

PENGARUH ORIENTASI PROFESIONAL TERHADAP KONFLIK PERAN DENGAN TIPE PENGENDALIAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING

Dwi Fitri Puspa
Universitas Bung Hatta

Abstraksi

The number of professionals working in bureaucratic organisational settings has been increasing. The organisations may use either formal administrative or bureaucratic controls (output and behaviour controls). As employees, these professionals often expect their behaviour to be controlled only through the use informal controls such as self and social control process. The confluence of a high professional orientation and a bureaucratic control environmental will cause role conflict. This study examines the level of conflict incurred experienced when a formal administrative controls, such as accounting control, are implemented in organisations dominated by professionals. It also examines the relationship between role conflict and sub-unit performance. Respondents participated in the study were academics working in private university. Questionnaires were administered to 250 academics. To assess whether the interaction between a high professional orientation and the control environmental affects role conflict, a multiple regression analysis was used. The impact of role conflict on sub-unit performance was tested by examining the correlation coefficients. The results showed that academics working in private university did not experience role conflict. Therefore, role conflict did not correlate with subunit performance.

Key Words : *Role Conflict, Orientation Professional, Control, Job Satisfaction and Sub-unit Performance.*

PENDAHULUAN

Organisasi merupakan suatu unit sosial yang dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu. Sistem pengendalian diperlukan oleh manajemen untuk membantu memperlancar proses pencapaian tujuan organisasi tersebut. Seperti diungkapkan oleh Mills (1983) dan Anthony dan Govindarajan (1995), sistem pengendalian organisasi, yang juga biasa disebut sebagai sistem pengendalian administratif atau birokratis, didesain untuk mengarahkan atau mengatur aktivitas anggota organisasi agar sesuai dengan yang dikehendaki oleh pimpinan organisasi. Akan tetapi, keefektifan suatu sistem pengendalian ditentukan, antara lain, oleh seberapa jauh sistem tersebut sesuai dengan karakteristik organisasi. Pendekatan kontinjensi (*contingency approach*) ini mengatakan bahwa sistem pengendalian akan lebih bisa menunjang pencapaian tujuan organisasi apabila desainnya sesuai dengan kondisi lingkungan organisasi (Hopwood, 1980). Sebaliknya, sistem pengendalian yang tidak sesuai dengan karakteristik organisasi bisa menimbulkan *dysfunctional behavior* bagi anggota organisasi.

Sejalan dengan pendekatan kontinjensi di atas bisa dikatakan bahwa organisasi yang pelaksanaan aktivitas produksinya melibatkan banyak tenaga profesional memerlukan sistem pengendalian yang berbeda dengan organisasi yang proses produksinya tidak banyak melibatkan tenaga profesional. Secara lebih spesifik bisa dikatakan bahwa sistem pengendalian organisasi kemungkinan besar akan mengakibatkan *dysfunctional behavior* apabila profesional yang sudah menjadi karyawan suatu perusahaan tetap mempertahankan norma dan aturan kode etik profesinya dalam melaksanakan aktivitas perusahaan. konflik terjadi karena tenaga kerja profesional memiliki norma dan sistem nilai yang diperolehnya dalam proses pendidikan berbenturan dengan norma, aturan dan sistem nilai berlaku di perusahaan. Beberapa bukti empiris menunjukkan bahwa tenaga kerja profesional yang bekerja dalam lingkungan organisasi yang birokratis mengalami konflik peran (*role conflict*) (Hall, 1967; Scott, 1966; Raelin, 1989; Copur, 1990).

Sistem pengendalian terdiri dari mekanisme dan prosedur yang menyangkut batasan wewenang untuk mengambil keputusan, aturan-aturan, kebijakan-kebijakan, prosedur operasi, mekanisme penyusunan anggaran dan penilaian kinerja atau *reward systems*. Mekanisme pengendalian seperti ini nampaknya tidak sesuai dengan perilaku profesional yang dididik untuk menjalankan tugas-tugas yang kompleks secara independen, dan memecahkan permasalahan yang timbul dalam pelaksanaan tugas-tugas tersebut dengan menggunakan pengalaman dan keahlian mereka (Derber dan Schwartz, 1991).

Sikap dan kemandirian profesional ini kemungkinan akan melekat pada saat profesional tersebut bekerja dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, di dalam organisasi yang didominasi oleh pekerja profesional, penerapan bentuk pengendalian administratif yang mendominasi dan membatasi aktivitas para profesional untuk mengatur diri sendiri dapat menimbulkan konflik (Hall, 1967; Aranya, dan Ferris, 1984; Organ dan Greene, 1981; Derber dan Schwartz, 1991; Abernethy dan Stoelwinder, 1995).

Konflik seperti ini tidak akan timbul apabila seorang profesional yang bekerja dalam suatu organisasi mau beradaptasi dengan lingkungan pengendalian organisasi di mana ia bekerja. Dengan kata lain, potensi terjadinya konflik akan semakin kecil apabila tenaga profesional mau mengurangi sikap keprofesionalannya (*profesional orientation*). Penelitian ini mencoba menguji secara empiris sejauh mana sikap keprofesionalan seseorang yang bekerja dalam lingkungan pengendalian organisasi yang birokratis menimbulkan konflik peran mempengaruhi kinerja dan tingkat kepuasan.

MOTIVASI DAN MANFAAT PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian ulang yang dilakukan oleh Abernethy dan Stoelwinder (1995). Dan perluasan dari penelitian terdahulu (Dwi Fitri, 1997). Hasil penelitian Abernethy dan Stoelwinder menunjukkan bahwa profesional yang bekerja pada lingkungan pengendalian administratif dan memiliki *profesional orientation* yang tinggi akan mengalami *role conflict*. Disamping itu, Abernethy dan Stoelwinder juga melaporkan bahwa semakin tinggi *role conflict* para profesional, semakin rendah kinerja dan kepuasan kerja mereka, dan sebaliknya.

