



**FAKTOR KEPRILAKUAN ORGANISASI DALAM IMPLEMENTASI
SISTEM AKUNTANSI KEUANGAN DAERAH**
(Studi Empiris pada Pemerintah Kabupaten dan Kota di Jawa Tengah dan Daerah
Istimewa Yogyakarta)

**LYNA LATIFAH
ARIFIN SABENI**
Universitas Diponegoro

ABSTRACT

This study examines the role conflict and organizational factors in Government Financial Accounting System (Sistem Akuntansi Keuangan Daerah) implementation. It is argued that attention to organizational factor enhance cognitif conflict that is then conflict associated with successful Government Financial Accounting System implementation, specifically the usefulness of Government Financial Accounting System for transparancy, efisiensi and accountability. Lack of attention to these factors generates affective conflict that is associated with less successful implementation.

Data were collected from 138 officers of local government in Central Java and Yogyakarta province. The data then analyzed using Path Analysis with AMOS 4.01 software.

Result of an empirical study of 138 respondents indicated that organizational factor such as top support have a significant positive influence on Government Financial Accounting System implementation. However, it shows that organizational factors such training and clarity objective does not have a significant positive influence on Government Financial Accounting System implementation. We also find attention to organizational factor enhance cognitive conflict and affective conflict that is then conflict associated with successful Government Financial Accounting System implementation does not have significant associations.

Keywords : *organizational factors (training, clarity of objective and management support), the role conflict (cognitive conflict and affective conflict) and Government Financial Accounting System implementation.*



I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Otonomi daerah merupakan bagian dari demokratisasi dalam menciptakan sebuah sistem yang *powershare* pada setiap level pemerintahan serta menuntut kemandirian sistem manajemen di daerah. Distribusi kewenangan/kekuasaan, disesuaikan dengan kewenangan pusat dan daerah termasuk kewenangan keuangan. Untuk melakukan pengambilan keputusan ekonomi, sosial, dan politik, diperlukan informasi akuntansi, yang salah satunya berupa laporan keuangan.

Pemerintah Daerah selaku pengelola dana publik harus mampu menyediakan informasi keuangan yang diperlukan secara akurat, relevan, tepat waktu, dan dapat dipercaya sehingga dituntut untuk memiliki sistem informasi yang andal. Dalam rangka memantapkan otonomi daerah dan desentralisasi, Pemerintah Daerah hendaknya sudah mulai memikirkan investasi untuk pengembangan sistem informasi akuntansi (Sri Dewi Wahyundaru, 2001). Oleh karena itu diperlukan sistem dan prosedur pengelolaan keuangan daerah yang baru untuk menggantikan sistem lama yang selama ini digunakan oleh Pemerintah Daerah yaitu Manual Administrasi Keuangan Daerah (MAKUDA) yang telah diterapkan sejak 1981. Sistem MAKUDA tersebut sudah tidak dapat lagi mendukung kebutuhan pemerintah untuk menghasilkan laporan keuangan yang diperlukan saat ini.

Pengembangan sistem memerlukan suatu perencanaan dan pengimplementasian yang hati-hati, untuk menghindari adanya penolakan terhadap sistem yang dikembangkan. Suatu keberhasilan implementasi sistem tidak hanya ditentukan pada penguasaan teknis belaka, namun banyak penelitian menunjukkan bahwa faktor perilaku dari individu pengguna sistem sangat menentukan kesuksesan implementasi (Bodnar dan Hopwood, 1995). Faktor perilaku yang akan dibahas dalam penelitian ini meliputi faktor organisasional (pelatihan, kejelasan tujuan, dan dukungan



atasan) serta adanya konflik kognitif dan afektif yang juga berpengaruh dalam implementasi sistem yang berkaitan dengan masalah individu personal.

Penelitian yang dilakukan oleh Jawad (1997) tentang faktor-faktor yang menentukan kesuksesan implementasi sistem teknologi informasi, menunjukkan bahwa ada beberapa faktor yang berpengaruh seperti faktor teknologi, faktor organisasi, faktor manajemen, faktor manusia, dan faktor eksternal. Penelitian tentang implementasi inovasi pengukuran kinerja pemerintahan dilakukan oleh Cavalluzzo dan Ittner (2004) menunjukkan bahwa beberapa faktor teknik dan faktor organisasional meliputi komitmen manajemen, otoritas pengambilan keputusan, pelatihan dan mandat dari legislatif berhubungan dengan implementasi inovasi sistem pengukuran. Chenhall (2004) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa faktor perilaku selama implementasi akan meningkatkan kegunaan sistem *ABCM* pada perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa dalam pengimplementasian sistem baru, perlu dipertimbangkan faktor-faktor perilaku seperti komitmen dari sumber daya yang terlibat, dukungan manajemen puncak, kejelasan tujuan dan pelatihan.

Chenhall (2004) menyarankan untuk melakukan penelitian di bidang lain seperti implementasi sistem pengendalian manajemen, *balance scorecard* dan strategi-strategi inovatif lainnya. Penelitian ini akan menguji pengaruh faktor perilaku terhadap kesuksesan implementasi Sistem Akuntansi Keuangan Daerah, di mana sistem tersebut mulai diimplementasikan di seluruh pemerintah daerah di Indonesia. Penelitian ini akan menguji pengaruh faktor perilaku seperti faktor organisasional, konflik kognitif dan afektif dalam meningkatkan kegunaan Sistem Akuntansi Keuangan Daerah di Pemerintah Kota dan Pemerintah Kabupaten di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta.



1.2. Rumusan Masalah

1. Apakah faktor organisasional seperti dukungan atasan, kejelasan tujuan dan pelatihan akan meningkatkan kegunaan Sistem Akuntansi Keuangan Daerah?
2. Apakah faktor organisasional seperti dukungan atasan, kejelasan tujuan dan pelatihan dapat meningkatkan konflik kognitif yang pada gilirannya akan meningkatkan kegunaan Sistem Akuntansi Keuangan Daerah?
3. Apakah faktor organisasional seperti dukungan atasan, kejelasan tujuan dan pelatihan dapat menurunkan konflik afektif yang pada gilirannya akan meningkatkan kegunaan Sistem Akuntansi Keuangan Daerah?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Menguji pengaruh faktor organisasional seperti dukungan atasan, kejelasan tujuan dan pelatihan dalam meningkatkan kegunaan Sistem Akuntansi Keuangan Daerah
2. Menguji pengaruh faktor organisasional seperti dukungan atasan, kejelasan tujuan dan pelatihan dalam implementasi Sistem Akuntansi Keuangan Daerah akan meningkatkan konflik kognitif yang pada gilirannya akan meningkatkan kegunaan Sistem Akuntansi Keuangan Daerah.
3. Menguji pengaruh faktor organisasional seperti dukungan atasan, kejelasan tujuan dan pelatihan dalam implementasi Sistem Akuntansi Keuangan Daerah akan menurunkan konflik afektif yang pada gilirannya akan meningkatkan kegunaan Sistem Akuntansi Keuangan Daerah.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam menambah literatur mengenai faktor perilaku individu dalam organisasi yang berpengaruh meningkatkan kegunaan sistem baru. Bagi praktisi, hasil penelitian ini diharapkan bisa



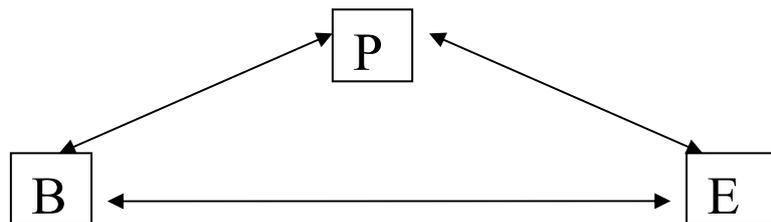
dijadikan masukan bagi organisasi khususnya Pemerintah Daerah agar memperhatikan faktor-faktor perilaku dalam implementasi Sistem Akuntansi Keuangan Daerah guna meningkatkan kegunaan sistem tersebut.

