

**PENGARUH ORIENTASI PROFESIONAL TERHADAP KONFLIK PERAN  
DENGAN PARTISIPASI ANGGARAN SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI  
PADA DOSEN YANG MEMILIKI TUGAS TAMBAHAN  
(Studi Empiris Pada Universitas Negeri Padang)**

**SKRIPSI**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang**



**Oleh :**

**DHIANA MAYANG SURI**

**2006 / 73378**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG  
2010**

## **LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI**

**PENGARUH ORIENTASI PROFESIONAL TERHADAP KONFLIK PERAN  
DENGAN PARTISIPASI ANGGARAN SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI  
PADA DOSEN YANG MEMILIKI TUGAS TAMBAHAN  
(Studi Empiris pada Universitas Negeri Padang)**

**NAMA : DHIANA MAYANG SURI**  
**TM / NIM : 2006 / 73378**  
**PROGRAM STUDI : AKUNTANSI**  
**FAKULTAS : EKONOMI**

**Padang, Agustus 2010**

**Disetujui oleh :**

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

**Eka Fauzuhardani, SE, M.Si, Ak**  
**Nip. 19710522 200003 2 001**

**Fefri Indra Arza, SE, M.Sc. Ak**  
**Nip. 19730213 199903 1 003**

**Mengetahui,**

**Ketua Prodi Akuntansi**

**Lili Anita, SE, M.Si, Ak**  
**Nip. 19710302 199802 2 001**

## **HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI**

**Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan di Depan Tim Penguji Skripsi  
Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi  
Universitas Negeri Padang**

**Judul : Pengaruh Orientasi Profesional Terhadap Konflik Peran  
dengan Partisipasi Anggaran sebagai Variabel Pemoderasi  
pada Dosen yang Memiliki Tugas Tambahan (Studi  
Empiris pada Universitas Negeri Padang)**

**Nama : Dhiana Mayang Suri**

**BP / NIM : 2006 / 73378**

**Program Studi : Akuntansi**

**Fakultas : Ekonomi**

**Padang, Agustus 2010**

**Tim Penguji**

<b>No.</b>	<b>Jabatan</b>	<b>Nama Penguji</b>	<b>Tanda Tangan</b>
<b>1.</b>	<b>Ketua</b>	<b>: Eka Fauzuhardani, SE, M.Si, Ak</b>	_____
<b>2.</b>	<b>Sekretaris</b>	<b>: Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak</b>	_____
<b>3.</b>	<b>Anggota</b>	<b>: Dr. H. Efrizal Syofyan, SE, M.Si, Ak</b>	_____
<b>4.</b>	<b>Anggota</b>	<b>: Nurzi Sebrina, SE, M.Sc, Ak</b>	_____

## **KATA PENGANTAR**

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat hidayah-Nya serta memberi kekuatan, ketabahan, kemudahan dan kedamaian berpikir dalam menyelesaikan skripsi yang berjudul :  
“PENGARUH ORIENTASI PROFESIONAL TERHADAP KONFLIK PERAN DENGAN PARTISIPASI ANGGARAN SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI PADA DOSEN YANG MEMILIKI TUGAS TAMBAHAN (Studi Empiris pada Universitas Negeri Padang)” ini dengan lancar.

Penulis menyadari bahwa didalam skripsi ini masih banyak kekurangannya. Oleh karena itu, tegur sapa yang berupa kritik dan saran yang bersifat membangun dari pembaca sangat kami harapkan demi kesempurnaan skripsi ini. Dengan tersusunnya skripsi ini, maka dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Dekan dan Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
2. Ibu Lili Anita, SE, M.Si, Ak selaku ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Negeri Padang.
3. Ibu Eka Fauzihardani, SE, M.Si, Ak selaku pembimbing 1 dengan sabar, arif dan bijaksana memberikan arahan bimbingan, petunjuk dan saran-saran bagi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Bapak Fefri Indra Arza, SE, M.Sc. Ak selaku pembimbing 2 yang telah memberikan arahan dan bimbingan dalam menyelesaikan skripsi ini.

5. Seluruh Dosen dan staff pengajar Jurusan Akuntansi FE UNP dengan tulus dan ikhlas telah berbagi ilmunya kepada penulis selama ini.
6. Seluruh dosen dan staff pengajar di selingkungan Universitas Bung Hatta atas bantuan yang diberikan dalam penelitian ini.
7. Teristimewa buat kedua orang tuaku dan segenap keluarga yang telah memberikan dukungan moril dan materil sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dan penulisan skripsi ini.
8. Teman-teman mahasiswa angkatan 2006 pada Program studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang serta rekan-rekan lainnya yang sama berjuang atas motivasi, saran dan informasi yang berguna dalam penulisan ini.
9. Serta semua pihak yang telah membantu dalam proses perkuliahan yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Semoga kebaikan yang tulus yang telah diberikan kepada penulis diberikan balasan oleh Allah SWT. Meskipun skripsi ini telah dikerjakan secara maksimal tetapi penulis menyadari bahwa masih terdapat kekurangan yang disebabkan karena keterbatasan pengetahuan dan kemampuan penulis. Oleh karena itu segala kritik dan saran yang dibutuhkan untuk kesempurnaan skripsi ini penulis terima dengan senang hati.

Padang, Agustus 2010

Penulis



## ABSTRAK

**Dhiana Mayang Suri (73378). Pengaruh Orientasi Profesional Terhadap Konflik Peran dengan Partisipasi Anggaran sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Empiris pada Universitas Negeri Padang di Kota Padang). Skripsi. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Padang.**

Pembimbing I : Eka Fauzihardani, SE, M.Si, Ak

II : Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bukti empiris tentang sejauhmana : (1) pengaruh orientasi profesional terhadap konflik peran (2) sejauhmana partisipasi anggaran memoderasi pengaruh orientasi profesional terhadap konflik peran.

Penelitian ini tergolong penelitian kausatif. Populasi dalam penelitian ini adalah dosen-dosen yang memiliki tugas tambahan pada Universitas Negeri Padang yang terdiri dari Rektor, Pembantu Rektor, Dekan, Pembantu Dekan, Ketua Jurusan, Sekretaris Jurusan, Asisten Direktur I Program Pascasarjana, Kepala UPT. Mata Kuliah Umum. Teknik pemilihan sampel adalah *purposive sampling* dengan kriteria dosen yang memiliki tugas tambahan pada level menengah dan level bawah. Teknik pengumpulan data adalah dengan menggunakan kuisioner yang sebagian kuisioner diantar langsung ke responden dan sebagian lagi dititipkan ke bagian tata usaha untuk selanjutnya didistribusikan ke responden. Metode analisis yang digunakan yaitu *Moderated Regression Analysis* (MRA). Dalam penelitian ini, yang menjadi variabel terikat yaitu konflik peran. Sedangkan yang menjadi variabel bebas yaitu orientasi profesional dan partisipasi anggaran.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : 1) Orientasi Profesional berpengaruh signifikan dan positif terhadap konflik peran (hipotesis 1 diterima) dengan nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel ( $4,687 > 2,010$ ) ( $\text{sig } 0,000 < 0,05$ ). 2) Orientasi profesional berpengaruh signifikan dan positif terhadap konflik peran dan pengaruh tersebut akan semakin kuat ketika partisipasi anggaran semakin meningkat (hipotesis 2 diterima) dengan nilai  $t$  hitung lebih besar dari nilai  $t$  tabel ( $4,621 > 2,010$ ) ( $\text{sig } 0,04 < 0,05$ ). Artinya partisipasi anggaran merupakan variabel moderator yang berpengaruh terhadap hubungan orientasi profesional dengan konflik peran.

## DAFTAR ISI

Halaman

**HALAM JUDUL**

**HALAM PENGESAHAN SKRIPSI**

**HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI**

**SURAT PERNYATAAN**

**KATA PENGANTAR..... i**

**ABSTRAK ..... ii**

**DAFTAR ISI..... iii**

**DAFTAR TABEL ..... vii**

**DAFTAR GAMBAR..... viii**

**DAFTAR LAMPIRAN ..... ix**

### **BAB I      PENDAHULUAN**

A. Latar Belakang ..... 1

B. Perumusan Masalah ..... 9

C. Tujuan Penelitian ..... 9

D. Manfaat Penelitian ..... 9

### **BAB II      KAJIAN TEORI, PENGEMBANGAN HIPOTESIS,**

#### **KERANGKA KONSEPTUAL, HIPOTESIS**

A. Kajian Teori ..... 11

1. Konflik Profesional-Birokrat ..... 11



2. Konflik Peran .....	12
a. Pengertian.....	12
b. Sumber-sumber konflik peran.....	14
c. Bentuk-bentuk konflik peran .....	16
d. Penyebab Konflik Peran.....	17
e. Akibat Konflik Peran.....	18
3. Orientasi Profesional.....	19
4. Teori Kontingensi .....	22
1. Anggaran.....	23
a. Karakteristik Anggaran .....	24
b. Fungsi Anggaran .....	27
c. Proses Penyusunan Anggaran.....	27
2. Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran .....	28
B. Kajian Penelitian yang Relevan.....	30
C. Pengembangan Hipotesis .....	34
D. Kerangka Konseptual.....	39
E. Hipotesis.....	40

### **BAB III    METODE PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian .....	41
B. Populasi dan Sampel .....	41
C. Jenis dan Sumber Data.....	42
D. Teknik Pengumpulan Data .....	43