Penelitian ini dilakukan karena di literatur akuntansi bukti empiris tentang hubungan antara lingkungan pengendalian dengan orientasi profesional masih sangat terbatas. Secara lebih khusus, penelitian ini dilakukan karena dua alasan utama. Pertama, dalam penelitian Abernethy dan Stoelwinder, subyek penelitian (responden) berasal dari satu rumah sakit. Ini dilakukan oleh mereka untuk meningkatkan *internal validity* penelitian mereka. Sebagai konsekuensinya, generalisasi hasil penelitian mereka masih sangat terbatas. Oleh karena itu, dalam penelitian Dwi Fitri (1997, 2000) pengujian dilakukan secara *cross-sectional*, artinya sampel di ambil dari beberapa organisasi. Kedua, seperti diungkapkan oleh Abernethy dan Stoelwinder, rumah sakit dan universitas adalah dua bentuk institusi yang dominasi profesionalnya sangat kuat. Akan tetapi, penelitian mereka hanya dilakukan di lingkungan rumah sakit saja. Dan penelitian Dwi Fitri (1997) responden diambil dari rumah sakit negeri dan uni

versitas negeri. Karena alasan ini, dalam penelitian ini responden akan diambil dari universitas swasta.

Hasil penelitian ini diharapkan akan bisa dijadikan sebagai bukti tentang *external validity* teori pengendalian dalam lingkungan birokratis. Diharapkan bahwa hasil penelitian ini akan dapat memperluas wawasan akuntan dalam bidang pengendalian. Dari hasil penelitian ini, para akuntan praktisi dan akademisi akan memperoleh gambaran yang lebih baik tentang seberapa jauh orientasi profesional mempengaruhi efektivitas sistem pengendalian administratif formal. Seperti diungkapkan oleh Hopwood (1976) akuntan perlu memiliki perspektif yang lebih luas tentang pengendalian dan memahami hubungan saling peran antara pengendalian administratif yang sering mereka rancang dengan proses pengendalian informal yang beroperasi dalam organisasi.

LANDASAN TEORI DAN HIPOTESIS

1. Konflik Peran (*Role Conflict*)

Tenaga kerja profesional adalah mereka yang telah terlatih untuk melaksanakan tugas yang kompleks secara independen dan yang dalam memecahkan masalah yang timbul dalam pelaksanaan tugas ini dengan menerapkan keahlian dan pengalamannya (Derber dan Schwartz, 1991). Independensi profesional dan, secara umum sikap mereka dalam pelaksanaan tugas ini merupakan cerminan dari norma-norma dan/atau aturan-aturan kode etik profesinya. Norma dan aturan ini berfungsi sebagai petunjuk tentang *the dos* (hal-hal yang boleh dilakukan) dan *the donts* (hal-hal yang tidak boleh dilakukan). Oleh karena itu, bagi seorang profesional, norma dan aturan ini berfungsi sebagai suatu mekanisme pengendalian yang akan menentukan kualitas pekerjaannya. Ini berarti bahwa dalam diri seorang profesional terdapat suatu sistem nilai atau norma yang akan mengatur perilaku mereka dalam proses pelaksanaan tugas/pekerjaan mereka.

Mekanisme pengendalian tugas yang berdasarkan pada diri sendiri (*self-control*) ini kemungkinan besar akan berbenturan dengan mekanisme pengendalian perusahaan yang dikembangkan oleh manajemen. Sikap kemandirian profesional dalam memecahkan masalah yang dihadapi dalam pelaksanaan tugasnya akan cenderung membuat mereka menuntut penugasan dan pengendalian secara penuh terhadap proses atau prosedur pelaksanaan tugas. Tuntutan pengendalian proses ini tentu saja bertentangan dengan sistem pengendalian manajemen yang ditujukan untuk mengendalikan perilaku dan aktivitas mereka. Seperti diungkapkan di muka, sistem pengendalian manajemen

diterapkan untuk mengurangi *goal incongruence* (Anthony dan Govindarajan, 1995). Melalui sistem pengendalian ini, manajemen berusaha mensosialisasikan strategi, tujuan, dan norma-norma yang dianut oleh perusahaan. Diharapkan bahwa dengan proses sosialisasi ini manajemen dapat menyampaikan kepada anggota organisasi tentang perilaku yang diharapkan (*expected behavior*) dari mereka. Dalam pelaksanaannya, mekanisme pengendalian administratif atau birokratis ini menekankan pada perilaku (*behavior control*) dan *output* yang dihasilkan oleh perilaku tersebut (*output control*) (Abernethy dan Stoelwinder, 1995). Artinya, pengendalian dilaksanakan dengan mengarahkan pada seberapa jauh pelaksanaan aktivitas anggota organisasi menyimpang dari prosedur atau mekanisme baku yang telah ditentukan oleh manajemen, dan pada hasil yang berhasil dicapai oleh anggota organisasi dalam kurun waktu tertentu, seperti target pencapaian kos standar (*standard costs*), ROI, dan anggaran penjualan.

Benturan ke dua mekanisme pengendalian yang dialami oleh profesional yang bekerja dalam suatu organisasi yang birokratis ini terwujud dalam bentuk konflik peran (*role conflict*). Seperti diungkapkan oleh Wolfe dan Snoke (1962), konflik peran timbul karena adanya dua perintah yang berbeda yang diterima (dalam hal ini oleh profesional) secara berbarengan dan pelaksanaan salah satu perintah saja akan mengakibatkan terabaikannya perintah yang lain. Seorang profesional dalam melaksanakan tugasnya, terutama ketika menghadapi suatu masalah tertentu, akan sering menerima dua perintah sekaligus. Perintah pertama datangnya dari kode etik profesi, sedangkan perintah yang kedua datangnya dari sistem pengendalian yang berlaku di perusahaan. Apabila profesional bertindak sesuai dengan kode etiknya, maka ia akan merasa telah bertindak secara tidak profesional. Kondisi seperti inilah yang disebut sebagai konflik peran (*role conflict*); suatu konflik yang timbul karena mekanisme pengendalian birokratis organisasi tidak sesuai dengan norma, aturan, etika dan kemandirian profesional. Fenomena konflik peran seperti tersebut di atas bukanlah suatu fenomena yang sifatnya dikotomi (ada atau tidak ada / *dichotomous phenomenon*), tapi lebih merupakan suatu fenomena yang terjadi dalam tingkatan intensitas (Barley dan Tolbert, 1991). Artinya, setiap organisasi mengalami masalah konflik peran, hanya derajat atau tingkat keseriusan permasalahannya yang berbeda. Oleh karena itu, tugas peneliti adalah mengungkapkan faktor-faktor yang secara potensial mempengaruhi tingkat konflik peran yang terjadi dalam perusahaan. Abernethy dan Stoelwinder (1995) menemukan bahwa tingkat peran dipengaruhi oleh seberapa jauh para profesional ingin mempertahankan sikap keprofesionalan mereka dalam perusahaan dan seberapa jauh lingkungan pengendalian yang berlaku di perusahaan mengancam otonomi para profesional tersebut.

