasca 30/April/2004 ........ 3 +</td>
</tr>
<tr>
<td>Jumlah kuesioner yang kembali ..................... 103 -</td>
</tr>
<tr>
<td>Jumlah kuesioner yang tidak kembali .............. 513</td>
</tr>
<tr>
<td>Kuesioner yang tidak memenuhi syarat ............. 6 -</td>
</tr>
<tr>
<td>Kuesioner yang digunakan ......................... 97</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tingkat pengembalian (response rate) 103 / 616 X 100% = ... 16,72 %
Tingkat pengembalian yang digunakan (usable response rate) 97 / 616 X 100% = 15,74 %

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**

<table>
<thead>
<tr>
<th>STATISTIK DESKRIPTIF VARIABEL PENELITIAN</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Variabel</td>
</tr>
<tr>
<td>---------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Konflik Peran (Y)</td>
</tr>
<tr>
<td>Orientasi Profesional (X1)</td>
</tr>
<tr>
<td>Orientasi Tjn Sistem (X2)</td>
</tr>
<tr>
<td>Partisipasi Anggaran (X3)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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.


Pengukuran variabel partisipasi penyusunan anggaran menggunakan instrumen Milani (1975) terdiri dari 7 item pertanyaan dengan skala 1 sampai 5. Menunjukan 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)

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

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 %. Pengunaan 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 reponden 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 kontruk. Suatu kuesioner dikatakan reliable atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Imam Ghozali, 2001). Uji reliabilitas dilakukan dengan uji statistik Cronbach Alpha. Suatu variabel dikatakan reliable jika menghasilkan nilai Cronbach Alpha $>0,6$ (Nunally, 1969 dalam Imam Ghozali, 2001). Penjelasan tentang hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut:
TABEL 4.4
HASIL PENGUJIAN RELIABILITAS