II. TELAAH TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1.1. *Social Cognitive Theory (SCT)*

Social Cognitive Theory (SCT) menjelaskan fungsi psychososial dalam tiga hal yang berhubungan timbal balik yaitu perilaku, faktor personal yang meliputi (kognitif, afektif dan *biological events*) serta lingkungan eksternal.

Gambar 2.1
Skema Hubungan antara Perilaku (Behavior) B, Faktor Personal (Kognitif, Afektif dan *Biological Event*) (P), Lingkungan Eksternal (E)



Sumber: (Bandura, 1989)

Sikap seseorang dalam merespon suatu inovasi seperti diimplementasikannya Sistem Akuntansi Keuangan Daerah berbeda-beda. Hal ini dipengaruhi oleh lingkungan di dalam organisasi dan faktor personal yang meliputi afektif dan kognitif. Faktor lingkungan organisasi dapat mempengaruhi jalannya implementasi Sistem Akuntansi Keuangan Daerah yang baru diimplementasikan yang pada akhirnya akan mempengaruhi kesuksesan implementasi tersebut. Faktor lingkungan organisasi yang akan dibahas dalam penelitian ini meliputi pelatihan, kejelasan tujuan serta dukungan atasan.



2.1.2. Implementasi Sistem Akuntansi Keuangan Daerah (SAKD)

Pemerintah Daerah selaku pengelola dana publik harus mampu menyediakan informasi keuangan yang diperlukan secara akurat, relevan, tepat waktu, dan dapat dipercaya. Sesuai ketentuan peraturan perundangan yang telah ditetapkan, pemerintah daerah berkewajiban untuk membuat Laporan Pertanggung Jawaban Keuangan yang terdiri dari Laporan Perhitungan Anggaran, Neraca, Laporan Arus Kas, dan Nota Perhitungan Anggaran. Maka Pemerintah Daerah dituntut memiliki sistem informasi yang andal. Sistem ini diperlukan untuk memenuhi kewajiban pemerintah daerah dalam membuat Laporan Pertanggung Jawaban Keuangan daerah yang bersangkutan (Tim Pokja, 2001).

Dalam rangka memantapkan otonomi daerah dan desentralisasi, Pemerintah Daerah hendaknya sudah mulai memikirkan investasi untuk pengembangan sistem informasi akuntansi (Sri Dewi Wahyundaru, 2001). Oleh karena itu diperlukan sistem dan prosedur pengelolaan keuangan daerah yang baru untuk menggantikan sistem lama yang selama ini digunakan oleh Pemerintah Daerah yaitu Manual Administrasi Keuangan Daerah (MAKUDA) yang telah diterapkan sejak 1981. Sistem MAKUDA tersebut sudah tidak dapat lagi mendukung kebutuhan pemerintah untuk menghasilkan laporan keuangan yang diperlukan saat ini.

2.1.3. Hubungan antara faktor organisasional dan kegunaan sistem akuntansi keuangan daerah (SAKD)

Selain faktor teknis, beberapa penelitian menunjukkan bukti empiris bahwa faktor organisasional seperti pelatihan, kejelasan tujuan serta dukungan atasan, berpengaruh positif terhadap implementasi suatu inovasi sistem maupun perubahan model akuntansi manajemen (Krumweide, 1998). Shield (1995) berpendapat bahwa pelatihan dalam desain, implementasi dan penggunaan suatu inovasi seperti adanya sistem baru memberikan kesempatan bagi organisasi untuk dapat mengartikulasi



hubungan antara implementasi sistem baru tersebut dengan tujuan organisasi serta menyediakan suatu sarana bagi pengguna untuk dapat mengerti, menerima dan merasa nyaman dari perasaan tertekan atau perasaan khawatir dalam proses implementasi.

Kejelasan tujuan dapat menentukan suatu keberhasilan sistem karena individu dengan suatu kejelasan tujuan, target yang jelas dan paham bagaimana mencapai tujuan, mereka dapat melaksanakan tugas dengan ketrampilan dan kompetensi yang dimiliki. Dukungan atasan juga berpengaruh dalam mendukung suksesnya implementasi sistem baru. Menurut Shield (1995) dukungan manajemen puncak (atasan) dalam suatu inovasi sangat penting dikarenakan adanya kekuasaan manajer terkait dengan sumber daya. Manajer (atasan) dapat fokus terhadap sumber daya yang diperlukan, tujuan dan inisiatif strategi yang direncanakan apabila manajer (atasan) mendukung sepenuhnya dalam implementasi

Chenhall (2004) dalam penelitiannya tentang peran kognitif dan afektif dalam implementasi *ABCM* menunjukkan bahwa faktor perilaku selama implementasi sangat berpengaruh signifikan terhadap kegunaan *ABCM* pada perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa dalam pengimplementasian sistem baru, perlu dipertimbangkan faktor-faktor organisasional seperti komitmen dari sumber daya yang terlibat, dukungan atasan, kejelasan tujuan dan pelatihan. Dari beberapa penelitian tersebut dapat dijadikan dasar untuk membangun hipotesis sebagai berikut:

H1a : Pelatihan berhubungan positif dengan kegunaan SAKD

H1b : Kejelasan tujuan berhubungan positif dengan kegunaan SAKD.

H1c : Dukungan atasan berhubungan positif dengan kegunaan SKAD



2.1.4. Hubungan Faktor Organisasional dalam Implementasi dengan Konflik Kognitif dan Afektif

Penelitian ini menggunakan tiga dimensi faktor organisasional dalam implementasi yang akan diuji meliputi dukungan atasan, kejelasan tujuan dan pelatihan. Memaksimalkan konflik kognitif dan meminimalkan konflik afektif selama implementasi dapat dilakukan apabila terjadi beberapa kondisi berikut ini: (1) terdapat keanekaragaman kemampuan dan orientasi; (2) didukung oleh suatu komitmen; (3) dibangun hubungan yang baik dalam tim untuk bekerjasama setiap waktu (Amason 1996 dalam Chenhall 2004). Perhatian terhadap faktor organisasional dapat mengembangkan kondisi ketiga hal tersebut sehingga akan meningkatkan konflik kognitif dan meminimalkan konflik afektif.