Menurut Lurie (1981), tingkat keinginan untuk mempertahankan sikap profesional berbeda-beda antara satu pekerja profesional dengan pekerja profesional yang lain. Seperti dijelaskan di muka, manajemen bisa menggunakan sistem pengendalian manajemen untuk mensosialisasikan strategi, tujuan, dan norma-norma yang berlaku di perusahaan. Tujuannya adalah untuk meningkatkan *goal congruence* melalui peningkatan komitmen anggota organisasi. Proses sosialisasi ini akan bisa mempengaruhi (mengurangi) kemandirian (atau orientasi profesional) seorang profesional. Sebagai konsekuensinya, para profesional akan merasa dirinya sebagai bagian dari organisasi (atau individu yang menerima kompensasi atas jasa yang diberikan kepada organisasi) dan mulai melepas asosiasi mereka dengan norma, aturan dan kode etik profesi dalam melaksanakan aktivitas-aktivitas organisasi yang menjadi tanggung jawabnya. Ini berarti bahwa dalam memecahkan permasalahan yang berhubungan dengan tugas yang diembannya, pertimbangan profesional lebih banyak didasarkan pada norma-norma, aturan dan kode etik perusahaan. Oleh karena itu, kemungkinan terjadinya konflik peran sangat rendah.

Sebaliknya, bisa juga terjadi para profesional, meski mereka digaji oleh perusahaan, tetap saja berusaha mempertahankan sikap dan kemandirian mereka dalam bekerja sebagai profesional. Mereka lebih senang (*comfortable*) mengasosiasikan diri mereka dengan organisasi profesi mereka dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi; mereka lebih ingin mentaati norma, aturan dan kode etik profesi dalam memecahkan masalah-masalah yang mereka temui dalam pelaksanaan tugas tersebut. Oleh karena itu, mereka tidak begitu terpengaruh oleh proses sosialisasi yang dilakukan oleh manajemen. Kondisi ini menyebabkan kemungkinan terjadinya konflik semakin besar. Kelompok profesional yang mempunyai orientasi profesional yang relatif tinggi adalah dokter, akademisi, dan pengacara (Aranya dan Ferris, 1984; Hall, 1967; Copur, 1990).

Potensi munculnya konflik peran juga dipengaruhi oleh seberapa jauh lingkungan pengendalian organisasi dimana profesional bekerja cenderung menekan otonomi mereka. Dominasi peran profesional dalam pelaksanaan aktivitas inti perusahaan (*core activities*) sangat menentukan tingkat ancaman terhadap otonomi profesional (Barley dan Tolbert, 1991). Semakin sering manajemen memerlukan keahlian profesional untuk memecahkan persoalan-persoalan penting organisasi, semakin tinggi *bargaining power* para profesional. Konsekuensi selanjutnya, semakin besar kemungkinan profesional untuk memperoleh otonomi dalam pelaksanaan tugas dan semakin besar pula kesempatan profesional untuk bisa menggunakan mekanisme pengendalian profesional.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa interaksi antara orientasi profesional pekerja dengan lingkungan pengendalian yang berlaku dalam organisasi akan menentukan tingkat konflik peran yang dialami oleh seorang profesional. Pekerja profesional yang memiliki orientasi profesional yang kuat akan mengalami konflik peran yang besar apabila ia bekerja dalam organisasi yang memiliki lingkungan pengendalian yang menekankan pada pencapaian target atau yang mengarahkan perilaku mereka pada suatu norma tertentu. Sebaliknya, profesional yang bekerja dalam lingkungan pengendalian yang sesuai dengan kode etik profesi mereka, yaitu lingkungan yang menekankan pada otonomi dan *self-control*, akan mengalami konflik peran yang rendah. Berdasarkan argumen ini, hipotesis pertama yang akan diuji adalah:

H1 : Tingkat konflik peran yang diakibatkan oleh orientasi profesional Pengendalian administratif dibandingkan dalam tipe lingkungan pengendalian profesional.

3. Konflik Peran, Kepuasan Kerja dan Kinerja

Konflik peran merupakan suatu gejala *psychologis* yang dialami oleh anggota organisasi yang bisa menimbulkan rasa tidak nyaman dalam bekerja dan secara potensial bisa menurunkan motivasi kerja. Khan dkk. (1964) dan Jackson dan Schuler (1985) menemukan bahwa konflik peran mempunyai dampak yang negatif terhadap perilaku karyawan, seperti timbulnya ketegangan kerja, peningkatan perputaran kerja (banyaknya terjadi perpindahan pekerja), penurunan kepuasan kerja, penurunan komitmen pada organisasi dan penurunan kinerja keseluruhan. Untuk menguji sejauh mana konflik peran yang dialami oleh para profesional akan mempunyai dampak negatif terhadap perilaku mereka, penelitian ini mencoba menghubungkan konflik peran dengan tingkat kepuasan para profesional. Adapun hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H2: Ada hubungan yang signifikan antara konflik peran dan kepuasan kerja.