E. Variabel Penelitian .....	43
F. Instrumen Penelitian.....	44
G Uji Instrumen .....	46
H. Hasil Uji Coba Instrumen .....	47
I. Uji Asumsi Klasik .....	49
J. Teknik Analisis Data.....	50
K. Uji Model.....	53
L. Uji Hipotesis (t-test).....	53
M. Definisi Operasional .....	54

#### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A.....	Gam
baran Umum Responden .....	56
B. ....	Dem
ografi Responden.....	57
1. Karakteristik Responden .....	57
2. Statistik Deskriptif .....	59
a. Konflik Peran .....	59
b. Orientasi Profesional.....	60
c. Partisipasi Anggaran .....	62
C. Uji Instrumen .....	64
a. Uji Validitas .....	64
b. Uji Reliabilitas .....	65

D. Uji Asumsi Klasik.....	66
a. Uji Normalitas Residual.....	66
b. Uji Multikolinieritas .....	67
c. Uji Heterokedastisitas .....	68
E. Uji Model .....	69
a. Uji F .....	69
b. Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	70
c. Koefisien Regresi Berganda .....	70
F. Uji Hipotesis.....	72
G. Pembahasan .....	73

## **BAB V      KESIMPULAN DAN SARAN**

A. ....	Kesi
mpulan .....	77
B. ....	Keter
batasan .....	77
C. ....	Saran
.....	78

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**



## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1 Rincian Populasi .....	41
Tabel 2 Rincian Sampel .....	42
Tabel 3 Uji Validitas <i>Pilot Test</i> .....	48
Tabel 4 Uji Reliabilitas <i>Pilot Test</i> .....	48
Tabel 5 Penyebaran dan Pengembalian Kuisisioner .....	56
Tabel 6 Demografi Responden .....	57
Tabel 7 Distribusi Frekuensi Variabel Konflik Peran.....	59
Tabel 8 Distribusi Frekuensi Variabel Orientasi Profesional .....	60
Tabel 9 Distribusi Frekuensi Variabel Partisipasi Anggaran.....	61
Tabel 10 <i>Descriptive Statistics</i> .....	62
Tabel 11 Nilai <i>Corrected Item-Total Correlation</i> terkecil.....	63
Tabel 12 Uji Reliabilitas Data.....	64
Tabel 13 Uji Normalitas Residual.....	65
Tabel 14 Uji Multikolinearitas .....	66
Tabel 15 Uji Heterokedastisitas .....	67
Tabel 16 Uji F .....	67
Tabel 17 <i>Adjusted R Square</i> .....	68
Tabel 18 Koefisien Regresi.....	69

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Kerangka Konspetual .....	40

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1. Surat Penelitian
- Lampiran 2. Kuisioner penelitian
- Lampiran 3. Tabulasi Data Penelitian
- Lampiran 4. Uji Validitas dan Reliabilitas *Pilot Test* dan Data Penelitian
- Lampiran 5. Uji Asumsi Klasik
- Lampiran 6. Uji Hipotesis

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Konflik merupakan sesuatu yang inheren dalam kehidupan manusia, begitu pula dalam suatu birokrasi, karena konflik merupakan bagian dan dinamika kehidupan manusia dalam kehidupan suatu birokrasi. Birokrasi sebagai suatu sistem kerja sama yang di dalamnya terdapat interaksi antar berbagai manusia, baik secara individual maupun kelompok, maka kemungkinan besar akan menimbulkan konflik (Kossen, 1985 dalam Pasolong, 2008). Kehadiran konflik ini dalam batas-batas tertentu justru sangat bermanfaat dan beberapa tampaknya membuat orang menghindarinya karena tidak sesuai dengan cita-cita organisasi.

Menurut Robbins (2001) konflik, dibagi menurut keterlibatan individu di dalamnya, dibedakan menjadi konflik dalam diri individu, konflik antar individu, konflik antar individu dan kelompok. Jenis konflik yang akan penulis angkat yaitu mengenai konflik yang terjadi dalam diri individu yaitu konflik peran. Konflik peran merupakan konflik yang terjadi karena seseorang mengemban lebih dari satu peran yang saling bertentangan (Gibson, 1994). Konflik demikian terjadi apabila komunikasi ekspektansi-ekspektasi tugas dari para anggota penentu peran ternyata tidak cukup atau tidak kompetibel bagi pemegang peranan. Teori peranan menyatakan bahwa apabila individu memiliki persepsi atau harapan yang berbeda tentang peran seseorang, orang itu cenderung mengalami konflik peran karena sukar memenuhi suatu harapan tanpa menolak harapan lain (Keith Davis & John W. Newstrom, 1990).



Dalam suatu organisasi, kita akan segera membayangkan orang yang berbeda-beda dapat mempunyai persepsi yang berbeda-beda mengenai perilaku yang berhubungan dengan suatu peran tertentu. Dalam lingkungan keorganisasian ketepatan dalam persepsi peran mempunyai pengaruh yang menentukan hasil karya. Masalah ini selanjutnya menjadi rumit dalam suatu organisasi karena mungkin terdapat 3 persepsi yang berbeda-beda mengenai peran yang sama yaitu persepsi dari organisasi formal, dari kelompok dan dari individu. Hal ini menambah lebih lanjut kemungkinan konflik peran.

Profesional adalah seseorang yang memiliki norma dan aturan yang membentuk identitas pribadi dan menjadi suatu mekanisme pengendalian bagi mereka dalam melaksanakan profesinya (Hendra, 2003). Konflik peran biasanya terjadi pada suatu organisasi birokrasi yang juga didominasi oleh para profesional. Birokrasi ini menggabungkan antara standardisasi dengan desentralisasi yang pekerjaannya membutuhkan tingkat keahlian yang tinggi dan terspesialisasi sehingga eksplorasi pengetahuan membutuhkan para profesional untuk menghasilkan produk dan jasa. Contohnya adalah rumah sakit, perguruan tinggi yang dalam hal ini spesialisasi berdasarkan kemampuan individual bukan atas dasar pembagian kerja.

Perguruan tinggi yang merupakan salah satu aktivitas pelayanan untuk masyarakat tidak luput dari tuntutan untuk lebih efektif, efisien, memperhitungkan biaya ekonomi dan biaya sosial serta dampak negatif atas aktivitas yang dilakukan. Di samping itu, kondisi persaingan yang semakin kompetitif memberikan dorongan yang sangat besar pada perguruan tinggi untuk

meningkatkan kualitas output yang dihasilkan. Agar lulusan yang dihasilkan bisa memenuhi kebutuhan pasar kerja, berbagai perguruan tinggi melakukan pembenahan disegala bidang dan salah satunya meningkatkan efisiensi dan efektivitas manajemen.

Sistem pengendalian manajemen (SPM) sangat diperlukan dalam orientasinya pada unit-unit organisasi (instalasi) sebagai pusat pertanggungjawaban berbasis perencanaan, pengendalian, penilaian kinerja dan untuk menjamin terlaksananya strategi organisasi secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan. Pusat pertanggungjawaban merupakan yang paling berkompeten untuk menyiapkan anggaran karena merekalah yang paling dekat dengan aktivitas pelayanan masyarakat (Mardiasmo, 2002). Untuk itu para pengelola perguruan tinggi sebagian besar menetapkan kebijakan bahwa manajer puncak hingga manajer tingkat menengah dipegang oleh para profesional yaitu karyawan edukatif (staf pengajar/dosen).

Seorang dosen yang memiliki tugas tambahan, ia memiliki peran ganda yaitu sebagai manajer dan sebagai akademisi/pendidik. Konflik peran timbul karena adanya harapan yang saling bertentangan antara peran dosen sebagai seorang manajer dan peran dosen sebagai seorang profesional. Dalam situasi semacam itu seorang profesional mungkin diharapkan berperilaku sesuai dengan harapan manajemen maupun dengan harapan profesional sebagai akademisi/pendidik.

Sebagai seorang manajer ia harus mendasarkan pekerjaannya pada efisiensi dan pencapaian tujuan organisasi. Keberhasilan sebagai seorang

manajer akan diukur, antara lain dengan pengendalian administratif melalui proses penganggaran. Adapun pengendalian melalui mekanisme anggaran sering juga disebut dengan pengendalian akuntansi. Sebagai seorang akademis dia harus berorientasi dengan nilai-nilai profesinya secara spesifik disebut dengan orientasi profesional. Ketika profesional bekerja pada organisasi birokrasi, mereka menghadapi konflik tujuan dan mereka terpaksa memilih salah satu diantara profesi atau organisasi.

Kelemahan dari profesional-birokrasi menurut Robbins (1995) adalah pertama, adanya kecenderungan berkembangnya konflik antar sub unit. Berbagai fungsi profesional tersebut mencoba untuk mengejar tujuan dan kepentingan fungsi lain, dan organisasi secara keseluruhan tampak menjadi tidak penting. Kedua, para profesional lebih bersifat komplusif dalam tekadnya untuk mengikuti peraturan birokrasi.

Konflik peran timbul jika para profesional memandang bahwa kesesuaian dengan salah satu peran akan mengakibatkan kesesuaian dengan peran yang lain akan sulit dan tidak mungkin. Dengan kata lain, pengharapan yang berhubungan dengan peran sebagai profesional tampak merupakan konflik langsung dengan pengharapan yang berhubungan dengan perannya sebagai manajer (Rizzo, 1970 dalam Belianus, 1994).