Chenhall (2004) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa pelatihan dan kejelasan tujuan mempengaruhi konflik kognitif sedangkan dukungan manajemen puncak tidak berpengaruh signifikan. Sedangkan tidak ada satupun faktor perilaku yang berpengaruh untuk meminimalkan konflik afektif. Penelitian tersebut diuji dalam implementasi *ABCM*. Hipotesis yang dikembangkan:

H2a : Pelatihan berhubungan positif dengan konflik kognitif

H2b : Kejelasan tujuan berhubungan positif dengan konflik kognitif

H2c : Dukungan atasan berhubungan positif dengan konflik kognitif

H3a: Pelatihan berhubungan negatif dengan konflik afektif.

H3b: Kejelasan tujuan berhubungan negatif dengan konflik afektif

H3c: Dukungan atasan berhubungan negatif dengan konflik afektif

2.1.5. Konflik Kognitif dan Kegunaan SAKD

Konflik kognitif dapat bermanfaat untuk memecahkan masalah dan mendorong ke arah perbaikan pengambilan keputusan. Manfaat yang dapat diperoleh dari konflik kognitif berasal dari potensinya untuk menyediakan kesempatan untuk interaksi dengan



dialectically style, berdebat, mempertahankan argumen yang dimiliki melawan argumen lain dalam organisasi (Mitroff dan Emshoff, 1979; Janis, 1982; Schweiger dan Sandberg, 1989 dalam Chenhall, 2004). Penelitian terdahulu mengenai konflik kognitif telah dilakukan oleh Chenhall (2004) dengan kesimpulan bahwa ada hubungan positif antara konflik kognitif dengan kegunaan *ABCM*. Oleh karena itu dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

H4 : Konflik kognitif berhubungan positif dengan kegunaan SAKD.

2.1.6. Konflik Afektif dan Kegunaan SAKD

Konflik afektif cenderung melibatkan persepsi yang mengancam posisi seseorang di dalam suatu kelompok, pertikaian, frustrasi dan friksi antara pribadi seseorang dengan nilai dan norma yang ada (Petersen, 1983; Ross, 1989 dan Amason, 1996 dalam Chenhall, 2004). Konsekuensi yang tidak diinginkan dari konflik afektif di antaranya memperlambat komunikasi dan proses kognitif, mengurangi kekohesifan kelompok dalam menerima ide baru, dan usaha saling menjatuhkan di antara para manajer (Robbins, 1989 dan Pelled, 1996). Beberapa kasus yang terdapat dalam penelitian Chenhall (2004) mengenai implementasi *ABCM*, konflik afektif ini berpotensi dapat mengurangi kegunaan *ABCM* untuk perencanaan produk dan manajemen biaya. Hipotesis penelitian sebagai berikut:

H5 : Konflik afektif berhubungan negatif dengan kegunaan SAKD.

2.1.7. Hubungan antara faktor organisasional, Konflik Afektif dan Kriteria Hasil dalam meningkatkan kegunaan SAKD

Apabila dalam implementasi SAKD memperhatikan faktor organisasional seperti dukungan atasan, kejelasan tujuan dan pelatihan diharapkan akan dapat memaksimalkan konflik kognitif dan konflik afektif sehingga diharapkan dapat



menghasilkan hasil yang diharapkan yaitu pengelolaan keuangan yang transparan, ekonomis, efisien, efektif dan akuntabel. Hipotesis yang akan diuji adalah:

H6: Faktor organisasional seperti pelatihan, kejelasan tujuan dan dukungan atasan dapat meningkatkan konflik kognitif yang pada gilirannya akan meningkatkan kegunaan Sistem Akuntansi Keuangan Daerah.

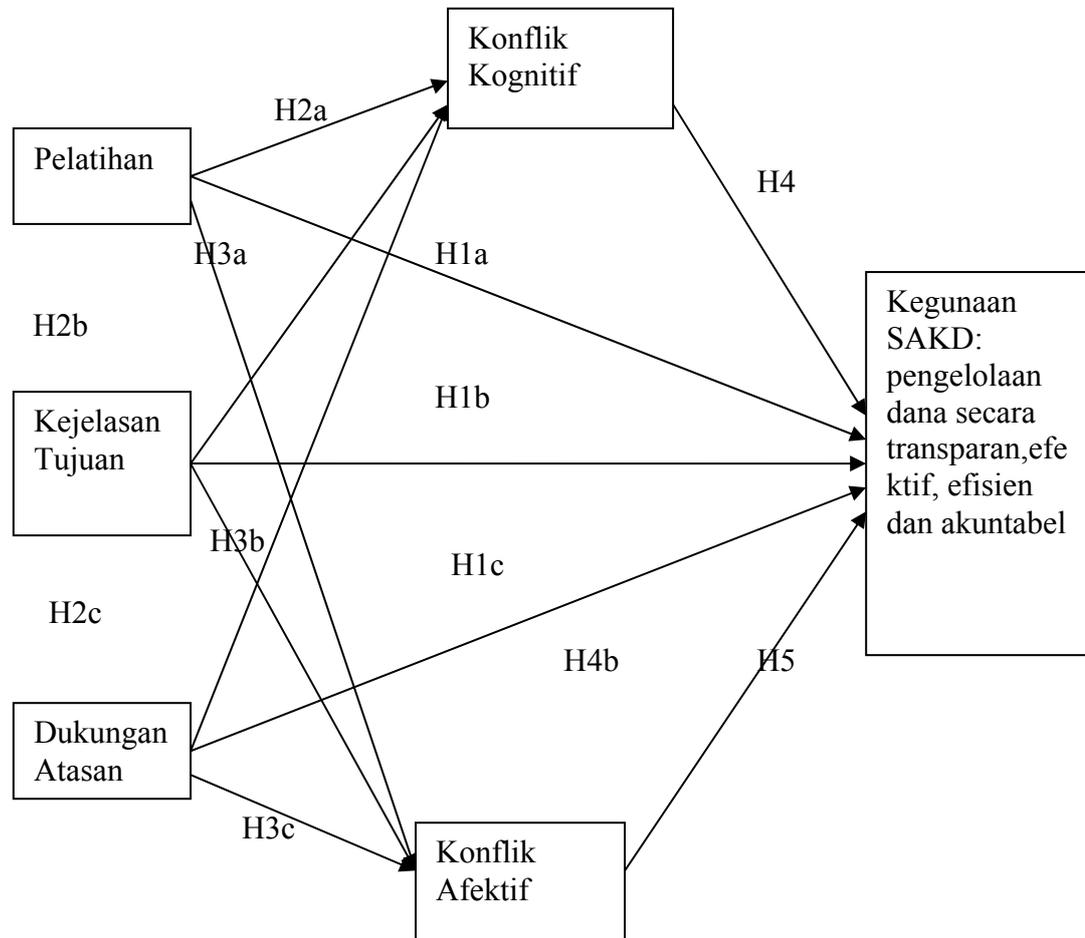
H7: Faktor organisasional seperti pelatihan, kejelasan tujuan dan dukungan atasan dapat menurunkan konflik afektif yang pada gilirannya akan meningkatkan kegunaan Sistem Akuntansi Keuangan Daerah

2.2. Kerangka Pemikiran Teoritis

Kerangka pemikiran teoritis yang menjelaskan hubungan antara faktor-faktor perilaku dalam implementasi (pelatihan, kejelasan tujuan dan dukungan manajemen puncak) dengan variabel intervening kognitif dan afektif konflik akan meningkatkan kegunaan Sistem Akuntansi Keuangan Daerah yaitu meliputi transparansi dan akuntabilitas dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2
Model Kerangka Pemikiran Teoritis
Pengaruh Faktor Organisasional, Peran Konflik Afektif Dan Kognitif
Dalam Awal Implementasi Sistem Akuntansi Keuangan Daerah



III. METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan eksplanatory research, karena merupakan penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis.