Bagi manajemen, konflik peran adalah salah satu bentuk *dysfunctional behavior* yang tidak diinginkan karena sifatnya yang cenderung kontra produktif ini dapat menghambat upaya pencapaian tujuan strategis perusahaan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, bahwa bukti empiris tentang sejauh mana konflik peran mempengaruhi kinerja manajemen merupakan informasi yang sangat berharga yang bisa dipakai untuk memperkuat argumen yang mendasari pengembangan teori pengendalian secara umum. Sebenarnya, di hampir setiap penelitian tentang keefektifan sistem pengendalian, pengujian selalu difokuskan pada pengaruh pengendalian terhadap kinerja manajemen atau perusahaan. Bukti empiris tentang hubungan negatif antara konflik peran dan kinerja

dilaporkan oleh Abernethy dan Stoelwinder (1995). Mengingat bahwa responden yang dipakai oleh Abernethy dan Stoelwinder diambil dari satu organisasi saja (rumah sakit), kami merasa perlu menguji lagi secara *cross-sectional* untuk mengetahui sejauh mana fenomena yang ditemukan oleh kedua peneliti ini mempunyai *external validity* yang kuat. Adapun hipotesis yang akan diuji adalah sebagai berikut:

H3 : Ada hubungan yang signifikan antara konflik peran dan kinerja.

METODE PENELITIAN

1. Sampel dan Metode Pengumpulan Data

Data untuk keperluan analisis dikumpulkan melalui kuesioner yang diberikan langsung kepada responden. Responden yang dijadikan subyek penelitian adalah dosen. Dosen yang dipilih sebagai sampel adalah mereka yang memegang posisi manajerial pada level menengah, yaitu ketua jurusan pada masing-masing fakultas dan yang menduduki posisi kepala bagian dan kepala labor. Sebanyak 200 kuesioner dikirimkan kepada responden pada berbagai fakultas pada PTS di Padang. Teknik pengambilan sampling adalah *convenience sampling method*. Untuk kelompok dosen dari 200 yang dikirimkan, dikembalikan sebanyak empat puluh kuesioner.

2. Pengukuran Variabel

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan instrumen yang sudah sering digunakan oleh para peneliti terdahulu dan sudah teruji validitas dan reliabilitasnya. Untuk mengurangi kemungkinan terjadinya pengaruh *order effect* (jawaban responden akan terpengaruh oleh urutan pertanyaan), maka urutan pertanyaan yang ada dalam kuesioner diacak. Tabel 1 berisi tentang variabel-variabel yang digunakan sedangkan tabel 2 melaporkan hasil uji validitas dan reliabilitas yang dilakukan. Uji validitas dilakukan dengan melakukan analisis faktor terhadap instrumen. Pertanyaan yang *factro loading*-nya di bawah 0.40 tidak dimasukkan dalam analisis. Adapun uji reliabilitas dilakukan dengan menghitung koefisien *cronbach (cronbach alpha)*. Mengikuti anjuran nunnally, instrumen yang koefisiennya di bawah 0.50 dianggap reliabilitasnya kurang kuat.

Tabel 1. Nama-nama Variabel

<i>Variabel</i>	<i>Definisi</i>
OP	Orientasi Profesional
LKP	Lingkungan Pengendalian (<i>output</i> , perilaku, profesional)
KK	Kepuasan Kerja
KSU	Kinerja Sub Unit
KP	Konflik Peranan

3. Variabel Independen

Orientasi Profesional. Untuk mengukur variabel ini digunakan instrumen yang sudah dikembangkan oleh Miller dan Wagner (1971) dan Davis (1961). Instrumen ini tidak dimaksudkan untuk mengukur perilaku profesional, tetapi sebagai proksi untuk mengetahui nilai yang terkait dengan orientasi profesional. Pengukuran ini difokuskan untuk mengetahui seberapa jauh keinginan untuk menguasai pengetahuan akademik oleh profesional. Menguasai pengetahuan akademik merupakan cara bagi profesional untuk memperoleh dan mempertahankan otonomi (Abbott, 1988). Instrumen tersebut terdiri dari 5 item. Pada daftar kuesioner dapat dilihat pada item no 1, 2, 3, 15, 16. Item no 1, 2, 3 diukur dengan skala likert 7 poin. Satu, sangat tidak setuju sampai dengan 7, sangat setuju. Sedangkan untuk item no 15 dan 16 responden diminta memilih jawaban (a) atau (b). Agar kedua item ini pengukurannya konsisten dengan 3 item pertama, 2 item terakhir ini dikonversikan dengan menggunakan *point inter-quartile* dari skala 7 poin. Untuk mereka yang memilih jawaban (a) diberi skor 5 dan yang memilih jawaban (b) diberi skor 2. total skor ke lima dipakai untuk analisa data.

Lingkungan Pengendalian. Ada tiga pertanyaan yang diajukan untuk mengukur persepsi reponden tentang lingkungan pengendalian dalam organisasi tempat mereka bekerja. Lingkungan pengendalian individual dalam studi ini diklasifikasikan sebagai lingkungan pengendalian administratif adalah lingkungan yang didominasi penggunaan pengendalian *output* (pertanyaan no 17) atau pengendalian perilaku (pertanyaan no 19) dan akan diukur dengan menggunakan instrumen Ouchi (1977) dan Govindarajan dan Fisher (1990). Lingkungan pengendalian profesional adalah lingkungan yang menekankan pada proses sosial dan proses *self-control* (pertanyaan no 18).

4. Variabel Dependen

Konflik Peran. Konflik peran diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Rizzo dkk. (1970). Hasil faktor analisis menunjukkan bahwa semua pertanyaan mempunyai *factor loading* di atas 0.58, sedangkan *Cronbach alphanya* adalah 0.83, jauh di atas batas minimum (0.50) yang disarankan oleh Nunnally (1967). Koefisien *alpha* ini lebih kecil daripada koefisien yang dilaporkan oleh Abernethy dan Stoelwinder (1995), yaitu sebesar 0.86. Pertanyaan no 6 sampai dengan no 13 merupakan pertanyaan yang ditujukan untuk mengukur variabel ini.

Kinerja Subunit. Mengikuti cara yang dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya, kinerja *subunit* diukur dengan menggunakan *single global rating*

(Merchant, 1981; Chenhall dan Brownell, 1988). Dalam hal ini, responden diminta untuk menilai kinerja *subunit* mereka dengan cara membandingkannya dengan kinerja *subunit* yang sebanding (no.14).