Penganggaran sebagai suatu bentuk pengendalian formal dirancang berdasarkan prinsip-prinsip pengendalian birokratik yang bertentangan dengan kepentingan profesional. Adanya potensi terjadinya konflik peran atas penerapan proses penganggaran pada organisasi yang didominasi profesional membawa

dampak yang merugikan bagi karyawan seperti sulit untuk peningkatan kinerja bahkan akan menghasilkan kepuasan kerja yang berbeda atas masing-masing peran tersebut. Riset dan studi membuktikan bahwa semakin tinggi konflik peran maka efektivitas organisasi akan semakin banyak menderita (Beehr, 1976 ; House dan Rizzo, 1972; Kahn dkk, 1964 dalam Thoha, 1997).

Selain itu, para ahli ilmu perilaku sependapat bahwa seseorang yang menghadapi konflik peran akan mengalami tekanan psikologis yang dapat mengakibatkan persoalan emosional dan keragu-raguan. Dengan perkataan lain apabila seseorang menghadapi harapan atau tuntutan yang saling bertentangan dari dua sumber atau lebih, maka akibat yang mungkin adalah menurunnya hasil karya (Gibson, 1994).

Riset sebelumnya yang berdasar pada paradigma konsukuensi integrasi profesional pada organisasi birokratik, menyatakan bahwa konflik peran dapat diminimalkan bila profesional tidak dihadapkan atau menghindari keterlibatan dalam pengendalian administratif, karena pengendalian administaratif 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 Belianus, 2004). Hal ini tampaknya pilihan yang tidak mungkin dilaksanakan, sebab para profesional semakin mendominasi pengambilan keputusan ekonomi. Banyak tekanan yang menghendaki integrasi profesional tersebut dalam struktur manajemen untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasi. Integrasi 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.

Mira (2003) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Orientasi Profesional, Penggunaan Anggaran sebagai Alat Evaluasi Kinerja dan Partisipasi Anggaran terhadap timbulnya Konflik Peran” dengan responden yang bekerja di Rumah Sakit Umum Pemerintah (RSUP) di provinsi Sumatera Barat. Ia menyimpulkan bahwa dokter yang memiliki orientasi profesional internal yang tinggi akan mengalami konflik peran apabila mereka juga berorientasi terhadap tujuan organisasi. Hal ini tidak mendukung hasil penelitian Abernethy dan Comeford (1999) bahwa konflik peran yang dialami dokter dengan orientasi profesional yang tinggi dapat dikurangi ketika berpartisipasi dalam anggaran rumah sakit, asalkan mereka memiliki orientasi tujuan sistem rumah sakit (nilai-nilai manajerial).

Hasil penelitian yang telah diuraikan di atas menunjukkan bahwa hasil penelitian mereka tidak konsisten satu dengan lainnya, sehingga para peneliti menyimpulkan bahwa tidak ada hubungan langsung yang sederhana antara orientasi profesional dengan konflik peran. Govindarajan (1986) mengungkapkan bahwa pendekatan kontingensi (*contingency approach*) dapat dipergunakan untuk menyelesaikan perbedaan dari berbagai penelitian tersebut. Pendekatan kontingensi memungkinkan adanya variabel-variabel lain yang dapat bertindak sebagai faktor pemoderasi yang mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan dependen. Pendekatan ini banyak digunakan sebagai solusi atas ketidakkonsistenan sejumlah penelitian sebelumnya. Brownell (1982) dalam

Soemarno (2005), menelaah beberapa penelitian yang menunjukkan ketidakkonsistenan hasil dalam menguji hubungan antara variabel independen dan variabel dependen, memberi indikator adanya faktor-faktor kondisional sebagai variabel moderasi yang dikelompokkan ke dalam 4 variabel yaitu kultur, organisasional, interpersonal dan individual. Dalam penelitian ini pendekatan teori kontingensi diadopsi untuk mengevaluasi hubungan antara orientasi profesional dan konflik peran. Faktor kontingensi yang dipilih adalah partisipasi anggaran sebagai faktor organisasional.

Variabel pemoderasi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran. Menurut Govindarajan (1986) partisipasi anggaran adalah proses dimana pembuat anggaran terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penentuan besar anggaran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai banyak manfaat. Namun, jika partisipasi tidak diterapkan secara benar, partisipasi dapat merusak motivasi dan menurunkan kemampuan untuk mencapai sasaran organisasi (Siegel & Marconi, 1989 dalam Fazly 2006).

Penganggaran sebagai suatu bentuk pengendalian formal dirancang berdasarkan prinsip-prinsip pengendalian birokratik. Berbagai studi empiris menunjukkan bahwa para profesional mengalami konflik ketika berpartisipasi dalam pengendalian ini (Comeford dan Abernethy, 1999 dalam Belianus, 2004)

Partisipasi dalam kaitannya dengan pengendalian profesional, adanya interaksi profesional dalam proses penyusunan anggaran bisa menimbulkan konflik peran sebagaimana yang dikemukakan oleh Fazly (2006). Hal ini disebabkan para profesional cenderung mempunyai komitmen rendah pada nilai

manajerial seperti yang dikemukakan oleh Robbins (1995) sehingga melibatkan mereka secara langsung dengan pengendalian keuangan seperti dalam penganggaran akan menimbulkan konflik peran. Konflik peran timbul sebagai akibat timbulnya pertentangan dalam diri individu yang bersangkutan atas penerapan sumber daya yang dilakukan melalui proses penganggaran. Karena individu tersebut rendah orientasi manajerialnya, ia bisa menyusun anggaran semata-mata untuk memenuhi kepentingan profesional dan bukan kepentingan organisasi.

Kenyataan ini menuntut penelitian yang lebih luas tentang konflik yang terjadi pada kaum profesional yang bekerja pada organisasi. Hal ini penting dengan pertimbangan bahwa semakin banyak profesional yang dibutuhkan untuk mengelola organisasi, serta tuntutan perkembangan perekonomian yang mendorong para profesional untuk bergabung pada berbagai macam organisasi.

Penelitian yang penulis lakukan ini merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Fazly (2006). Penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Fazly (2006) yaitu dalam penelitian Fazly (2006) menguji kemungkinan timbulnya konflik peran atas penggunaan anggaran sebagai evaluasi kinerja, dan selanjutnya menguji apakah konflik peran yang timbul bisa dikurangi dengan memasukkan variabel orientasi manajerial. Disini penulis akan menguji kemungkinan timbulnya konflik peran atas partisipasi anggaran bila dalam partisipasi anggaran tersebut didominasi oleh para profesional. Maka dari itu, judul dari proposal yang akan penulis angkat yaitu :

“Pengaruh Orientasi Profesional terhadap Konflik Peran dengan Partisipasi Anggaran sebagai Variabel Pemoderasi”.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian diatas, permasalahan pokok yang akan diteliti dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh orientasi profesional terhadap konflik peran?
2. Apakah partisipasi anggaran memoderasi pengaruh antara orientasi profesional dan konflik peran?

## **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan bukti empiris mengenai :

1. Sejauh mana pengaruh orientasi profesional terhadap konflik peran.
2. Sejauh mana partisipasi anggaran memoderasi pengaruh orientasi profesional terhadap konflik peran.

## **D. Manfaat Penelitian**

1. Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi para praktisi maupun akademis untuk memahami dampak yang ditimbulkan atas penerapan partisipasi anggaran pada organisasi yang didominasi profesional.



2. Dalam bidang pendidikan tinggi dengan timbulnya isu otonomi kampus, maka kondisi tersebut bisa dipahami semakin dibutuhkan desain sistem pengendalian manajemen di perguruan tinggi yang semakin efektif.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI, PENGEMBANGAN HIPOTESIS, KERANGKA KONSEPTUAL, HIPOTESIS**

#### **A. KAJIAN TEORI**

##### **1. Konflik Profesional-Birokrat**

Yang dimaksud dengan konflik profesional-birokrat dalam Robbins (1995) adalah konflik peran yang timbul akibat seseorang yang mempunyai peran sebagai anggota profesional dan sekaligus sebagai anggota birokrat yang dalam penelitian ini adalah profesi akademis / staf pengajar dan peran sebagai jajaran birokrat / manajer pada perguruan tinggi tempat mereka bekerja. Banyak peneliti dalam organisasi mengkaji pengaruh lingkungan kerja terhadap sikap dan perilaku para pekerja. Salah satu masalah yang sering diteliti adalah hubungan antara organisasi dan para profesional yang bekerja dalam organisasi tersebut. Hubungan tersebut dikarakteristik berpotensi menimbulkan konflik karena :

1. Diasumsikan adanya ketidaksesuaian antara norma dan nilai organisasi.

Norma dan nilai organisasi bertujuan agar organisasi tetap bisa terus berjalan dan berkembang nilai efisiensi dan produktifitas atas penggunaan sumber daya. Namun demikian, nilai-nilai norma tersebut sering tidak ditemui pada profesional. Keputusan yang dibuat profesional kadang-kadang tidak mempertimbangkan konsekuensi secara finansial karena mereka lebih memfokuskan pada pemberian pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan pengetahuan yang mereka miliki.

2. Sistem pengendalian organisasi, yang biasanya menggunakan pengendalian administrasi tidak cocok dengan pengendalian profesional.