3.2. Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan data primer yang bersumber dari jawaban responden atas pertanyaan yang berhubungan dengan faktor-faktor perilaku dalam implementasi Sistem Akuntansi Keuangan Daerah. Data penelitian ini dikumpulkan dengan cara mengirim kuesioner ke responden secara langsung.

3.2. Populasi dan Teknik Penentuan Sampel

Populasi dari penelitian ini adalah pegawai negeri sipil yang dalam hal ini yang bekerja di bagian keuangan Kantor Sekertaris Daerah dan Badan Pengelolaan Keuangan Daerah di Pemerintah Kabupaten dan Pemerintah kota di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta (D.I.Y). Propinsi Jawa Tengah terdiri dari 29 kabupaten dan 6 kota sedangkan Daerah Istimewa Yogyakarta terdiri atas 4 kabupaten dan 1 kota.

3.3. Definisi dan Pengukuran Variabel

3.3.1. Faktor-faktor Organisasional dalam Implementasi Sistem Akuntansi Keuangan Daerah

Variabel faktor organisasional dalam implementasi sistem ada tiga aspek, meliputi dukungan atasan, kejelasan tujuan, dan pelatihan. Dukungan atasan diartikan sebagai keterlibatan manajer dalam kemajuan proyek dan menyediakan sumber daya yang diperlukan. Kejelasan tujuan didefinisikan sebagai kejelasan dari sasaran dan tujuan digunakannya Sistem Akuntansi Keuangan Daerah di semua level organisasi. Sedangkan pelatihan merupakan suatu usaha pengarahan dan pelatihan untuk meningkatkan pemahaman mengenai sistem (Chenhall, 2004).

Faktor-faktor organisasional dalam implementasi Sistem Akuntansi Keuangan Daerah diukur dengan menggunakan 9 item instrumen yang dibangun oleh Shield dan Young (1989) dan Shield (1995) yang telah dimodifikasi. Skor dari item dari 1= tidak ada hingga 5= sangat tinggi.



3.3.2. Konflik Kognitif dan Afektif

Konflik merupakan kesenjangan antara ide individu dan lawannya. Hal ini seringkali dihubungkan dengan situasi dimana sumber daya yang tersedia terbatas sehingga individu organisasi berusaha saling menghalangi tercapainya tujuan dari yang lain (Robbins, 1989). Menurut Schweiger dkk berpendapat bahwa konflik di satu pihak dapat meningkatkan kualitas keputusan, namun dilain pihak dapat menurunkan kemampuan individu untuk bekerjasama. Konflik yang mempunyai efek menguntungkan disebut konflik kognitif sedangkan yang menimbulkan penyimpangan disebut konflik afektif (Amason dan Schweiger, 1994). Konflik kognitif dan afektif diukur dengan menggunakan 6 item yang dikembangkan oleh Jehn (1994) dan digunakan oleh Jehn (1994) dan Amason (1996). Manager ditanya dengan keluasan penggunaan Sistem Akuntansi Keuangan Daerah dengan skala 1=tidak ada hingga 5=sangat banyak.

3.3.3. Kegunaan Sistem Akuntansi Keuangan Daerah

Adapun implementasi dari Sistem Akuntansi Keuangan Daerah ini diharapkan dapat memenuhi tuntutan dari masyarakat tentang transparansi dan akuntabilitas dari lembaga sektor publik. Sistem Akuntansi Keuangan Daerah dapat berguna untuk mengelola dana secara transparan, ekonomis, efektif, efisien dan akuntabel. Pengukuran kegunaan sistem akuntansi keuangan daerah berdasarkan item yang dikembangkan dengan memodifikasi instrumen yang digunakan oleh Chenhall (2004) dan disesuaikan dengan kegunaan sistem keuangan daerah.

3.4. Metoda Analisis dan Uji Hipotesis

Metode statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan *Path Analysis* atau analisis jalur. Penelitian ini akan mengukur dua bagian yaitu (1) pengaruh faktor organisasional dalam implementasi (pelatihan, kejelasan tujuan, dukungan atasan,) melalui variabel konflik kognitif dan



afektif kegunaan sistem akuntansi keuangan daerah, dan (2) pengaruh langsung antara faktor organisasional dalam implementasi (pelatihan, kejelasan tujuan, dukungan atasan) terhadap kegunaan Sistem Akuntansi Keuangan Daerah. Teknik analisis jalur ini menggunakan program *Analisis of Moment Structure 4.01 (AMOS 4.01)*.

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1.1 Pengiriman dan Pengembalian Kuesioner

Data yang diperoleh dalam penelitian ini dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden di Dinas, Badan dan Kantor Pengelolaan Keuangan serta Sekertaris Daerah pada Pemerintah Kota dan Kabupaten di Jawa Tengah dan D.I.Y, Kepala Bidang dan Kepala Seksi serta staff bagian pembukuan dan anggaran di Kabupaten Sleman, Kota Yogyakarta, Kota Semarang, Kabupaten Klaten, Kota Surakarta, Kabupaten Salatiga, Kabupaten Magelang, Kabupaten Demak, Kabupaten Kudus, Kabupaten Pati, Kabupaten Kebumen, Kabupaten Purwokerto dan Kabupaten Purworejo.

Kuesioner disebarkan dengan cara mengantar langsung kepada responden. Waktu yang diperlukan untuk pengumpulan data selama 3 bulan yang dimulai pada tanggal 10 Oktober 2005 sampai dengan 30 Januari 2006. Kuesioner yang disebarkan sejumlah 283 eksemplar dan yang dikembalikan sejumlah 157 eksemplar, dengan tingkat *response rate* sebesar 55%.

4.1.2 Gambaran Umum Responden

Mayoritas responden berjenis kelamin pria (61,64%), memiliki latar belakang pendidikan setara Sarjana 65,06%. Lama bekerja dari responden bervariasi dan seimbang antara yang sudah berpengalaman lebih dari 3 th 57,53% dan yang bekerja kurang dari 3 tahun sekitar 42,46%.



4.1.3 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Pengolahan data untuk menggambarkan statistik deskriptif variabel penelitian ini menggunakan SPSS versi 11.5 yang akan disajikan dalam tabel 4.3 yang akan disajikan dalam lampiran. Berdasarkan tabel 4.3 dapat disimpulkan pelatihan yang diadakan masih sedikit, kejelasan tujuan masih kurang dan dukungan atasan sangat kuat. Konflik kognitif maupun afektif jarang terjadi. Sistem Akuntansi Keuangan Daerah memberikan kontribusi untuk pengelolaan dana secara efisien, efektif, transparan dan akuntabel.