Kepuasan Kerja. Kepuasan kerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Dewar dan Werbel (1979). Untuk keperluan ini, responden diminta untuk menjawab dua pertanyaan (no.4 dan no.5). Sesuai dengan saran Dewar dan Werbel (1979), uji reliabilitas dilakukan dengan menghitung koefisien korelasi antara dua pertanyaan tersebut. Hasil analisis menunjukkan bahwa koefisien korelasi kedua pertanyaan ini adalah 0.22, jauh di bawah koefisien korelasi yang dilaporkan pada penelitian sebelumnya, 0.77 (Abernethy dan Stoelwinder, 1995).

5. Teknik Pengujian Hipotesis

Hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini akan dianalisis dengan model regresi linear berganda dengan formulasi sebagai berikut:

$$Y = a_0 + b_1X_1 + b_2X_{21} + b_3X_{22} + b_4X_1X_{21} + b_5X_1X_{22} \quad (1)$$

Y= Konflik Peran

X_1 = Orientasi Profesional

X_{21} = Tipe Pengendalian (1= pengendalian output, 0 = pengendalian perilaku atau pengendalian professional)

X_{22} = Tipe Pengendalian (1 pengendalian perilaku, 0 = pengendalian output atau pengendalian professional).

Seperti yang dinyatakan oleh Allison (1977), Givindarajan dan Fisher (1990), Southwood (1978), dalam model regresi berganda dengan interaksi, apabila data yang digunakan berskala interval dan tidak mempunyai nilai nol murni (*true zero value*), maka hanya koefisien interaksi tingkat tertinggi (*the highest order interaction coefficient*) yang bisa diinterpretasikan. Koefisien variabel tunggal (*main effect*), tidak mempunyai makna teoritis karena koefisien tersebut akan berubah apabila datanya *di-rescaled* (misalnya, dinyatakan dalam nilai standarnya). Oleh karena itu, dalam persamaan tersebut di atas, hanya koefisien b_4 dan b_5 yang akan dipakai untuk menguji hipotesis.

Apabila koefisien b_4 dan b_5 signifikan, maka ini akan merupakan indikasi bahwa hipotesis penelitian bisa ditolak (hipotesis alternatif didukung). Akan tetapi, informasi ini saja belum cukup untuk menyimpulkan bahwa pengaruh orientasi profesional akan lebih besar apabila karyawan bekerja dalam lingkungan pengendalian birokratis atau administratif yang kuat dibandingkan apabila mereka bekerja dalam lingkungan pengendalian yang mengandalkan pada *self-control* (atau *professional control*). Untuk memperoleh bukti lebih lanjut apakah fenomena hubungan yang dideteksi seperti yang diutarakan dalam

teori yang diajukan, persamaan regresi berganda di atas dipecah sesuai dengan jenis lingkungan pengendalian.

Untuk lingkungan pengendalian finansial, yaitu lingkungan pengendalian yang menekankan pada target *output* atau finansial (untuk ini pengendalian perilaku dan pengendalian profesional atau *self control* di beri kode 0), hasilnya adalah sebagai berikut:

$$Y = (a + b_2) + (b_1 + b_4)X_1 \dots \dots \dots (2).$$

Untuk lingkungan pengendalian perilaku (dimana pengendalian *output* dan profesional diberi kode 0), persamaan regresinya menjadi:

$$Y = (a + b_3) + (b_1 + b_5)X_1 \dots \dots \dots (3).$$

Untuk pengendalian profesional (dimana baik pengendalian perilaku maupun *output* diberi kode 0), persamaan regresinya menjadi:

$$Y = a + b_1X_1 \dots \dots \dots (4).$$

Temuan penelitian akan mendukung teori yang diajukan (tentang hubungan antara konflik peran dan lingkungan pengendalian) apabila koefisien X_1 (b_1) dalam persamaan (4) lebih kecil dari koefisien X_1 ($b_1 + b_4$) dalam persamaan (2) dan koefisien X_1 ($b_1 + b_5$) dalam persamaan (3).

Untuk menguji hubungan antara tingkat konflik peran dengan tingkat kepuasan kerja (H2) dan hubungan antara tingkat konflik peran dengan kinerja (H3), akan digunakan analisis koefisien korelasi *Pearson*. Diharapkan bahwa koefisien korelasi antar variabel negatif dan signifikan.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

1. Pengujian Hipotesis 1 (H1)

Goode (1969) mengemukakan bahwa kelompok profesional bisa dibagi menjadi beberapa kelompok sesuai dengan karakteristik atau spesifikasi teknis pekerjaannya. Seorang tenaga kerja profesional, misalnya, bisa dikelompokkan sebagai *technical scientific profesional* atau *person profesional*. Tingkat keinginan para profesional untuk mengakomodasikan kemandiriannya (otonomi) dengan lingkungan pengendalian organisasi mungkin saja berbeda-beda untuk setiap kelompok profesional atau untuk setiap individu profesional (Lurie, 1981). Akan tetapi, *ex-ante* kami tidak bisa menduga apakah dokter dan akademisi mempunyai kecenderungan mempertahankan kemandirian yang berbeda. Oleh karena itu, sebagai langkah pertama, data kedua kelompok profesional ini tidak kami pisahkan di dalam analisis regresi (pengujian H1). Hasil analisis regresi disajikan pada tabel 3.