Para profesional tersebut telah dilatih untuk melakukan tugas secara independen dan memecahkan masalah yang dihadapi dengan menggunakan pengalaman dan pengetahuan yang mereka miliki. Dengan demikian mereka sering menuntut otonomi yang lebih luas dalam menerapkan ilmu yang mereka miliki. Di lain pihak, untuk mengendalikan agar karyawan beraktfitas mengarah pada tujuan organisasi, organisasi menerapkan pengendalian administrasi yang sifatnya sangat birokratis berdasarkan hirarki organisasi. Nilai-nilai birokrasi tersebut bertentangan dengan nilai independensi yang mereka miliki. Dengan demikian, integrasi para profesional dalam pengendalian administratif yang formal berpotensi menimbulkan konflik peran.

## **2. Konflik peran**

### **a. Pengertian**

Menurut Pasolong (2008) terdapat 2 hal yang esensial dalam pengertian konflik yaitu :

- (1) Adanya perbedaan
- (2) Adanya ketidaksesuaian.

Perbedaan-perbedaan dan ketidaksesuaian dapat terjadi karena adanya perbedaan pandangan, hasrat (keinginan, persepsi, nilai, maupun tujuan, baik

antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, maupun kelompok dengan kelompok.

Peran (*role*) menurut Keith Davis & John W. Newstrom (1990) adalah pola tindakan yang diharapkan dari seseorang dalam tindakan yang melibatkan orang lain.

Konsep peranan menurut Gibson (1994) adalah seperangkat perilaku yang terorganisasi. Konsep peranan sangat penting untuk memahami perilaku yang diharapkan yang diberikan kepada suatu posisi tertentu dalam suatu organisasi.

Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa konflik peran merupakan perbedaan dan ketidaksesuaian yang terjadi dalam individu tersebut mengenai pola tindakan yang diharapkan seseorang.

Menurut Gibson (1994) konflik peran merupakan konflik yang terjadi karena seseorang mengemban lebih dari satu peran yang saling bertentangan. Konflik peran muncul jika seseorang dalam suatu organisasi menerima pesan yang tidak sesuai yang menyangkut perilaku peranan yang tepat. Karena kebergandaan peranan dan perangkat peranan, tidak mungkin bagi seseorang menghadapi suatu situasi kejadian simultan (berbarengan) dari dua atau lebih tuntutan peranan, dimana prestasi yang satu menghalangi prestasi yang lainnya. Jika hal ini terjadi, individu tersebut menghadapi suatu situasi yang disebut sebagai konflik peran.

Teori peranan menyatakan bahwa apabila individu memiliki persepsi atau harapan yang berbeda tentang peran seseorang, orang itu cenderung mengalami

konflik peran karena sukar memenuhi suatu harapan tanpa menolak harapan lain (Keith Davis & John W. Newstrom, 1990).

#### **b. Sumber-sumber konflik**

Robbins (1995) dalam Pasolong (2008) menyimpulkan sumber-sumber konflik antara lain :

1. Saling ketergantungan tugas
2. Ketergantungan pekerjaan satu arah
3. Diferensiasi horizontal yang tinggi
4. Formalisasi yang rendah
5. Ketergantungan pada sumber bersama yang langka
6. Perbedaan dalam kriteria evaluasi dan sistem imbalan
7. Pengambilan keputusan partisipatif
8. Keanekaragaman anggota
9. Ketidaksesuaian status, ketidakpuasan peran
10. Distorsi komunikasi

Pendapat lain mengenai faktor penyebab terjadinya konflik dalam organisasi dikemukakan oleh Supadi (2007), yang merincinya sebagai berikut :

1. Saling ketergantungan tugas. Ini terjadi bila 2 atau lebih unit kerja saling tergantung untuk kerjasama, informasi, ketaatan atau kegiatan kooordinatif yang lain.
2. Ketergantungan satu arah. Hal ini terjadi bila dua atau lebih unit kerja saling tergantung dari unit kerja lain.

3. Dierensiasi horizontal yang tinggi. Ini terjadi bila unit-unit kerja memiliki tujuan organisasi, waktu dan filosofi yang berbeda, seperti antara unit produksi, pemasaran dan keuangan.
4. Formalisasi yang rendah. Ini terjadi bila tidak ada pedoman, manual dan standardisasi, maka perselisihan mudah timbul.
5. Kelangkaan sumber-sumber. Ini terjadi bila unit kerja tergantung pada fasilitas, tenaga, dana dan anggaran yang terbatas.
6. Perbedaan kriteria evaluasi. Ini terjadi bila unit kerja dinilai prestasinya secara terpisah dan bukan atas prestasi bersama. Bila terjadi subyektivitas dalam penilaian.
7. Pembuatan keputusan bersama. Proses pembuatan keputusan bersama dapat menumbuhkan peluang ketidakcocokan.
8. Heterogenitas anggota. Perbedaan nilai, pendidikan, latar belakang merupakan potensi konflik.
9. Ketidakselarasan status, merupakan peranan suatu profesi dalam suatu organisasi yang tidak sesuai dengan statusnya secara umum.
10. Ketidakpuasan. Perasaan ketidakadilan atas perlakuan bisa menimbulkan ketidakpuasan dan konflik.
11. Distorsi komunikasi, adalah hambatan, ketidakjelasan, dan penahanan serta pemutarbalikan informasi baik sengaja maupun tidak sengaja.

### c. Bentuk-bentuk konflik Peran

Gibson (1994) membagi konflik peran kedalam 3 bentuk, diantaranya :

#### 1. Konflik Peran-Sendiri (*Person-Role Conflict*)

Konflik ini terjadi apabila persyaratan peran melanggar nilai dasar, sikap dan kebutuhan individu yang menduduki posisi itu.

#### 2. Konflik Intraperan (*Intrarole Conflict*)

Konflik ini terjadi apabila beberapa orang yang berbeda-beda menentukan sebuah peran menurut rangkaian harapan yang berbeda-beda, sehingga tidak mungkin bagi orang yang menduduki peran itu untuk memenuhi semuanya. Hal ini mungkin terjadi apabila peran tertentu mempunyai serangkaian peran yang rumit (banyak hubungan peran yang berbeda-beda).

#### 3. Konflik Antar-Peran (*Interrole Conflict*)

Tipe konflik ini timbul karena orang menghadapi peran berganda. Hal ini terjadi karena orang sekaligus memainkan banyak peran, beberapa diantara peran ini mempunyai harapan yang saling bertentangan.

Dalam penelitian ini, tipe konflik yang muncul adalah konflik antar peran, karena adanya harapan yang saling bertentangan antara peran dosen sebagai seorang manajer dan peran dosen sebagai seorang profesional. Dalam situasi semacam itu seorang profesional mungkin diharapkan berperilaku sesuai dengan harapan manajemen maupun dengan harapan profesional sebagai akademisi/pendidik.

#### **d. Penyebab Konflik Peran**

Abernethy dan Stoelwinder (1995) dalam Fazly (2006), menjelaskan beberapa hal yang dipandang sebagai penyebab timbulnya konflik peran dari para profesional-birokrat :

1. Tugas-tugas birokrat bersifat parsial dan pelatihan dilakukan singkat dan dilakukan dalam organisasi, sedangkan pekerjaan profesional bersifat keseluruhan dan pelatihan memakan waktu yang cukup lama diluar organisasi.
2. Para birokrat loyal kepada organisasi dan melegitimasi tindakan mereka berdasarkan pada peraturan organisasi, sedangkan profesional menghendaki loyalitas pada profesi dan melegitimasi tindakan mereka berdasarkan kompetensi yang mereka miliki.
3. Pada birokrasi, kepatuhan atau ketaatan diawasi berdasarkan hirarki. Beda halnya dengan profesional dimana ketaatan profesional diperoleh melalui sosialisasi dan internalisasi norma etika yang ditetapkan oleh asosiasi profesi.
4. Dalam pengendalian profesi, pengendalian berdasarkan jenjang organisasi, sedangkan pengendalian profesi dilakukan oleh rekan sejawat.

Hendra (2003) melihat ada 3 sumber yang menyebabkan ketidakpastian peranan yang dialami profesional yang bekerja dalam organisasi :

1. Profesional terus menerus menuntut otonomi terhadap pekerjaan itu sendiri dan kondisi kerja mereka. Mereka membawa keahlian khusus ke



dalam organisasi dan menginginkan mereka sendiri yang memutuskan bagaimana akan menggunakan keahlian tersebut.

2. Profesional cenderung bertanggung jawab terhadap profesi yang sudah dipilihnya dan memihak kepada profesi tersebut daripada kepada organisasi tempat mereka bekerja.
3. Profesional setia kepada norma dan standar yang ditetapkan oleh atasan mereka dalam organisasi tempat mereka bekerja.

Abernethy dan Stoelwinder (1995) dalam Hendra (2003) menyatakan bahwa konflik peran terjadi karena bentuk pengendalian akuntansi menggambarkan perilaku yang berlawanan dengan model pengendalian profesional. Konflik peran timbul jika para profesional memandang bahwa kesesuaian dengan model yang lain sulit dan tidak mungkin. Dengan kata lain, pengharapan yang berhubungan dengan sebagai profesional merupakan konflik langsung dengan pengharapan yang berhubungan dengan perannya sebagai manajer.

#### **e. Akibat Konflik Peran**

Menurut Gibson (1994) menyatakan akibat dari konflik peran diantaranya:

1. Seseorang yang mengalami konflik peran akan mengalami tekanan psikologis yang dapat mengakibatkan persoalan emosional dan keraguan.

2. Apabila seseorang menghadapi harapan atau tuntutan yang saling bertentangan dari kelompok formal atau informal, maka akibat yang mungkin timbul adalah menurunnya hasil karya.