4.2.1 Uji Kualitas Data

Uji reliabilitas data dilakukan dengan melihat nilai *Cronbrach Alpha* (α) dari variabel yang diteliti. Hasil pengujian reliabilitas data menunjukkan bahwa nilai *Cronbrach Alpha* (α) dari keenam variabel berada diatas 0,60. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi tingkat reliabilitas yang disyaratkan. Hasil pengujian validitas data dengan menggunakan program SPSS 11,5 menunjukkan bahwa instrumen terbukti valid. Hal ini dapat dilihat melalui hubungan korelasi masing-masing item terhadap skor total menunjukkan tingkat signifikansi (**) pada level di bawah 0,01. Variabel kejelasan tujuan menunjukkan tingkat signifikansi antara 0,000-0,024. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan korelasi masing-masing item terhadap skor total valid pada tingkat signifikansi 0,01-0,05.

4.2.2 Uji Asumsi Model

Asumsi-asumsi untuk terpenuhinya pada pengujian model analisis *path* atau analisis jalur ini adalah sebagai berikut:

1. Ukuran sampel



Sampel minimum yang diharapkan dapat kembali minimal 100 eksemplar, sesuai dengan ketentuan yang diisyaratkan untuk analisis data menggunakan *Structural Equation Model* Hair *et al.*, (1998). Jumlah tersebut pantas atau mencukupi sebagai ukuran sampel untuk kepentingan analisis. Data yang dapat digunakan untuk dianalisis berjumlah 138 sehingga terpenuhi ukuran sampel.

2. Uji Normalitas data

Dengan menggunakan critical ratio sebesar $\pm 2,58$, pada tingkat signifikansi 0,1 (1%) disimpulkan bahwa ada beberapa data yang mempunyai sebaran tidak normal. Hal ini dapat dibuktikan bahwa nilai c.r dari variabel KG, dan AFC berada diatas 2,58. Berbagai macam statistik non parametrik mengemukakan aturan yang harus dilakukan bahwa analisis data tidak dapat dilanjutkan apabila data tidak berdistribusi normal. Namun sekarang terdapat perspektif baru di dalam estimasi non parametrik yang berkaitan dengan parameter dan confidence interval estimation untuk variabel metrik. Kita tidak perlu berasumsi bahwa confidence interval untuk parameter mengikuti suatu distribusi normal. Pendekatan non parametrik ini dikenal dengan resampling (Hair *et.al*, 1998). *Resampling* dapat dilakukan dengan menggunakan kekuatan komputasi untuk mengukur nilai parameter dari sampling. Metode yang digunakan untuk resampling yaitu dengan bootstrap. Dikarenakan data yang diperoleh dalam penelitian ini tidak berdistribusi normal, maka peneliti menggunakan fasilitas *bootstrap*.

3. Evaluasi *Outlier*

Dari hasil komputasi terlihat bahwa tidak ada nilai *z-score* yang lebih besar atau sama dengan 3, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada univariate outlier dalam data penelitian ini. Pengujian terhadap multivariate outlier dilakukan dengan melihat kriteria jarak *Mahalanobis* pada tingkat $p < 0,001$ dievaluasi dengan *Chi-Square* (χ^2) pada derajat bebas sebesar jumlah variabel yang digunakan dalam penelitian. Apabila hasil menunjukkan nilai *mahalanobis distance* $> \chi^2$, maka



diidentifikasi sebagai multivariate outliers. Hasil pengolahan data dengan menggunakan *AMOS* 4.01 dalam lampiran B tidak terlihat adanya multivariate outlier dibuktikan dengan tidak adanya kasus yang memiliki *mahalanobis distance* $> \chi^2$.

4. Evaluasi *Multicollinearity* atau *Singularity*

Evaluasi terhadap *multicollinearity* dan *Singularity* dilakukan dengan melihat determinan matrik kovarian. Determinan matrik kovarian yang kecil mengindikasikan *multicollinearity* atau *singularity* (Tabachnick & Fidell, 1998 dalam Ferdinan, 2005). Pengujian data menggunakan *AMOS* 4.01 pada lampiran B menunjukkan bahwa nilai *determinant of sample covariance matrix* sebesar 1,6432e+004. Ini berarti keseluruhan data yang digunakan pada penelitian ini layak digunakan karena tidak terdapat *multicollinearity* dan *singularity*.

4.2.4 Pengujian Hipotesis

4.2.4.1 Pengujian Hipotesis Hubungan Faktor Organisasional dengan Kegunaan SAKD

Hasil pengujian hipotesis penelitian (H1a) menunjukkan bahwa nilai *critical ratio* (CR) adalah 1,094 dan nilai probabilitas (p) adalah 0,274. Dengan demikian hasil uji statistik tidak berhasil membuktikan adanya hubungan positif pelatihan dengan kegunaan SAKD. Hasil pengujian hipotesis penelitian (H1b) menunjukkan bahwa nilai *critical ratio* (CR) adalah -1,991 dan nilai probabilitas (p) adalah 0,047. Dengan demikian hasil uji statistik tidak berhasil membuktikan adanya hubungan positif kejelasan tujuan dengan kegunaan SAKD karena nilai CR menunjukkan nilai yang negatif. Hasil pengujian hipotesis penelitian (H1c) menunjukkan bahwa nilai *critical ratio* (CR) adalah 4,531 berada di atas ambang batas nilai kritis 1,96 pada signifikansi 5% dan nilai probabilitas (p) adalah 0,00. Dengan demikian hasil uji statistik berhasil membuktikan adanya hubungan positif dukungan atasan dengan kegunaan SAKD.



4.2.4.2 Pengujian Hipotesis Hubungan Faktor Organisasional dengan Konflik

Hasil pengujian hipotesis 2a menunjukkan bahwa nilai *critical ratio* (CR) adalah -2,328. Namun CR menunjukkan angka negatif yang berarti terdapat hubungan negatif antara training dengan konflik kognitif. Dengan demikian hasil uji statistik tidak berhasil membuktikan adanya hubungan positif pelatihan dengan kegunaan konflik kognitif. Hasil pengujian hipotesis 2b menunjukkan bahwa nilai *critical ratio* (CR) adalah -2,095 dan nilai probabilitas (p) adalah 0,036. Dengan demikian hasil uji statistik tidak berhasil membuktikan adanya hubungan positif kejelasan tujuan dengan konflik kognitif karena nilai CR negatif. Hasil pengujian hipotesis 2c menunjukkan bahwa nilai *critical ratio* (CR) adalah 1,012 dan nilai probabilitas (p) adalah 0,311. Dengan demikian hasil uji statistik tidak berhasil membuktikan adanya hubungan positif dukungan atasan dengan konflik kognitif.

Hasil pengujian hipotesis 3a menunjukkan bahwa nilai *critical ratio* (CR) adalah -2,697 dan nilai probabilitas (p) adalah 0,007. Dengan demikian hasil uji statistik berhasil membuktikan adanya hubungan negatif antara pelatihan dengan konflik afektif. Hasil pengujian hipotesis 3b menunjukkan bahwa nilai *critical ratio* (CR) adalah -2,107 dan nilai probabilitas (p) adalah 0,035. Dengan demikian hasil uji statistik berhasil membuktikan adanya hubungan negatif kejelasan tujuan dengan konflik afektif. Hasil pengujian hipotesis 3c menunjukkan bahwa nilai *critical ratio* (CR) adalah -0,214 dan nilai probabilitas (p) adalah 0,831. Dengan demikian hasil uji statistik tidak berhasil membuktikan adanya hubungan negatif dukungan atasan dengan konflik afektif.