Tabel 2. Hasil Analisis Regresi Berganda

Variabel	Koefisien	Nilai	Std. Error	T	P
Konstanta	A	2.25	1.24	1.81	0.08
Orientasi Profesional (OP)	b ₁	0.17	0.73	0.73	0.47
Pengendalian Output (PO)	b ₂	-3.3	-1.37	-1.37	0.18
Pengendalian Perilaku (PP)	b ₃	-4.64	-1.23	-1.23	0.23
Interaksi OP dan PO	b ₄	0.57	1.28	1.28	0.21
Interaksi OP dan PP	b ₅	0.94	1.33	1.33	0.19

Tabel 2 menunjukkan bahwa kedua koefisien interaksi, b₄ dan b₅, tidak signifikan pada tingkat konvensional. Ini berarti hipotesis penelitian yang diajukan (H1) tidak didukung. Hasil ini menunjukkan bahwa pertama bagi dosen, lingkungan pengendalian yang menekankan pada perilaku (*behavior control*) tidak dirasakan sebagai suatu ancaman yang menghambat pengembangan kemandirian mereka. Dengan kata lain, bagi dosen nampaknya prosedur, norma dan etika organisasi yang mengatur dan mengarahkan perilaku mereka dalam pelaksanaan aktivitas akademis tidak bertentangan dengan norma dan etika profesi dosen. Oleh karena itu, konflik peran yang dirasakan, kalau ada, tidak disebabkan oleh benturan antara keinginan untuk bertindak secara mandiri dengan prosedur pengendalian organisasi yang menekankan pada pengarahan perilaku profesional. Kedua, tuntutan kemandirian dosen dalam pelaksanaan tugas-tugasnya tidak terancam oleh aturan-aturan atau prosedur-prosedur yang melekat pada pengendalian *administrative* yang menekankan pada pencapaian target kuantitatif (pengendalian output). Luthan (1997) mengungkapkan bahwa konflik terjadi jika individu harus menyandang dua peran yang berbeda pada saat yang sama. Situasi seperti ini tidak dialami oleh kelompok dosen ketika mereka bekerja pada organisasi yang sistem pengendaliannya berkemungkinan tidak sesuai (*compatible*) dengan norma-norma profesi mereka. Alasan yang mendasarinya

2. Pengujian Hipotesis 2 (H2) dan Hipotesis 3 (H3)

Hipotesis 2 dan hipotesis 3 diajukan untuk mengetahui sejauh mana konflik peran mempunyai pengaruh terhadap produk aktivitas (*outcome*). Penelitian terdahulu menemukan bahwa konflik peran bisa membawa akibat negatif, seperti menurunnya tingkat kepuasan kerja (Jackson dan Schuler, 1985; Abernethy dan Stoelwinder, 1995) dan komitmen pekerja, serta menurunnya kinerja.

Tabel 3. Hasil Pengujian Matriks Korelasi Pearson

	Kinerja	Kepuasan Kerja	Konflik Peranan
Kinerja	1.000		0.1080*
Kepuasan Kerja		1.000	-0.0985
Konflik Peranan	0.1080	-0.0985*	1.000

- Korelasi tidak signifikan $p = 0.545$

SIMPULAN, IMPLIKASI DAN KETERBATASAN

Penelitian ini ditujukan untuk menguji secara empiris hubungan antara lingkungan pengendalian, orientasi profesional, dan tingkat konflik peran. Di samping itu, penelitian juga mencoba menguji sejauh mana konflik peran yang dialami oleh profesional mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja. Hasil analisis menunjukkan bahwa karakteristik hubungan antara lingkungan pengendalian, orientasi profesional dan konflik peran untuk kelompok dosen pada PTS berbeda dengan dosen pada PTN. Dosen pada PTN yang mempunyai orientasi profesional yang kuat cenderung mengalami tingkat konflik peran yang tinggi jika mereka bekerja dalam lingkungan pengendalian yang menekankan pada pencapaian target kuantitatif (*output control*). Sedangkan pada PTS hasil pengujian hipotesis menunjukkan tidak signifikan. Temuan ini berbeda dengan temuan yang dilaporkan oleh Abernethy dan Stoelwinder (1995) dan Fitri (1997). Disamping itu, hasil penelitian terdahulu (Dwi Fitri, 1997) juga menunjukkan bahwa untuk kedua kelompok profesional yang diuji dosen negeri dan dokter negeri, konflik peran berpengaruh secara negatif terhadap kepuasan kerja. Hasil yang sama juga dilaporkan oleh Abernethy dan Stoelwinder. Akan tetapi pada penelitian ini karena dosen PTS tidak mengalami konflik peran, konflik peran tidak berkorelasi dengan kepuasan kerja (H2) dan kinerja (H3).

Implikasi

Hasil temuan penelitian ini mempunyai beberapa implikasi. Akuntan manajemen adalah pihak yang sering terlibat dalam penyusunan anggaran, target-target finansial lainnya sebagai bentuk utama pengendalian *output*. Secara umum, akuntan adalah pihak yang diserahi tanggung jawab atas penyusunan dan pelaksanaan sistem pengendalian administratif formal organisasi. Standar, anggaran dan perencanaan yang mereka buat sering dijadikan pedoman untuk mengukur kinerja. Hasil penelitian ini bisa dipakai sebagai salah satu pedoman untuk menentukan dalam kondisi seperti apa model pengendalian administratif akan efektif. Apabila pelaksanaan aktivitas inti perusahaan (*core activities*) melibatkan banyak tenaga kerja profesional, maka akuntan sebaiknya

mempertimbangkan alternatif pengendalian selain mekanisme pengendalian administratif/birokratis yang menekankan pada pengawasan perilaku profesional dan *output* yang dihasilkan. Bentuk pengendalian administratif/birokratis seperti itu ternyata secara potensial bisa menimbulkan konflik bagi profesional dan konflik tersebut mempunyai efek negatif bagi organisasi.

Penelitian ini juga mempunyai implikasi teoritis yang penting. Suatu jenis lingkungan pengendalian tertentu ternyata mempunyai pengaruh psikis (*psychological effect*) dalam bentuk konflik peran yang berbeda-beda untuk kelompok profesional yang berbeda. Informasi (temuan empiris) ini sangat penting untuk pengembangan teori pengendalian di masa yang akan datang. Disamping itu, informasi ini juga berguna bagi peneliti yang akan melakukan studi tentang perilaku profesional. Untuk meningkatkan kesempatan untuk mendeteksi fenomena yang diteliti (meningkatkan *power* penelitian), peneliti sebaiknya menspesifikasi kelompok profesional yang akan ditelitinya.