### **3. Orientasi Profesional**

Profesional adalah seseorang yang melakukan suatu pekerjaan purna waktu dan hidup dari pekerjaan dengan mengandalkan keahlian dan keterampilan yang tinggi serta punya komitmen pribadi yang mendalam atas pekerjaan, dengan melibatkan seluruh dirinya dengan giat, tekun dan serius menjalankan pekerjaannya. Hal ini menjadikan profesional berkembang bersama dengan kemajuan pekerjaannya yang kemudian membentuk identitas dan tanggung jawab yang besar atas pekerjaan tersebut (Kanisus, 1998 dalam Hendra, 2003).

Hall (1968) dalam Belianus (2004) menyatakan lima elemen profesionalisme individual, diantaranya :

1. Meyakini pekerjaan mereka mempunyai kepentingan
2. Berkomitmen ke jasa, barang dan publik
3. Kebutuhan ekonomi pada persyaratan pekerjaannya
4. Mendukung regulasi-mandiri untuk pekerjaan mereka
5. Afiliasi dengan anggota profesinya

Kanikus (1998) dalam Fazly (2003) mengidentifikasi ciri-ciri seorang profesional sebagai berikut :

1. Memiliki keahlian dan keterampilan khusus dengan kadar, lingkup dan tingkat yang melebihi profesi lainnya. Keahlian dan keterampilan tersebut diperoleh selama bertahun-tahun dengan tingkat seleksi yang ketat.
2. Adanya komitmen moral dalam bentuk aturan khusus (kode etik), berisi tuntutan keahlian dan komitmen moral yang berada diatas rata-rata tuntutan profesi lain sekaligus menjadi tuntutan minimal yang harus dipenuhi, menyangkut apa yang tidak boleh dan apa yang boleh sehubungan dengan pelaksanaan profesinya.
3. Orang profesi adalah orang yang hidup dalam profesinya
  - a. Ia hidup sepenuhnya dari profesinya tersebut, biasanya dibayar dengan gaji yang sangat tinggi sebagai konsekuensi dari pengorbanan seluruh tenaga, pikiran, keahlian, keterampilan (seluruh hidup dan profesi lainnya).
  - b. Profesinya telah membentuk identitas orang tersebut, ia menjadi dirinya melalui profesinya, ia tampil dan dikenal masyarakat melalui profesinya.
4. Lebih mendahulukan kepentingan masyarakat dari pada kepentingan pribadi dan komitmen untuk memecah persoalan yang dihadapi kliennya sampai tuntas.
5. Ada izin khusus untuk menjalankan profesinya. Merupakan bentuk perlindungan awal atas kepentingan masyarakat dan untuk melindungi

keseluruhan profesi tersebut dari kemungkinan disalah gunakan oleh orang-orang tertentu yang tidak profesional.

6. Kaum profesional biasanya menjadi anggota suatu organisasi profesi yang dipandang sebagai polisi moral bagi anggota dan akan menindak anggota yang melanggar kode etik dan hakekat profesi tersebut.

Sedangkan definisi profesional menurut Deber & Schwartz (1991) dalam Hendra (2003), tenaga profesional adalah mereka yang terlatih untuk melaksanakan tugas yang kompleks secara independen dan dalam memecahkan masalah yang timbul dalam pelaksanaan tugas ini yaitu dengan menerapkan keahlian serta pengalamannya.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dikatakan seorang profesional memiliki norma dan aturan yang membentuk identitas pribadi dan menjadi suatu mekanisme pengendalian bagi mereka dalam melaksanakan profesinya. Hendra (2003) menyatakan bahwa luasnya konflik yang dialami para profesional tergantung seberapa tingginya mereka menjaga orientasi profesionalnya atau tergantung pada beralihnya orientasi dia menuju nilai dan norma organisasi.

Beberapa kelompok profesional seperti dokter, ahli hukum dan akademisi mencerminkan kelompok yang memiliki orientasi profesional yang lebih tinggi. Semakin besar orientasi profesional yang dimiliki para manajer, semakin tinggi konflik peran yang muncul. Orientasi para profesional yang tinggi tersebut kemungkinan menunjukkan keinginan untuk mencapai atau menjaga otonominya dalam lingkungan kerja. Pemikiran ini membawa konsekuensi bahwa individu yang menunjukkan orientasi profesional yang tinggi akan mengalami konflik

karena mereka memandang manajerial akan mengancam otonominya. Namun, riset selanjutnya menentang asumsi tersebut. Dalam penelitian Wallace (1995) menyatakan bahwa komitmen yang tinggi pada profesi tidak berarti bahwa komitmen organisasi yang rendah. Dengan demikian, antara keduanya tidak bersifat saling menggantikan, jika organisasi bisa mengusahakan agar komitmen yang tinggi pada organisasi tersebut diikuti dengan usaha untuk membuat para profesional tersebut setia dengan tujuan organisasi. Kenyataannya organisasi memilih para profesional yang bisa sukses menerima tujuan profesinya dan tujuan organisasinya.

#### **4. Teori Kontingensi (*Contingency Approach*)**

Govindarajan (1986) mengungkapkan bahwa pendekatan kontingensi (*contingency approach*) dapat dipergunakan untuk menyelesaikan perbedaan dari berbagai penelitian tersebut. Pendekatan kontingensi memungkinkan adanya variabel-variabel lain yang dapat bertindak sebagai faktor moderating yang mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan dependen. Pendekatan ini banyak digunakan sebagai solusi atas ketidakkonsistenan sejumlah penelitian sebelumnya. Brownell (1982) dalam Soemarno (2005), menelaah beberapa penelitian yang menunjukkan ketidakkonsistenan hasil dalam menguji hubungan antara variabel independen dan variabel dependen, memberi indikator adanya faktor-faktor kondisional sebagai variabel moderasi yang dikelompokkan ke dalam 4 variabel yaitu kultur, organisasional, interpersonal dan individual. Teori kontingensi dihadapkan pada premis bahwa tidak ada sistem akuntansi manajemen

yang secara universal dapat digunakan organisasi dalam berbagai lingkungan, yang diduga dapat menyebabkan sistem akuntansi manajemen lebih efektif. Variabel pemoderasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran.

### **1. Anggaran**

Anggaran menurut Munandar (2001) adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang.

Sedangkan menurut Mulyadi (2001) anggaran merupakan rencana yang dinyatakan secara kuantitatif, diukur dalam kesatuan moneter atau ukuran dalam jangka waktu satu tahun.

Anggaran juga diartikan sebagai pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial dan merupakan artikulasi dari hasil perumusan strategi, kemudian dijadikan *manajerial plan of action* untuk memfasilitasi tujuan organisasi (Mardiasmo, 2002).

Pada organisasi sektor publik secara ringkas anggaran adalah rencana finansial yang menyatakan berapa biaya atas rencana-rencana yang dibuat (pengeluaran / belanja dan berapa banyak serta bagaimana caranya memperoleh uang untuk mendanai rencana tersebut (pendapatan) dan terkait juga dengan

proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program dan aktivitas, yang meliputi aspek penganggaran, pengendalian dan akuntabilitas (Mardiasmo, 2002).

Anggaran juga dapat diinterpretasikan sebagai paket pernyataan penerimaan dan pengeluaran yang diharapkan terjadi dalam satu atau beberapa periode mendatang yang tampilannya selalu disertakan data penerimaan pengeluaran dimasa lalu (Bastian, 2001).

Dari pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa anggaran dianggap sebagai suatu kebutuhan bagi perusahaan yang merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan oleh perusahaan yang bersangkutan selama jangka waktu tertentu.

Abernethy dan Stoelwinder (1995) dalam Hendra (2003) menyatakan bahwa sistem akuntansi melalui proses penganggaran yang dirancang juga berimplikasi atas hubungan antara profesional dan organisasi karena sistem tersebut dirancang untuk mencapai kinerja birokratis baik itu efisiensi maupun pertanggungjawaban. Sistem tersebut sering diterapkan dengan menaruh perhatian pada aspek unit para profesional yang terlibat didalamnya.

#### **a) Karakteristik Anggaran**

Menurut Govindarajan (2002), karakteristik dari anggaran adalah sebagai berikut :

##### **1. Dinyatakan dalam satuan moneter (keuangan)**

Satuan moneter dalam mengukur nilai merupakan hal yang lazim digunakan dalam usaha, walaupun angkanya berasal dari satuan yang

bukan satuan keuangan, misalnya unit terjual atau jumlah produksi. Jumlah dalam kuantitas yang dikalikan dengan nilai rupiahnya (nilai satuan uangnya) untuk memperoleh nilai yang dianggarkan dalam jumlah moneter.

**2. Umumnya mencakup kurun waktu satu tahun**

Anggaran disusun untuk suatu periode tertentu yang akan datang. Jangka waktu satu tahun adalah paling umum yang digunakan dalam dunia bisnis untuk periode anggaran karena sejalan dengan periode akuntansi yang lazim yaitu 1 tahun. Namun pernyataan ini bukanlah suatu yang mutlak diikuti, karena bisa saja suatu perusahaan menetapkan lebih dari satu periode akuntansi dalam satu tahun, misalnya bisnis yang sangat dipengaruhi oleh musiman.