4.2.4.3 Pengujian Hipotesis Hubungan Konflik dengan Kegunaan SAKD

Hasil pengujian hipotesis 4 menunjukkan bahwa nilai *critical ratio* (CR) adalah 1,572 dan nilai probabilitas (p) adalah 0,116. Dengan demikian hasil uji statistik tidak berhasil membuktikan adanya hubungan positif konflik kognitif dengan kegunaan SAKD.



Hasil pengujian hipotesis 5 menunjukkan bahwa nilai *critical ratio* (CR) adalah -1,737 dan nilai probabilitas (p) adalah 0,082. Dengan demikian hasil uji statistik tidak berhasil membuktikan adanya hubungan positif konflik afektif dengan kegunaan SAKD.

4.2.4.4 Pengujian Hipotesis Hubungan Faktor Organisasional dengan Kegunaan SAKD yang Dimediasi dengan Konflik Kognitif dan Afektif

Pengujian hipotesis 6 menunjukkan besaran efek tidak langsung (*indirect effect*) konflik kognitif sebagai variabel penyelang (*intervening*) di antara faktor organisasional dengan kegunaan SAKD. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *standarsized total effect* lebih besar dibandingkan *standarsized direct effect*. Dengan demikian terdapat hubungan positif faktor organisasional terhadap kegunaan SAKD, jika dimediasi oleh konflik kognitif.

Pengujian hipotesis 7 menunjukkan besaran efek tidak langsung (*indirect effect*) konflik kognitif sebagai variabel penyelang (*intervening*) di antara faktor organisasional dengan kegunaan SAKD. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *standarsized total effect* lebih besar dibandingkan *standarsized direct effect*. Dengan demikian terdapat hubungan positif faktor organisasional terhadap kegunaan SAKD, jika dimediasi oleh konflik kognitif.

4.2.5 Pembahasan Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis 1a (H1a) dapat diperoleh kesimpulan bahwa tidak terdapat hubungan positif antara pelatihan dengan kegunaan SAKD. Hasil temuan ini juga tidak dapat mendukung hasil penelitian Chenhall (2004) yang berhasil membuktikan bahwa training berhubungan positif dengan kegunaan ABCM pada tingkat signifikansi 10%. Hasil penelitian Cavalluzo dan Ittner (2004) juga berhasil membuktikan bahwa pelatihan terbukti berhubungan positif dengan kesuksesan implementasi sistem pengukuran kinerja pada tingkat signifikansi 10%. Hasil yang



berbeda ini kemungkinan disebabkan fenomena di lapangan, dimana pelatihan yang diadakan terkait dengan implementasi SAKD masih sedikit. Selain itu, pelatihan yang diadakan masih belum melibatkan seluruh pegawai di bidang verifikasi dan anggaran. Hal ini dapat dibuktikan dari jawaban responden yang dapat dilihat dari hasil deskriptif variabel pelatihan pada tabel 4.3, rentang aktual berkisar antara 4-13 dengan rata-rata 7,25.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 1b (H1b), dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan negatif antara kejelasan tujuan dengan kegunaan SAKD. Hasil penelitian ini berbeda dengan temuan Chenhall (2004), yang berhasil membuktikan adanya hubungan positif antara kejelasan tujuan dengan kegunaan sistem *ABCM* pada tingkat signifikansi 10%. Hasil yang berbeda ini kemungkinan disebabkan karena fenomena yang terjadi, dimana ada suatu ketidakjelasan tujuan dari SAKD. Hal ini disebabkan bergantinya regulasi atau Undang-Undang yang mengatur SAKD.

Berdasarkan pengujian hipotesis 1c (H1c), dapat diperoleh kesimpulan bahwa ada hubungan positif antara dukungan atasan dengan kegunaan SAKD. Hasil penelitian ini berhasil mendukung penelitian Cavalluzzo dan Ittner (2004) yang menemukan bahwa dukungan atasan akan berpengaruh positif dalam implementasi sistem sehingga dapat meningkatkan kegunaan dari sistem. Penelitian Chenhall (2004) juga memberikan kesimpulan bahwa terdapat hubungan yang positif antara dukungan manajemen puncak dengan kegunaan *ABCM* pada tingkat signifikansi 5%. Hasil pengujian dari hipotesis yang membahas hubungan faktor organisasional dan konflik menunjukkan bahwa dari keenam hipotesis yang diajukan ada dua hipotesis yang diterima. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 2a (H2a), dapat diambil kesimpulan bahwa pelatihan berhubungan negatif dengan konflik kognitif. Begitu juga dengan hasil pengujian hipotesis 2b (H2b) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif antara kejelasan tujuan dengan konflik kognitif. Hipotesis 2c (H2c) tidak diterima yang



berarti tidak ada hubungan antara dukungan atasan dengan konflik kognitif. Hasil ini juga bertolak belakang dengan hasil penelitian Chenhall (2004) yang menyatakan bahwa pelatihan dan kejelasan tujuan berhubungan positif dengan konflik kognitif dalam tingkat signifikansi 5%. Namun penelitian Chenhall (2004) juga tidak berhasil membuktikan keterkaitan antara dukungan atasan dengan konflik kognitif.

Hasil pengujian hipotesis 3a (H3a) memberikan kesimpulan bahwa pelatihan berhubungan negatif dengan konflik afektif. Hasil yang sama diperlihatkan pada hipotesis 3b (H3b) dimana kejelasan tujuan berhubungan negatif dengan konflik afektif. Namun, hipotesis 3c (H3c) menyimpulkan bahwa hubungan negatif antara dukungan atasan dengan konflik afektif tidak dapat dibuktikan. Penelitian berbeda dengan hasil penelitian Chenhall (2004) dimana hipotesis yang membahas mengenai hubungan faktor organisasional pelatihan, kejelasan tujuan dan dukungan atasan, tidak ada hipotesis yang diterima. Hasil penelitian Chenhall (2004) menyimpulkan bahwa tidak terdapat hubungan antara faktor organisasional dengan konflik afektif.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 4 (H4), konflik kognitif tidak berhubungan positif dengan kegunaan SAKD. Hal ini menunjukkan bahwa debat dan dialog berkenaan dengan implementasi sistem tidak dapat mendukung kesuksesan implementasi yang dibuktikan dengan tidak dapat meningkatkan kegunaan dari SAKD. Penelitian ini juga berbeda dengan hasil penelitian Chenhall (2004) dimana konflik kognitif dapat meningkatkan kegunaan *ABCM*. Perbedaan ini dimungkinkan karena perbedaan budaya. Menurut Fuad Mas'ud (2005), masyarakat yang berada dalam budaya barat menerima konflik secara terbuka dan langsung. Hal tersebut biasa dilakukan walaupun dengan atasan. Masyarakat dalam budaya timur, khususnya Indonesia konflik diusahakan dihindari. Apabila terpaksa terdapat konflik, diusahakan tidak terbuka dan tidak secara langsung. Budaya timur menganggap tabu adanya adu argumentasi dan debat karena dapat mengakibatkan perpecahan dan mengurangi



kekompakan tim. Budaya barat sangat terbuka terhadap debat dan adu argumentasi karena dianggap dapat meningkatkan pemahaman. Debat yang dilakukan murni karena ingin mendapatkan pemahaman yang lebih baik akan informasi yang berkaitan dengan implementasi sistem tanpa melibatkan emosi. Berbeda dengan fenomena yang ada di Indonesia, dimana terjadinya debat dan perbedaan argumentasi akan melibatkan emosi yang pada akhirnya menyebabkan perselisihan, sehingga akan mengakibatkan perpecahan dalam tim kerja.