<table>
<thead>
<tr>
<th>Variabel</th>
<th>Cronbach Alpha</th>
<th>Minimum Alpha</th>
<th>Keterangan</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Orientasi Profesional (OP)</td>
<td>0,7856</td>
<td>0,6</td>
<td>Reliabel</td>
</tr>
<tr>
<td>Orientasi Tujuan Sistem (OTS)</td>
<td>0,7305</td>
<td>0,6</td>
<td>Reliabel</td>
</tr>
<tr>
<td>Partisipasi Penyusunan Anggaran (PPA)</td>
<td>0,7479</td>
<td>0,6</td>
<td>Reliabel</td>
</tr>
<tr>
<td>Konflik Peran (KP)</td>
<td>0,7263</td>
<td>0,6</td>
<td>Reliabel</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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 α = 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 X₁ (ORIENTASI PROFESIONAL)**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Butir pertanyaan</th>
<th>R hitung</th>
<th>R tabel</th>
<th>Keterangan</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Q1</td>
<td>0,5903</td>
<td>0,202</td>
<td>Valid</td>
</tr>
<tr>
<td>Q2</td>
<td>0,6802</td>
<td>0,202</td>
<td>Valid</td>
</tr>
<tr>
<td>Q3</td>
<td>0,5244</td>
<td>0,202</td>
<td>Valid</td>
</tr>
<tr>
<td>Q4</td>
<td>0,6477</td>
<td>0,202</td>
<td>Valid</td>
</tr>
<tr>
<td>Q5</td>
<td>0,7113</td>
<td>0,202</td>
<td>Valid</td>
</tr>
<tr>
<td>Q6</td>
<td>0,4854</td>
<td>0,202</td>
<td>Valid</td>
</tr>
<tr>
<td>Q7</td>
<td>0,4975</td>
<td>0,202</td>
<td>Valid</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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 X₂ (ORIENTASI TUJUAN SISTEM)**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Butir pertanyaan</th>
<th>R hitung</th>
<th>R tabel</th>
<th>Keterangan</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Q8</td>
<td>0,5387</td>
<td>0,202</td>
<td>Valid</td>
</tr>
<tr>
<td>Q9</td>
<td>0,5404</td>
<td>0,202</td>
<td>Valid</td>
</tr>
<tr>
<td>Q10</td>
<td>0,4413</td>
<td>0,202</td>
<td>Valid</td>
</tr>
<tr>
<td>Q11</td>
<td>0,5735</td>
<td>0,202</td>
<td>Valid</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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.
<table>
<thead>
<tr>
<th>Butir pertanyaan</th>
<th>( R ) hitung</th>
<th>( R ) tabel</th>
<th>Keterangan</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Q12</td>
<td>0,4591</td>
<td>0,202</td>
<td>Valid</td>
</tr>
<tr>
<td>Q13</td>
<td>0,3975</td>
<td>0,202</td>
<td>Valid</td>
</tr>
<tr>
<td>Q14</td>
<td>0,4098</td>
<td>0,202</td>
<td>Valid</td>
</tr>
<tr>
<td>Q15</td>
<td>0,5580</td>
<td>0,202</td>
<td>Valid</td>
</tr>
<tr>
<td>Q16</td>
<td>0,4957</td>
<td>0,202</td>
<td>Valid</td>
</tr>
<tr>
<td>Q17</td>
<td>0,5087</td>
<td>0,202</td>
<td>Valid</td>
</tr>
<tr>
<td>Q18</td>
<td>0,4146</td>
<td>0,202</td>
<td>Valid</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Butir pertanyaan</th>
<th>( R ) hitung</th>
<th>( R ) tabel</th>
<th>Keterangan</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Q19</td>
<td>0,2949</td>
<td>0,202</td>
<td>Valid</td>
</tr>
<tr>
<td>Q20</td>
<td>0,4147</td>
<td>0,202</td>
<td>Valid</td>
</tr>
<tr>
<td>Q21</td>
<td>0,4562</td>
<td>0,202</td>
<td>Valid</td>
</tr>
<tr>
<td>Q22</td>
<td>0,2083</td>
<td>0,202</td>
<td>Valid</td>
</tr>
<tr>
<td>Q23</td>
<td>0,5207</td>
<td>0,202</td>
<td>Valid</td>
</tr>
<tr>
<td>Q24</td>
<td>0,5112</td>
<td>0,202</td>
<td>Valid</td>
</tr>
<tr>
<td>Q25</td>
<td>0,4631</td>
<td>0,202</td>
<td>Valid</td>
</tr>
<tr>
<td>Q26</td>
<td>0,5111</td>
<td>0,202</td>
<td>Valid</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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 \textit{tolerance} dan lawannya, VIF (\textit{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**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Variabel</th>
<th>OP*OTS</th>
<th>OTS</th>
<th>OP</th>
<th>PPA</th>
<th>OP*OTS</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Korelasi</td>
<td>1.000</td>
<td>-.386</td>
<td>-.650</td>
<td>-.694</td>
<td>.101</td>
</tr>
<tr>
<td>OP*PPA</td>
<td>-.386</td>
<td>1.000</td>
<td>.790</td>
<td>.365</td>
<td>-.791</td>
</tr>
<tr>
<td>OTS</td>
<td>-.650</td>
<td>.790</td>
<td>1.000</td>
<td>.634</td>
<td>-.814</td>
</tr>
<tr>
<td>OP</td>
<td>-.694</td>
<td>.065</td>
<td>.643</td>
<td>1.000</td>
<td>-.484</td>
</tr>
<tr>
<td>PPA</td>
<td>.101</td>
<td>-.791</td>
<td>-.814</td>
<td>-484</td>
<td>1.000</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Variabel</th>
<th>Koefisien</th>
<th>T - Value</th>
<th>Prob. Sig.</th>
<th>Coll. Statistik</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>B</td>
<td>Std.E</td>
<td></td>
<td>Tolerance VIF</td>
</tr>
<tr>
<td>Konstanta</td>
<td>15.682</td>
<td>4.514</td>
<td>3.106</td>
<td>.003</td>
</tr>
<tr>
<td>OP</td>
<td>-4.290</td>
<td>1.789</td>
<td>-2.399</td>
<td>.018</td>
</tr>
<tr>
<td>OTS</td>
<td>-3.410</td>
<td>2.246</td>
<td>-1.518</td>
<td>.132</td>
</tr>
<tr>
<td>PPA</td>
<td>-3.042</td>
<td>1.129</td>
<td>-6.94</td>
<td>.008</td>
</tr>
<tr>
<td>OP*OTS</td>
<td>.105</td>
<td>.081</td>
<td>1.294</td>
<td>.199</td>
</tr>
<tr>
<td>OP*PPA</td>
<td>.105</td>
<td>.040</td>
<td>2.607</td>
<td>.011</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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 heteroskedastisitas 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 heteroskedastisitas.