**3. Mengandung komitmen manajemen**

Maksudnya para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

**4. Usulan anggaran ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pelaksanaan anggaran.**

Dalam hal ini perlu dibedakan antara anggaran yang disusun dengan metode *top down* dan metode partisipatif. Dalam metode *top down* anggaran disusun dan diterapkan oleh manajemen puncak dan diturunkan kebawah untuk dilaksanakan oleh manajemen yang lebih rendah. Jadi manajemen pelaksana tidak terlibat dalam penyusunan anggaran. Adapun metode partisipatif, anggaran tahunan mula-mula disiapkan oleh



manajemen divisi berdasarkan rencana jangka panjang dan pedoman-pedoman tambahannya. Anggaran ini kemudian direview dan disahkan oleh manajemen yang lebih tinggi sebelum awal tahun baru. Peninjauan ini adalah untuk mengevaluasi kesesuaian antara anggaran yang disiapkan tersebut dengan rencana perusahaan secara keseluruhan. Rencana masing-masing divisi harus saling berkesuaian satu sama lain. Dalam hal ini manajemen puncak mempunyai wewenang untuk merubah anggaran yang diusulkan oleh divisi agar kesesuaian ini tercapai. Disamping itu, review ini dilakukan juga untuk menilai kewajaran anggaran yang diusulkan tersebut sesuai dengan kondisi dan potensi yang ada.

**5. Jika anggaran yang sudah disahkan, maka anggaran tersebut tidak bisa dirubah kecuali dalam keadaan tertentu.**

Hal ini penting untuk diperhatikan, karena jika anggaran bisa dirubah sekehendak penyusun anggaran, maka tidak ada gunanya mereview dan mengesahkan anggaran. Akan tetapi dalam keadaan yang betul-betul menuntut perubahan, misalnya jika asumsi-asumsi yang mendasari anggaran keliru atau berubah dengan fakta yang ada, revisi anggaran tentu diperlukan.

**6. Secara berkala hasil aktual dibandingkan dengan anggaran dan varian (penyimpangan) yang ada dianalisis dan dijelaskan.**

Untuk mengukur prestasi dari kegiatan manajemen, khususnya pelaksana anggaran harus dilaporkan prestasi agar realistis dapat dibandingkan dengan anggaran. Hal ini tentunya untuk mengetahui apakah

pelaksanaan anggaran telah sesuai, kurang atau melebihi anggaran yang ditetapkan. Dari perbandingan antara anggaran dan realisasinya ini akan dapat dianalisis prestasi kerja manajemen dan penyimpangan-penyimpangan yang terjadi serta bagaimana tindak lanjutnya. Disini tidak hanya kelemahan-kelemahan yang dikaji, tetapi kemungkinan penetapan yang kurang tepat. Karena anggaran bukanlah sesuatu yang mutlak untuk dipatuhi dan diikuti, tetapi merupakan pedoman yang memiliki sifat fleksibel, sesuai dengan situasi dan kondisi yang selalu mengalami perubahan dan perkembangan.

#### **b) Fungsi Anggaran**

Menurut Mulyadi (2001), fungsi dari anggaran itu terdiri dari :

1. Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan anggaran.
2. Anggaran merupakan rencana aktifitas yang akan dilaksanakan perusahaan dimasa yang akan datang.
3. Anggara berfungsi sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan berbagai unit organisasi dalam perusahaan dan yang menghubungkan manajer bawah dengan manajer tingkat atas.
4. Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur yang dipakai sebagai pembanding hasil operasi sesungguhnya.
5. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendali yang memungkinkan manajemen menunjuk bidang yang kuat dan lemah bagi perusahaan.

6. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajemen dan karyawan yang senantiasa bertindak secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan perusahaan.

### c) Proses Penyusunan Anggaran

Pendekatan yang digunakan dalam proses penyusunan anggaran menurut Govindarajan (1986), ada 3 pendekatan yang dipakai yaitu :

#### 1. *Top Down Approach*

Dimana anggaran disusun oleh manajer tingkat atas dengan sedikit atau bahkan sama sekali tidak bekerjasama dengan manajer tingkat bawah. Atau dapat dikatakan tidak ada keterlibatan manajer tingkat bawah.

#### 2. *Bottom Up Approach*

Yaitu anggaran yang disiapkan oleh pihak pelaksana anggaran tersebut yang kemudian diteruskan kepada tingkat yang lebih tinggi untuk mendapatkan persetujuan.

#### 3. *Top Down dan Bottom Up Approach* (pendekatan campuran)

Penyusunan anggaran yang dimulai dari pimpinan tertinggi kemudian dijabarkan oleh karyawan bawahan, berarti anggaran berdasarkan pedoman dari pimpinan kemudian dilanjutkan oleh bawahan.

## 2. Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran

Menurut Govindarajan (1986) partisipasi anggaran adalah proses dimana pembuat anggaran terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penentuan besar

anggaran. Pendapat lain mengenai partisipasi juga diungkapkan oleh Davis (1990) partisipasi merupakan keterlibatan mental dan emosional orang-orang dalam situasi kelompok yang mendorong mereka memberikan kontribusi kepada tujuan kelompok dan berbagai kelompok dan berbagai tujuan untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan definisi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran adalah suatu proses dimana individu-individu yang ada didalamnya terlibat dan mempunyai pengaruh terhadap target penyusunan anggaran yang kinerjanya akan dievaluasi dan mungkin akan menghargai atas dasar pencapaian target anggaran mereka.

Salah satu perwujudan dari partisipasi ialah partisipasi dalam penyusunan anggaran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan keterlibatan yang meliputi pemberian pendapat, pertimbangan dan usulan dari bawahan kepada pimpinan dalam mempersiapkan anggaran. Agar anggaran dapat sebagai pengendali, maka dalam penyusunan anggaran harus diperhatikan juga pihak-pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran tersebut. Apabila pihak ini tidak diperhatikan maka kemungkinan besar akan menimbulkan *dysfunctional behavior* atau perilaku yang tidak semestinya. Anggaran yang hanya disusun berdasarkan kehendak atasan dapat menimbulkan rendahnya motivasi bawahan dalam mencapai target yang optimal. Efektivitas pelaksanaan anggaran terwujud bila mana didukung oleh orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut. Dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran, dapat memberikan kesempatan untuk memasukkan informasi lokal. Dengan cara ini bawahan dapat mengkomunikasikan atau mengungkapkan beberapa informasi pribadi yang

mungkin dapat dimasukkan dalam standar atau anggaran yang dipakai sebagai dasar pencapaian anggaran yang efektif. Agar anggaran berhasil, pendekatan partisipatif dalam penyusunan anggaran menuntut bahwa seluruh manajer memahami dan menyetujui strategi organisasi. Tanpa hal tersebut anggaran yang diajukan oleh manajer tingkat bawah akan kekurangan arah yang konsisten (Garrison, 2007).

Penerapan partisipasi dalam anggaran memberikan banyak manfaat antara lain (Govindarajan, 1986) :

1. Kemungkinan ada penerimaan yang lebih besar atas cita-cita anggaran jika anggaran dipandang berada dalam kendali pribadi manajer, dibandingkan bila dilaksanakan secara eksternal. Hal ini mengarah kepada komitmen pribadi yang lebih besar untuk mencapai cita-cita tersebut.
2. Hasil penyusunan anggaran partisipatif adalah pertukaran informasi yang efektif. Besar anggaran yang telah distujui merupakan hasil dari keahlian dan pengetahuan pribadi dari pembuat anggaran, yang paling dekat dengan lingkungan produk / pasar.

## **B. KAJIAN PENELITIAN YANG RELEVAN**

Berbagai penelitian mengenai konflik peran telah dilakukan, salah satunya oleh Fazly Syam, dkk (2006), mereka meneliti pengaruh orientasi profesional terhadap konflik peran : Interaksi antara partisipasi anggaran dan penggunaan anggaran sebagai alat ukur kinerja dengan orientasi manajerial. Penelitian ini dilakukan pada perguruan tinggi negeri dan swasta di Provinsi Nangroe Aceh

Darussalam, dengan responden dalam penelitian ini adalah para profesional (dosen) yang juga menjabat sebagai manajer lingkungan organisasi perguruan tinggi (Dekan, Pembantu Dekan, Kepala Akademik, dan Kepala Tata Usaha). Pengujian hipotesis dengan menggunakan regresi linear sederhana. Teknik analisis data menggunakan regresi dengan interaksi. Hasil penelitian menunjukkan orientasi profesional akan memberi pengaruh terhadap konflik peran terutama jika dimoderasi oleh orientasi manajerial. Hal ini berarti seorang individu dituntut untuk memilih salah satu orientasi baik orientasi profesional maupun orientasi manajerial. Jika seorang individu memilih kedua orientasi ini pada saat yang bersamaan maka dapat dipastikan akan terjadi konflik peran.

Wiwik Handayani (2000) telah melakukan penelitian mengenai Dampak Komitemn Organisasi, *Self Efficacy* terhadap konflik peran dan kinerja. Penelitian ini dilakukan di Departemen Produksi PT. HM. SAMPOERNA, Tbk, dengan responden seluruh karyawan wanita yang telah menikah dan berkeluarga. Pengujian hipotesis menggunakan analisis jalur. Teknik analisis yang digunakan yaitu SEM (*Structural Equation Modeling*). Hasil penelitrin menunjukkan bahwa (1) Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap konflik peran, (2) *Self efficacy* berpengaruh positif terhadap konflik peran. (3) Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja. (4) *Self efficacy* berpengaruh positif terhadap kinerja dan konflik peran berpengaruh negatif terhadap kinerja.