Hasil pengujian hipotesis 5 (H5), menunjukkan bahwa konflik afektif berhubungan negatif dengan kegunaan SAKD ditolak pada tingkat signifikansi 5% akan tetapi hipotesis tersebut dapat diterima pada tingkat signifikansi 10%. Penelitian ini mendukung penelitian dari Chenhall (2004) dimana hipotesis yang menyatakan bahwa konflik afektif berhubungan negatif dengan kegunaan sistem *ABCM* diterima pada tingkat signifikansi 10%. Dengan demikian penelitian ini dapat membuktikan teori yang menyatakan bahwa konflik afektif memperlambat komunikasi dan proses kognitif, mengurangi kekohesifan kelompok dalam menerima ide baru, dan usaha saling menjatuhkan diantara anggota tim sehingga dapat menghambat kesuksesan implementasi.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa dari faktor organisasional yang diuji, hanya dukungan atasan yang berpengaruh untuk meningkatkan kegunaan SAKD. Pengaruh pelatihan dan kejelasan tujuan terhadap kegunaan SAKD tidak berhasil dibuktikan. Konflik kognitif tidak berhubungan positif dengan kegunaan SAKD. Konflik afektif berhubungan negatif dengan kegunaan SAKD. Hipotesis tersebut diterima pada tingkat signifikansi 10%.



Penelitian ini mendukung penelitian dari Chenhall (2004) dimana faktor konflik afektif berhubungan dengan kegunaan sistem *ABCM*. Hubungan tidak langsung antara faktor organisasional dengan kegunaan sistem yang dimediasi dengan konflik kognitif ada perbedaan yang sangat kecil.

5.2. Implikasi

Penelitian ini mempunyai implikasi yang luas di masa yang akan datang, khususnya untuk penelitian-penelitian yang berkaitan dengan hubungan faktor perilaku dalam implementasi inovasi sistem. Hasil penelitian ini diharapkan juga dapat memberikan kontribusi sebagai bahan pertimbangan dalam implementasi SAKD di Indonesia terutama yang berhubungan dengan perilaku dari pengguna. Penelitian ini juga di harapkan dapat memberikan suatu gambaran kepada Pemerintah Daerah bahwa kesuksesan implementasi sistem tidak hanya ditentukan oleh faktor teknis dan dana, namun faktor perilaku dari pengguna juga perlu diperhatikan.

5.3. Keterbatasan

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Chenhall (2004) yang berlatar belakang budaya barat. Perbedaan budaya tersebut menyebabkan perbedaan pandangan dalam melihat konflik. Budaya barat yang mengakui bahwa konflik kognitif merupakan konflik positif. Hal ini tidak berlaku dalam budaya timur dimana konflik baik kognitif maupun afektif ditekan karena menimbulkan perpecahan. Perbedaan budaya tersebut dapat menimbulkan bias terhadap hasil penelitian. Hasil pengujian yang berbeda dengan peneliti sebelumnya kemungkinan juga diakibatkan oleh perbedaan obyek yang diteliti dimana penelitian Chenhall (2004) dilakukan pada perusahaan manufaktur sedangkan penelitian ini dilakukan pada sistem di pemerintahan.

Responden penelitian terbatas pada wilayah D.I.Y dan Jawa Tengah, sehingga kemungkinan akan menghasilkan hasil yang berbeda, maka perlu untuk diperluas di



Propinsi lain di Indonesia supaya dapat digeneralisasi. Penelitian ini hanya dilakukan pada satu waktu (*cross sectional*), sehingga ada kemungkinan perilaku individu berubah dari waktu ke waktu.

5.4 Saran

Penelitian selanjutnya dapat menambah variabel lain, tidak terbatas pada faktor perilaku tapi juga faktor teknis dalam rangka implementasi SAKD perlu untuk diteliti. Perlu dilakukan penelitian dengan sampel yang lebih banyak dan tidak terbatas pada Dinas, Kantor dan Badan Pengelolaan Keuangan Daerah saja, namun diperluas untuk seluruh Dinas di Pemerintahan Kabupaten maupun Pemerintahan Kota. Perlu dilakukan pengembangan instrumen, yaitu disesuaikan dengan kondisi dan lingkungan dari obyek yang diteliti.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim (2004), *Akuntansi Sektor Publik*. Akuntansi Keuangan Daerah. Salemba empat:Jakarta.
- Abdul Halim (2004), *Otonomi Daerah, Penganggaran Daerah dan Korupsi, Makalah*
- Amason A. C dan D. M. Schwiger (1994), Resolving the paradox of conflict, strategy decision making and organization performance, *International journal of conflict management*.
- Bandura (1989), Social Cognitive Theory of Organizational Management, *Academy of Management Review*, Vol 14:361-384
- Bodnar, G.H dan William S., Hopwood (1995). *Accounting Information System*. Prentice Hall International.6th.Ed.
- Cavalluzzo, Ken S dan Ittner, Christopher D (2004), Implementing Performance Measurement Innovation: Evidence from government, *Accounting, Organization and Society* 29.
- Chenhall, R.H (2004), The Role of Cognitif and Affective Conflict in Early Implementation of Activity-Based Cost Management. *Behavioral Reaserch in Accounting* 16:19
- Compeau, D. R., and Higgeins, C. A (1999), "Application of Social Cognitive Theory to Training for Computer Skill", *Information System Research* 6:2.
- Dirjen Otonomi Daerah (2002), *Kerangka Strategis untuk Implementasi Reformasi Anggaran Daerah*, Makalah
- Ferdinand, Agusty (2002), Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen. *Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang*.
- Ferdinand, Agusty (2004), Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen. *Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang*.
- Fisman, Raymond & Roberta Gatti (2002), Decentralization and corruption: Evidence across countries. *Journal of Public Economics* 83: 325-345.
- Fuad Mas'ud (2005), Mengajarkan Manajemen dan Organisasi di Indonesia: Upaya Menyingkirkan Ilusi.". *EDENS*. Universitas Diponegoro.
- Hair, J.R., Anderson, R.E, Tatham, R.L, Black, W.C. (1998), *Multivariate Data Analysis*. Fifth Edition. Prentice Hall International Inc.