Saran

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Terutama sekali dalam menarik kesimpulan atau generalisasi hasil analisis. Pertama, jumlah responden sedikit 40 orang. Kedua, ukuran kinerja subunit mengikuti beberapa penelitian terdahulu hanya menggunakan item tunggal. Ukuran kinerja yang multi-item akan bisa mengukur dimensi kinerja dengan lebih baik dan bisa diuji secara statistik tingkat reliabilitas dan validitasnya

DAFTAR PUSTAKA

- Abbot, A., *The System of Professions* (Chicago: University of Chicago, 1988).
- Abernethy, M. A., and Stoelwinder *The Role of Professional Control in The Management of Complex Organizations, Accounting, Organizations and Society*, vol 20 no 1 (1995) pp. 1-16
- and Stoelwinder, J. U., *Budget Use, Task Uncertainty, Systems Goal Orientation and Subunit Performance: A Test of the oFitto Hypothesis in Not-for-Profit Hospitals, Accounting, Organizations and Society* (1991) pp. 105-120.
- Allison, P. D., *Testing for Interaction in Multiple Regression*, *American Journal of Sociology* (1977) pp. 144-153.
- Anthony, R.N and V. Govindarajan. *Management Control Systems*. Eight Edition. Chicago, II: Irwin (1995).

- Aranya, N. and Ferris, K. R., A Reexamination of Accountants' Organizational Professional Conflict, *The Accounting Review* (1984) pp 1-15.
- Baggaley, A. R., *Intermediate Correlation Methods* (New York: Wiley, 1964)
- Barley, S. R and Tolbert, P. S. At the Interaction of Organizations and Occupations, *Research in Sociology of Organizations* (1991) pp 1-16.
- Binberg J. G and Snodgrass, C., *Culture and Control: A Field Study, Accounting, Organizations and Society* (1988) pp. 447-464.
- Blau and Scott, *Formal Organizations* (Scott, Foresman, San Francisco, Calif., 1962)
- Brownell, P., Participation in Budgeting Locus of Control and Organizational Effectiveness. *The Accounting Review* (1981) pp 844-860.
- and Dunk, S. A., Task Uncertainty and its Interaction with Budgetary Participation and Budget Emphasis: Some Methodological Issues and Empirical Investigation, *Accounting, Organizations and Society* (1991) pp. 693-703.
- Brownell, P. and Merchant, K. A. Budget Systems Design: The Influence of Product and Process. *Journal of Accounting Research* (1990) pp. 388-397.
- Chenhall, R. H and Brownell, P., The Effect of Participative Budgeting on Job Satisfaction and Performance Role Ambiguity as an Intervening Variabel, *Accounting, Organizations and Society* (1988) pp. 225-234
- Chua, W. F and Degeling, P., Interrogating an Accounting-based Intervention on Three Axes: Instrumental, Moral and Aesthetic, *Accounting, Organizations and Society* (1993) pp. 291-318.
- Copur, H., *Academic Professionals: A study of Conflict and Satisfaction in Professoriate*, Human Relations (1990) pp. 113-127.
- Crozier, M., *The Bureaucratic Phenomenon* (Chicago: University of Chicago Press, 1964).
- Davies, C., Professionals in Bureaucracies: The Conflict Thesis Revisited, in Dingwall, R. and Lewis, P. (eds). *The Sociology of Professions* (London: The MacMillan Press, 1983).
- Davis, J. A., Local and Cosmopolitans in American Graduated Schools, *International Journal of Comparative Sociology* (1961) pp. 212-223.
- Derber, C. and Schwartz, W. A., *New Mandarins or New Proletariat?: Profes*

sional Power at Work, *Research in the Sociology of Organizations* (1991) pp. 71-96.

Dewar, R and Werbel, J., *Universalistic and Contingency Predictions of Employee Satisfaction and Conflict*, *Administrative Science Quarterly* (1979) pp. 71-96.

Etzioni, Amitai, *Organizational Control Structure*, in J. G. March, ed., *Handbook of Organizations* (Rand McNally, Chicago III, 1965).

Freidson, E., *Professional Dominance: the Social Structure of Medical Care* (Atherton: Nem York, 1970).

Freidson, E., *Doctoring Together: A Study of Professional Social Control* (University of Chicago Press: Chicago, 1975).

Ginsberg, A., *Measuring and Modelling Changes in Strategy: Theoretical Foundations and Empirical Directions*. *Strategic Management Journal* (1988) pp. 559-575.

Goode, W. J., *The Theoretical Limits of Professionalization*, in Etzioni, A. (ed), *The Semi-Professions and their Organizations* (The Free Press, 1969)

Givindarajan, V. and Fisher., J., *Strategy, Control Systems, and Resource Sharing Effects on Business-units Performance*, *Academy of Management Journal* (1990) pp. 259-285.

Hall, R. H., *Some Organizational Considerations in the Professional-Organizational Relationship*, *Administrative Science Quarterly* (1967) pp 461-478.

Hellriegel. D. and Slocum, J. W. Jr. *Management* (Reading: addison wesley, 1986).

Hirst, M. K., *Reliance on Accounting Performance Measures, Task Uncertainty and Dysfunctional Behavior. Some Extensions*. *Journal of Accounting Research* (1983) pp. 596-605.

Hopwood, A., *Accounting and Human Behavior* (Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1976)

Johnson, T. J., *The Professions in the Class Structure*. In Scase, R (ed), *Industrial Society: Class, Cleavage and Control* (London: Allen & Unwin, 1977).

Jackson, S. E & Schuler, R. S., *A Meta-analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in World Settings, Organizational Behavior and Human Decision Processes* (1985) pp. 16-78.

Kahn, D., Wolfe, D. QUINN, R, Snoek, J. & Rosenthal, R., *Organizational stress:*

Studies in Role Conflict and Ambiguity (New York: Wiley, 1964).

Lurie, E., Nurse Practitioners: Issue in Socialization, Journal of Health and Social Behavior (1981) pp. 31-48

Marcintosh and Norman, Management Accounting and Control Systems: An Organizational and Behavioral Approach (John Wiley & Sons, 1994).