Wardani (2008) telah melakukan penelitian mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Konflik Peran dan Ketidakjelasan Peran serta Kinerja. Yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah karyawan lingkungan di

lingkungam dinas pendapatan kota Batam. Teknik analisis yang digunakan yaitu SEM (*Structural Equation Modeling*). Hasil dari penelitian menunjukkan (1) Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap konflik peran. (2) Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh nonsignifikan terhadap ketidakjelasan peran. (3) Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. (4) Ketidakjelasan peran memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja. (5) Konflik peran memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja.

Intyas (2006) melakukan penelitian mengenai pengaruh tekanan etis terhadap konflik organisasional-profesional dan *workoutcomes*. Responden pada penelitian adalah para auditor (junior, senior, supervisor dan manajer) yang bekerja pada kantor akuntan publik yang terdaftar pada direktori kantor akuntan publik yang dikeluarkan oleh Ikatan Akuntan Indonesia tahun 2005. Teknik analisis yang digunakan yaitu SEM (*Structural Equation Modeling*). Hasil penelitian menyimpulkan bahwa (1) Semakin tinggi tekanan etis akan menyebabkan tingginya konflik organisasional-profesional. (2) Semakin tinggi konflik organisasional-profesional akan menyebabkan rendahnya komitmen organisasional dan rendahnya komitmen organisasional tersebut akan menyebabkan tingginya keinginan berpindah. (3) Semakin tinggi konflik organisasional-profesional akan menyebabkan rendahnya kepuasan kerja dan rendahnya kepuasan kerja akan menyebabkan tingginya keinginan berpindah.

Madziatul (2007) meneliti pengaruh konflik peran terhadap kepuasan kerja dan komitmen pada organisasi. Responden dalam penelitian ini adalah perawat

yang bekerja di rumah sakit. Teknik analisis yang digunakan yaitu Analisa statistik deskriptif dan analisis jalur. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa konflik peran berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan konflik peran berpengaruh signifikan terhadap komitmen pada organisasi.

Marini (2001) meneliti pengaruh *Role Conflict*, *Role Ambiguity* dan *Job Insecurity* terhadap Kepuasan Kerja. Responden dalam penelitian ini adalah akuntan pendidik pada Perguruan Tinggi yang tersebar di Pulau Jawa. Pengujian hipotesis dengan menggunakan model regresi berganda. Hasil pengujian empirik menunjukkan bahwa variabel *role conflict*, *role ambiguity*, *job insecurity* mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja akuntan pendidik. Hal ini berarti, semakin tinggi *role conflict*, *role ambiguity*, dan *job insecurity* maka semakin tinggi kepuasan kinerja. Hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian sebelumnya, dan kemungkinan ada variabel lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja akuntan publik.

Bahagia Tarigan (2004) meneliti Pengaruh Peranan Konflik, Sasaran Anggaran, Sistem Pelaporan terhadap Sistem Pengendalian Manajemen. Responden dalam penelitian ini adalah bagian keuangan dan anggaran (staf fakultas dan wakil dekan II bidang keuangan) yang terdapat pada beberapa Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Pengujian hipotesis dengan menggunakan model *multiple regresi*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Peranan konflik mempengaruhi proses pengendalian manajemen secara signifikan. (2) Sasaran anggaran serta sistem pelaporan mempengaruhi sistem pengendalian manajemen secara signifikan. (3)



Secara bersama-sama ketiga variabel independen tersebut mempengaruhi sistem pengendalian manajemen.

Aji Pramudo (2000) meneliti keterkaitan antara tekanan ditempat kerja (*role ambiguity, role conflict, role overload*) dengan perilaku *cyberloafing*. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan Pemerintah Daerah Sragen. Pengujian hipotesis dengan menggunakan uji *confirmatory factor analysis* (CFA). Dari hasil penelitian tersebut *role ambiguity, role conflict, role overload* terbukti keterkaitannya positif terhadap *cyberloafing*.

### **C. PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

#### **a. Hubungan Orientasi Profesional dengan Konflik Peran**

Konflik peran merupakan perbedaan dan ketidaksesuaian yang terjadi dalam individu tersebut mengenai pola tindakan yang diharapkan seseorang. Teori peran menyatakan bahwa apabila individu memiliki persepsi atau harapan yang berbeda tentang peran seseorang, orang itu cenderung mengalami konflik peran karena sukar memenuhi suatu harapan tanpa menolak harapan lain (Keith Davis & John W. Newstrom, 1990).

Konflik peran muncul jika seseorang dalam suatu organisasi menerima pesan yang tidak sesuai yang menyangkut perilaku peranan yang tepat. Karena kebergandaan peranan dan perangkat peranan, tidak mungkin bagi seseorang menghadapi suatu situasi kejadian simultan (berbarengan) dari dua atau lebih tuntutan peranan, dimana prestasi yang satu menghalangi prestasi yang lainnya.

Jika hal ini terjadi, individu tersebut menghadapi suatu situasi yang disebut sebagai konflik peran (Gibson, 1994).

Konflik peran timbul jika para profesional memandang bahwa kesesuaian dengan salah satu peran akan mengakibatkan kesesuaian dengan peran yang lain akan sulit dan tidak mungkin. Aranya & Feris (1984) dalam Fazly (2006) menyatakan bahwa luasnya konflik yang dialami para profesional tergantung seberapa tingginya mereka menjaga orientasi profesionalnya atau tergantung pada beralihnya orientasi ia menuju nilai dan norma organisasi. Semakin besar orientasi profesional yang dimiliki oleh seorang manajer, semakin tinggi potensi konflik peran yang muncul. Penelitian ini mendukung penelitian Fazly (2006) yang menunjukkan bahwa orientasi profesional akan memberi pengaruh positif terhadap konflik peran terutama jika dimoderasi oleh orientasi manajerial. Hal ini berarti seorang individu dituntut untuk memilih salah satu orientasi baik orientasi profesional maupun orientasi manajerial. Jika seorang individu memilih kedua orientasi ini pada saat yang bersamaan maka dapat dipastikan akan terjadi konflik peran. Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Intyas (2006) yang menyatakan bahwa semakin tinggi tekanan etis, maka akan menyebabkan tingginya konflik organisasional-profesional. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Nurika (2009) yang menyatakan komitmen profesional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Dengan kata lain semakin tinggi komitmen pada organisasi, maka akan semakin tinggi komitmen profesional.

Konflik peran merupakan aspek yang sering digunakan dalam penelitian. Penelitian lain mengenai konflik peran menunjukkan bahwa konflik peran tersebut dipengaruhi oleh tekanan organisasional, komitmen organisasi, *self efficacy*, gaya kepemimpinan yang penelitian ini dilakukan oleh Wiwik Handayani (2000) ; Intyas Utami, dkk (2006) ; Wardani (2008). Dan konflik peran akan berdampak terhadap sistem pengendalian manajemen, kepuasan kerja, kinerja, perilaku *cyberlofing* oleh Bahagia Tarigan (2004) ; Mazdiatul (2007) ; Marini (2001) ; Aji Pramudo (2000).

Dapat peneliti ambil kesimpulan bahwa konflik peran timbul jika seorang individu yang memiliki peran ganda yaitu sebagai individu yang berorientasi pada profesional dan individu orientasi manajerial, akan mengalami konflik peran karena adanya *gap expectation* antara kedua peran tersebut, sehingga akan sulit untuk menyesuaikan salah satu peran dengan peran yang lain. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa semakin tinggi orientasi profesional maka konflik peran akan semakin meningkat. Maka dari itu, penulis menduga bahwa orientasi profesional berpengaruh signifikan positif terhadap konflik peran. Pengaruh tersebut diuji pada hipotesis satu.

#### **b. Hubungan antara Partisipasi Anggaran, Orientasi Profesional dan Konflik Peran**

Menurut Keith Davis (1990) partisipasi merupakan keterlibatan mental dan emosional orang-orang dalam situasi kelompok yang mendorong mereka memberikan kontribusi kepada tujuan kelompok dan berbagai kelompok dan

berbagai tujuan untuk mencapai tujuan. Salah satu perwujudan dari partisipasi ialah partisipasi dalam penyusunan anggaran.

Dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran, dapat memberikan kesempatan untuk memasukkan informasi lokal. Dengan cara ini bawahan dapat mengkomunikasikan atau mengungkapkan beberapa informasi pribadi yang mungkin dapat dimasukkan dalam standar atau anggaran yang dipakai sebagai dasar pencapaian anggaran yang efektif.

Penerapan partisipasi dalam penyusunan anggaran memberikan banyak manfaat antara lain :

1. Partisipan (orang yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran) menjadi *ego-involved* tidak hanya *task-involved* dalam kerja mereka.
2. Partisipasi akan menaikkan rasa kebersamaan dalam kelompok, yang akibatnya akan menaikkan kerja sama anggota kelompok dalam penerapan sasaran.
3. Partisipasi dapat mengurangi rasa tertekan akibat adanya anggaran.
4. Partisipasi dapat mengurangi rasa ketidaksamaan dalam alokasi sumber daya antara bagian-bagian organisasi.