- Imam Ghozali (2004), *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS Versi 5.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang
- Indra Bastian (2002), *Sistem Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Salemba Empat: Jakarta.
- Jawad, A. Q (1997), *Successful Acquisition of IT System*, Cranfield University: UK.
- Jehn (1994), Enhancing Effectiveness: An Investigation of Advantage and Disadvantages of Value Based Intragroup Conflict. *International Journal of Conflict Management* 5:223-238.
- Krumweide, K (1998), The Implementation stages of activity based costing and the impact of contextual and organizational factors, *Journal of Management Accounting Research* 10.
- Leonard-Barton, D (1988), The implementation characteristic of organizational innovation. *Communications Research* (15) 5:603-631.
- Mann, L. (1974) , *Social Psychology and Modern Life*, New York: Alfred A. Knopf, INC.
- Mardiasmo (2002), *Akuntansi Sektor Publik*, ANDI Yogyakarta.
- Partono (2000), Laporan Keuangan Pemerintah: Upaya Menuju Transparansi dan Akuntabilitas. *Media Akuntansi*. Edisi 10 Juni 2000.
- Pelled, L. H. (1996), Demographic diversity, conflict and work group outcomes: An intervening process theory, *Organization Science* 7:615-631
- Robbins, S. P. (1989), *Organization Behaviour Concept, Controversies and Application*. Englewood Cliffs, NJ:Prentice Hall.
- Saifuddin Azwar (2005), *Sikap Manusia, Teori dan Pengukurannya*. Pustaka Pelajar Offset: Yogyakarta.
- Secord, P.F dan Backman, C. W. (1984), *Social Psychology-Science and Application*, Glenview. III.: Scott, Foresman and Company
- Shields, M. D., and S. M. Young (1989), Behavioral Model for Implementing Cost Management System, *Journal of Cost Management (Winter)*, 17:25
- Sri Dewi Wahyundaru (2001), *Akuntansi Sektor Publik dalam Otonomi Daerah*. Suara Merdeka. Edisi 21 Februari.

SIMPOSIUM NASIONAL AKUNTANSI X

Unhas Makassar 26-28 Juli 2007



Tim Pokja (2001), *Sistem Akuntansi Keuangan Daerah*, Tim Evaluasi dan Percepatan Pelaksanaan Pertimbangan Keuangan Pusat dan Daerah: Jakarta.

Uline, C.L., Tschannen-Moran, M., & Perez, L. (2003), *Constructive conflict: How controversy can contribute to scholl improvement*. Teacher Collage Record. 105 (5). 782-816.



Tabel 4.1
Rincian Pengiriman dan Pengembalian Kuesioner

Kuesioner yang didistribusikan	283 eksemplar
Kuesioner yang diterima (kembali)	(157) eksemplar
Kuesioner yang tidak kembali	126 eksemplar
Kuesioner yang gugur (tidak lengkap pengisiannya) sehingga tidak dapat diolah	11 eksemplar
Kuesioner yang lengkap	146 eksemplar
Tingkat Pengembalian (<i>Respons Rate</i>)	$(157/283)*100\%= 55,47\%$
Tingkat Pengembalian yang bisa digunakan (<i>Usable Response Rate</i>)	$(146/283)*100\%= 51,59\%$

Tabel . 4.2.
Jabatan, Lama menduduki Jabatan, Jenis Kelamin dan Pendidikan Terakhir

URAIAN	KRITERIA	FREKUENSI	PERSENTASE (%)
Jenis Kelamin	Pria	90	61,64
	Wanita	56	38,35
Pendidikan Terakhir	SMU sederajat	2	1,36
	D III	31	21,23
	S1	95	65,06
	S2	18	12,32
Lama menduduki jabatan	1 - 3 tahun	62	42,46
	> 3 tahun	84	57,53

Sumber : Data diolah, 2006

Tabel 4.3
STATISTIK DESKRIPTIF VARIABEL

Variabel penelitian	Rentang teoritis	Rentang aktual	Mean	Standar Deviasi
Pelatihan	4-20	4-13	7,25	2,31
Kejelasan Tujuan	5-25	11-25	20,36	2,06
Dukungan Atasan	5-25	16-25	20,85	2,54
Konflik kognitif	4-20	4-16	8,51	3,42
Konflik Afektif	6-30	6-24	10,91	4,73
Kegunaan SAKD	5-25	15-25	21,75	2,27



Sumber: Data diolah, 2006

Tabel 4.4
Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Nilai <i>Cronbach Alpha</i>
1	Pelatihan	0,8247
2.	Kejelasan Tujuan	0,681
3.	Dukungan Atasan	0,8194
4.	Konflik Kognitif	0,8706
5.	Konflik Afektif	0,9166
6.	SAKD	0,8039

Sumber: Data diolah, 2006

Tabel 4.5
Hasil Uji Validitas

No.	Variabel	<i>Pearson Correlation</i>	Signifikan	Status
1	Pelatihan	0,441** - 0,833**	0,000-0,000	Valid
2.	Kejelasan Tujuan	0,192* - 0,754**	0,000-0,024	Valid
3.	Dukungan Atasan	0,240** - 0,858**	0,000-0,000	Valid
4.	Konflik Kognitif	0,520** - 0,585**	0,000-0,000	Valid
5.	Konflik Afektif	0,433** - 0,868**	0,000-0,000	Valid
6.	SAKD	0,356** - 0,798**	0,000-0,000	Valid

Sumber: data diolah, 2006

Tabel 4.6.
Hasil Uji Normalitas Data

<i>Assessment of normality</i>						
	min	max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
DA	16.000	25.000	0,176	0,845	-0,906	-2,173
KT	16.000	25.000	0,197	0,945	0,075	0,180
TRAIN	4.000	13.000	0,051	0,244	-0,791	-1,896
AFC	6.000	24.000	0,846	4,055	-0,117	-0,280
KG	4.000	16.000	0,655	3,142	-0,371	-0,890
SAKD	15.000	25.000	-0,024	-0,200	-0,674	1.617
Multivariate					-3,882	-2,327

Sumber : data diolah, 2006



Tabel 4.7.
Hasil Uji Univariat Outliers
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(TRAIN)	138	-1.40554	2.48239	.0000000	1.00000000
Zscore(KT)	138	-2.11307	2.24646	.0000000	1.00000000
Zscore(DA)	138	-1.90796	1.62889	.0000000	1.00000000
Zscore(KG)	138	-1.31836	2.18597	.0000000	1.00000000
Zscore(AFC)	138	-1.03703	2.76235	.0000000	1.00000000
Zscore(SAKD)	138	-3.04571	1.46403	.0000000	1.00000000
Valid N (listwise)	138				

Sumber: Data Diolah, 2006

Tabel 4.10
Hasil Analisis dan Interpretasi Parameter Estimasi

	Standardized Estimate	C.R.	P	Keputusan 5%	Keputusan 10%
Kg<-- train	0.121	-2.328	0.020	Signifikan	Signifikan
Kg<-- kt	0.243	-2.095	0.036	Signifikan	Signifikan
Kg<-- da	0.197	1.012	0.311	Tidak Signifikan	Tidak Signifikan
Afc<-- train	0.161	-2.697	0.007	Signifikan	Signifikan
Afc<-- kt	0.322	-2.107	0.035	Signifikan	Signifikan
Afc<-- da	0.261	-0.214	0.831	Tidak Signifikan	Tidak Signifikan
sakd<-- kg	0.073	1.572	0.116	Tidak Signifikan	Tidak Signifikan
sakd<-- afc	0.055	-1.737	0.082	Tidak Signifikan	Signifikan
sakd<-- train	0.074	1.094	0.274	Tidak Signifikan	Tidak Signifikan
sakd<-- kt	0.146	-1.991	0.047	Signifikan	Signifikan
sakd<-- da	0.118	4.531	0.000	Signifikan	Signifikan

Sumber: data diolah, 2006