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 heteroskedastisitas, dan jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Pada lampiran G, grafik plot uji heteroskedastisitas 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 heteroskedastisitas.

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 \(nonmonotonic\).

### 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:

\[
Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + e
\]

\((1)\)

Dimana

\(Y\) = Konflik peran

\(\beta_0\) = Konstanta

\(\beta_1\) = Koefisien regresi orientasi profesional

\(X_1\) = Orientasi profesional

\(e\) = Error

### TABEL 4.11

<table>
<thead>
<tr>
<th>Hasil Regresi Hipotesis Pertama</th>
<th>Pengaruh Orientasi Profesional terhadap Konflik Peran</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Variabel</td>
<td>Nilai Koefisien</td>
</tr>
<tr>
<td>Konstanta</td>
<td>23,570</td>
</tr>
<tr>
<td>Orientasi Profesional ((X_i))</td>
<td>-0,177</td>
</tr>
<tr>
<td>(R^2 = 0,05)</td>
<td>(F = 0,437)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Sumber: Data primer yang diolah 2004, lampiran I.

Hasil analisis regresi untuk hipotesis pertama ini menunjukkan bahwa \(R^2\) 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 \(X_1\) 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:

\[
Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_4 X_1 X_2 + \epsilon  
\]

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
- \( \epsilon \) = Error

### Tabel 4.12.

**HASIL REGRESI HIPOTESIS KEDUA**

**PENGARUH INTERAKSI ORIENTASI PROFESIONAL DENGAN ORIENTASI TUJUAN SISTEM TERHADAP KONFLIK PERAN**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Variabel</th>
<th>Nilai Koefisien</th>
<th>Beta</th>
<th>Standard Error</th>
<th>t-value</th>
<th>p-value</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Konstanta</td>
<td>70,680</td>
<td>( \beta_0 )</td>
<td>37,526</td>
<td>1,884</td>
<td>0,063</td>
</tr>
<tr>
<td>Orientasi Profesional (( X_1 ))</td>
<td>-1,436</td>
<td>( \beta_1 )</td>
<td>1,386</td>
<td>-1,036</td>
<td>0,303</td>
</tr>
<tr>
<td>Orientasi Tujuan Sistem (( X_2 ))</td>
<td>-3,282</td>
<td>( \beta_2 )</td>
<td>2,265</td>
<td>-1,449</td>
<td>0,151</td>
</tr>
<tr>
<td>Interaksi ( X_1 ) dengan ( X_2 )</td>
<td>9,458 E-02</td>
<td>( \beta_4 )</td>
<td>0,082</td>
<td>1,151</td>
<td>0,253</td>
</tr>
</tbody>
</table>

\( R^2 = 0,072 \)  
\( F = 2,418 \)  
\( P = 0,071 \)  
\( N = 97 \)

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% variansi 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 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:

$$Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_3 + \beta_3X_1X_3 + e$$ .................................................. (2)

Dimana: $Y = \text{Konflik peran}$

$\beta_0 = \text{Konstanta}$

$\beta_1 = \text{Koefisien regresi orientasi profesional}$

$\beta_2 = \text{Koefisien regresi partisipasi penyusunan anggaran}$

$\beta_3 = \text{Koefisien regresi interaksi orientasi profesional dan partisipasi penyusunan anggaran}$

$X_1 = \text{Orientasi profesional}$

$X_3 = \text{Partisipasi penyusunan anggaran}$

$e = \text{Error}$
Tabel 4.13
HASIL REGRESI HIPOTESIS KETIGA
PENGARUH INTERAKSI ORIENTASI PROFESIONAL DENGAN PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KONFLIK PERAN