Meskipun partisipasi mempunyai banyak manfaat, bukan berarti partisipasi tidak memiliki keterbatasan dan masalah yang berkaitan dengan partisipasi. Siegel & Marconi (1989) dalam Fazly (2006) menemukan bahwa jika partisipasi tidak diterapkan secara benar, partisipasi dapat merusak motivasi dan menurunkan kemampuan untuk mencapai sasaran organisasi

Partisipasi dalam kaitannya dengan pengendalian profesional, adanya interaksi profesional dalam proses penyusunan anggaran bisa menimbulkan konflik peran sebagaimana yang dinyatakan Fazly (2006). Dalam penelitian tersebut menyatakan bahwa bahwa orientasi profesional akan memberi pengaruh positif terhadap konflik peran terutama jika dimoderasi oleh orientasi manajerial. Hal ini disebabkan para profesional cenderung mempunyai komitmen yang rendah pada nilai manajerial sehingga melibatkan mereka secara langsung dengan pengendalian keuangan seperti dalam penganggaran akan menimbulkan konflik peran. Konflik peran tersebut timbul sebagai akibat timbulnya pertentangan dalam diri individu yang bersangkutan atas penerapan sumber daya yang dilakukan melalui proses penganggaran. Jadi, individu yang rendah orientasi manajerialnya, ia bisa menyusun anggaran semata-mata untuk memenuhi kepentingan profesinya dan bukan kepentingan organisasi. Penelitian ini didukung oleh penelitian Hendra (2003) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran sebagai variabel moderasi berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara orientasi profesional dan konflik peran. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Nurika (2009) yang menyatakan komitmen profesional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Dengan kata lain semakin tinggi komitmen pada organisasi, maka akan semakin tinggi komitmen profesional.

Jadi dapat disimpulkan bahwa konflik peran timbul sebagai akibat timbulnya pertentangan dalam diri individu yang bersangkutan atas penerapan sumber daya yang dilakukan melalui proses penganggaran. Pertentangan tersebut disebabkan karena para profesional cenderung mempunyai komitmen yang rendah

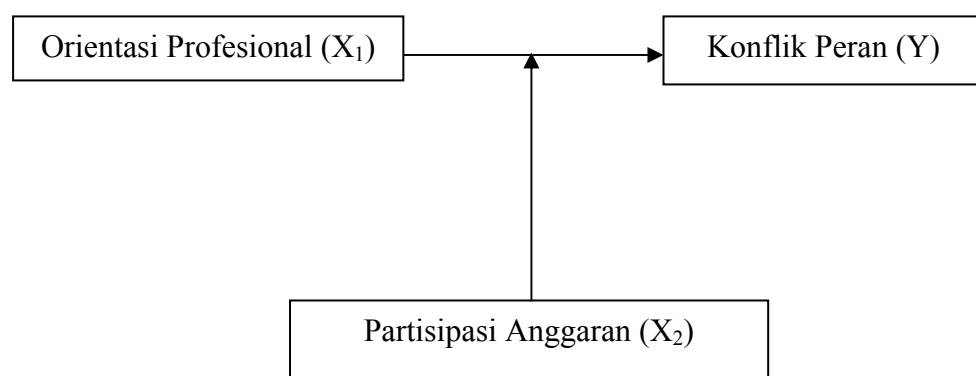
terhadap nilai majerial, sehingga interaksi profesional dalam proses penyusunan anggaran semata-mata untuk memenuhi kepentingan profesional dan bukan untuk kepentingan organisasi. Berdasarkan uraian diatas, penulis menduga pengaruh orientasi profesional terhadap konflik peran akan semakin kuat ketika partisipasi anggaran semakin meningkat. Pengaruh tersebut diuji dalam hipotesis dua.

#### **D. KERANGKA KONSEPTUAL**

Konflik peran timbul jika para profesional memandang bahwa kesesuaian dengan salah satu peran akan mengakibatkan kesesuaian dengan peran yang lain akan sulit dan tidak mungkin. Konflik peran yang timbul akibat seseorang yang mempunyai peran sebagai anggota profesional dan sekaligus sebagai anggota birokrat. Luasnya konflik yang dialami para profesional tergantung seberapa tingginya mereka menjaga orientasi profesionalnya atau tergantung pada beralihnya orientasi ia menuju nilai dan norma organisasi. Semakin besar orientasi profesional yang dimiliki oleh seorang manajer, semakin tinggi potensi konflik peran yang muncul. Jadi orientasi professional berpengaruh signifikan positif terhadap konflik peran.

Partisipasi dalam kaitannya dengan pengendalian profesional, adanya interaksi profesional dalam proses penyusunan anggaran bisa menimbulkan konflik peran. Hal ini disebabkan para profesional cenderung mempunyai komitmen rendah pada nilai manajerial sehingga melibatkan mereka secara langsung dengan pengendalian keuangan seperti dalam penganggaran akan menimbulkan konflik peran. Konflik peran timbul sebagai akibat timbulnya

pertentangan dalam diri individu yang bersangkutan atas penerapan sumber daya yang dilakukan melalui proses penganggaran. Karena individu tersebut rendah orientasi manajerialnya, ia bisa menyusun anggaran semata-mata untuk memenuhi kepentingan profesional dan bukan kepentingan organisasi. Jadi, partisipasi anggaran memperkuat hubungan antara orientasi professional dan konflik peran.



**Gambar 1**

## **E. HIPOTESIS**

Berdasarkan uraian diatas maka penulis merumuskan hipotesis yang akan diuji adalah :

H<sub>1</sub> = Orientasi profesional berpengaruh signifikan positif terhadap konflik peran.

H<sub>2</sub> = Orientasi profesional berpengaruh signifikan positif terhadap konflik peran, pengaruh tersebut akan semakin kuat ketika partisipasi anggaran semakin meningkat.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. KESIMPULAN**

1. Hipotesis 1 diterima. Orientasi profesional berpengaruh signifikan positif terhadap konflik peran. Semakin tinggi orientasi profesional maka konflik peran akan semakin meningkat.
2. Hipotesis 2 diterima. Orientasi profesional berpengaruh signifikan positif terhadap konflik peran, pengaruh tersebut akan semakin kuat ketika partisipasi anggaran semakin meningkat.

#### **B. KETERBATASAN**

1. Penggunaan metode survey dan penggunaan kuisioner dengan *self rating*. Metode survey memiliki keterbatasan yang mengancam validitas internal dalam hal pengisian kuisioner. Penggunaan *self rating* juga menjadi kendala tersendiri, sehingga masing-masing responden bisa saja mempersepsikan lain untuk jawaban setiap item pertanyaan.
2. Terdapat penggunaan yang terbatas dari pengukuran instrumen orientasi konflik peran dan partisipasi anggaran, sehingga pengembangan lebih lanjut dari instrumen tersebut dalam penelitian-penelitian mendatang.



### C. SARAN

1. Penelitian yang akan datang disamping menggunakan kuisioner hendaknya menggunakan metode wawancara langsung karena dapat mengatasi masalah bias persepsi responden tentang item pertanyaan dapat dipahami responden dan akhirnya menghasilkan data yang akurat.
2. Penelitian lebih lanjut dapat dilakukan baik dengan sampel yang sama maupun dengan sampel untuk profesi lain seperti dokter, akuntan, pengacara agar validitas penelitian ini meningkat.
3. Penelitian mendatang perlu mengembangkan variabel lebih lanjut yang mempengaruhi konflik peran yaitu dengan mengembangkan variabel-variabel baru yang terdapat dalam yang terdapat dalam teori kontijensi, misalnya kepuasan kerja, *locus of control*, dan ambiguitas peran.
4. Penelitian ini juga dapat dijadikan acuan untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan menerapkan metode dan pengujian berbeda.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aji Pramudo. 2000. Keterkaitan antara Tekanan ditempat Kerja dengan Perilaku *Cyberloafing* : Studi pada Pegawai Pengelola Data Elektronik Pemerintah Kabupaten Sragen
- Bahagia Tarigan. 2004. Pengaruh Peranan Konflik, Sasaran Anggaran, Sistem Pelaporan terhadap Sistem Pengendalian Manajemen pada Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Tengah dan DIY. *Skripsi*. Universitas Gajah Mada.
- Bastian, Indra. 2001. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta : Erlangga
- Belianus Patria. 2004. Pengaruh Orientasi Profesional terhadap Konflik Peran dengan Moderating : Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Orientasi Tujuan Sistem. *Tesis*. Universitas Diponegoro
- Davis, Keith. 1990. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta : Erlangga
- Fazly Syam, dkk. 2006. *Pengaruh Orientasi Profesional terhadap Konflik Peran: Interaksi antara Partisipasi Anggaran dan Penggunaan Anggaran sebagai Alat Ukur Kinerja dengan Orientasi Manajerial (Suatu Studi Empiris Pada Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta di Provinsi Nangroe Aceh Darussalam)*. SNA IX.
- Garrison. 2007. *Akuntansi Manjerial Buku 2*. Jakarta : Salemba Empat
- Gibson, dkk. 1994. *Organisasi*. Jakarta : Erlangga
- \_\_\_\_\_ *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta : Erlangga
- Govindarajan, Vijay, 1986. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta : Salemba Empat
- Hendra. 2003. Pengaruh Aspek-aspek Penganggaran terhadap Konflik Peran. *Skripsi*. Bung Hatta Padang
- Intyas Utami, dkk. 2006. *Pengaruh Tekanan Etis terhadap Konflik Organisasi Profesional dan Workoutcomes (Studi Empiris pada Akuntan Publik se Indonesia)*. SNA IX
- Kuntz & Scholtes. 2008. *The Role of Medical Professional in Top Management Teams of Healthcare Organization : An Economic Model*. Universitas of Cambridge