<table>
<thead>
<tr>
<th>Variabel</th>
<th>Nilai Koefisien</th>
<th>Beta</th>
<th>Standard Error</th>
<th>t-value</th>
<th>p-value</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Konstanta</td>
<td>102,869</td>
<td>B₀</td>
<td>28,900</td>
<td>3,559</td>
<td>0,001</td>
</tr>
<tr>
<td>Orientasi Profesional (X₁)</td>
<td></td>
<td>B₁</td>
<td>1,034</td>
<td>-2,677</td>
<td>0,009</td>
</tr>
<tr>
<td>Partisipasi Penyusunan Anggaran (X₃)</td>
<td></td>
<td>B₂</td>
<td>1,132</td>
<td>-2,809</td>
<td>0,006</td>
</tr>
<tr>
<td>Interaksi X₁ dengan X₃</td>
<td>0,106</td>
<td>B₃</td>
<td>0,040</td>
<td>2,642</td>
<td>0,010</td>
</tr>
</tbody>
</table>

\[ R^2 = 0,100 \]
\[ F = 3,440 \]
\[ P = 0,020 \]
\[ N = 97 \]

Sumber: Data primer yang diolah 2004, lampiran I.

Hasil analisis regresi untuk hipotesis ketiga menunjukkan bahwa \( R^2 \) 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 \( β₃ \) 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 (X₁) partisipasi penyusunan anggaran (X₃) 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:

\[ \frac{\partial Y}{\partial X_1} = -2,767 + 0,106X_3 \]

Untuk \( X_3 = 0 \), maka \( \frac{\partial Y}{\partial X_1} = -2,767 \)

Untuk \( \frac{\partial Y}{\partial X_1} = 0 \), 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**

\[ \frac{\partial Y}{\partial X_1} \]

\[ 20 \quad 26,104 \quad 30 \]

\[ X_3 \]

\[ -3 \quad -2,767 \quad -2 \]

Dari perhitungan di atas diketahui bahwa titik yang memotong sumbu \( Y \) (\( \frac{\partial Y}{\partial X_1} \)) 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 \( \frac{\partial Y}{\partial X_1} \) 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 menunjukan 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


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 diikatkan dengan peran mereka sebagai birokrat.


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

Hasil pengujian H2 di atas menunjukan 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 dlibatkan menyelesaikan masalah yang berkaitan lingkungan akademik yang menambah kepercayaan diri mereka dan sebagai dorongan keberhasilan.

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

Hasil pengujian hipotesis 3 (H3) menunjukan 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 profesiannya dan bukan kepentingan organisasinya sehingga melibatkan mereka secara langsung dalam pengendalian keuangan seperti dalam penganggaran akan menimbulkan konflik peran.

tinggi memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi pula serta berkomitmen terhadap organisasinya. Hasil pengujian hipotesis ketiga ini tidak mendukung hasil penelitian Ataina Hudayati (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 prispal (Pimpinan Universitas, Dewan Komisaris atau Yayasan) yang timbul ketika setiap pihak berusaha untuk mencapai atau mempertahankan tingkat kepentingan yang dikehendakinya.


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 menunjukan 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.

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 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 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 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 menunjukan 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, menunjukan 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 prisipal (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 mencapinya sehingga terjadi keselarasan tujuan, sebaliknya apabila anggaran tidak diadministrasi dengan baik, manajer bawahan dapat menyimpang dari tujuan organisasi sehingga timbul perilaku disfungsiol.

5.2. Implikasi


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
departemen 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 mungkin yang sangat terlibat dalam pekerjaannya. Penyusunan anggaran tersebut harus dibuat oleh manager yang sangat komit terhadap tujuan dan nilai organisasi yang tidak terlalu 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 generlisasinya 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. Saran

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


Hopwood,A. 1976. *Control in Organizations: Accounting and Human Behavior*, Englewood Cliffs, Pretice Hall,


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.


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
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:

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

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

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

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