Merchant, K. A., Control in Business Organizations (Cambridge: Ballinger, 1985)

Merchant, K. A., The Design of Corporate Budgeting Systems: Influence On Managerial Behavior nad Performance, The Accounting Review (1981) pp. 813-829.

Miller, G. A. and Wagner, I. W., adult Socialization, Organizational Structure and Role Orientations, Administrative Science Quarterly (1971) pp. 151-163

Mills, P. K., Self-Management: Its Control and Relationship to Other Organizational Properties, Academy of Management Review (1983) pp. 445-453.

Moore, W. E., The Professions: Roles and Rules (R. sage, 1970).

Montagna, P. D., Professionalization and Bureaucratization in Large Professional Organizations, American Journal of Sociology (1968) pp. 138-145.

Organ, D. Wb & Greene, C., N., The Effectsbof Formalization on Professional Involvement: A Compensatory Process Approach, Administrative Science Quarterly 9(1981) pp. 237-252.

Nunnally, J. Psychometric Theory (New York: McGraw-Hill, 1967)

Orlikowski, W. J., Integrated Information Environment or Matrix of Control? The Contradictory Implications of Information Technology, Accounting, Management and Information Technologies (1991) pp. 9-42

Otley, D. T., The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis, Accounting, Organizations and Society (1980) pp. 413-428

Otley, D. T., and Berry, A. J., Control, Organization and Accounting, Accounting, Organizations and Society. Vol. 5, No. 2 (1980) pp. 231-244

Ouchi, W. G., A Conceptual Foundations for the Design of Organizational Control Mechanisms, Management Science (1979) pp. 833-848

Ouchi, W. G., The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control Administrative Science Quarterly (1977) pp. 95-112.

Pennings, J. M., & Woiceshyn, J. A Typology of Organizatinal Control and Its

- Metaphers, Research in the Sociology of Organizations (Greenwich, CT: JAI Press, 1987) pp. 73-104
- Perrow, C., Complex Organizations: A Critical Essay (New York: Random House, 1986).
- Preston, A. M., Cooper, D. J and Coombs, R. W., Fabricating Budgets: A Study of the Production of Management Budgeting in the National Health Service, Accounting, Organizations and Society (1992) pp. 561-594.
- Raelin, J. A., The Clash of Culture-Managers and Professionals (Boston: Harvard Business School Press, 1989)
- Rizzo, J. A., House R. J., and Lirtzman, S. I., Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations, Administrative Science Quarterly (1970) pp. 150-163.
- Scott, W. R., Professionals in Bureaucracies-Area of Conflict, In Vollmer, H. M. & Mills, D. L. (eds) Professionalization (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1966).
- Sorensen, J. E and Sorenson, T. C., The Conflict of Professional in Bureaucracies Organizations, Administrative Science Quarterly (1974) pp. 98-106
- Southwood, K. E., Substantive Theory and Statistical Interaction. Five Models. American Journal of Sociology (1978) pp. 1154-1203.
- Tannenbaum, Arnold, Control in Organizations (McGraw-Hill, New York, 1968).
- Vollmer, H. M. and D. L. Mills (eds). Professionalization (Prentice-Hall, 1966)
- Weber, Max, The Theory of Social and Economic Organization, Translated by A. M. Henderson and T. Parsons (Free Press, New York, 1947)
- Wolfe. D. M. and Snoke. J. D., A Study of Tension and Adjustment Under Role Conflict. Journal of Social Issues (1962) pp. 102-121.

Lampiran

Pada pernyataan-pernyataan berikut ini, nyatakanlah seberapa jauh anda setuju atau tidak terhadap isi pernyataan dibawah ini (1 = Sangat tidak setuju; 7 = Sangat setuju).

1. Bagi saya dapat mewujudkan dan melaksanakan riset dari ide saya sendiri itu penting
1 2 3 4 5 6 7
2. Bagi saya dapat menerbitkan hasil kerja saya dalam jurnal atau majalah profesional itu penting
1 2 3 4 5 6 7

3. Dapat melakukan jenis penelitian yang akan memberi kontribusi pada keberadaan profesi saya itu penting artinya bagi saya.
1 2 3 4 5 6 7
 4. Secara umum saya suka bekerja disini
1 2 3 4 5 6 7
 5. Secara keseluruhan saya puas dengan pekerjaan saya
1 2 3 4 5 6 7
 6. Saya bekerja dengan dua kelompok atau lebih yang cara melakukan pekerjaannya tidak sama
1 2 3 4 5 6 7
 7. Saya melakukan hal-hal yang harus dilakukan tidak seperti biasanya
1 2 3 4 5 6 7
 8. Saya menerima beberapa permintaan untuk melakukan suatu pekerjaan yang saling tidak bersesuaian satu sama lain
1 2 3 4 5 6 7
 9. Saya menerima penugasan tanpa didukung sumber daya manusia yang cukup untuk melakukannya
1 2 3 4 5 6 7
 10. Saya harus melanggar peraturan atau kebijakan untuk bisa melaksanakan suatu penugasan
1 2 3 4 5 6 7
 11. Saya dapat melakukan hal-hal yang mungkin dapat diterima oleh seseorang tetapi ditolak oleh orang lain
1 2 3 4 5 6 7
 12. Saya menerima penugasan tanpa sumber daya yang cukup untuk melaksanakannya
1 2 3 4 5 6 7
 13. Saya mengerjakan hal-hal yang menurut saya tidak perlu
1 2 3 4 5 6 7
- Ukurlah kinerja keseluruhan bagian yang anda pimpin dibandingkan dengan kinerja rekan-rekan anda dibagian lain
14. Kinerja keseluruhan
1 2 3 4 5 6 7
- Untuk pernyataan-pernyataan berikut ini, pilihlah pernyataan a atau b yang paling tepat menggambarkan keinginan anda.
15. Pada akhirnya nanti saya lebih cenderung memilih ingin dihormati:
 - a) Diantara para rekan staf pengajar dibidang saya, diluar lingkungan Universitas atau

- b) Dilingkungan Universitas tempat saya mengajar.
- 16. Dalam waktu dekat, saya sangat ingin:
 - a) Menerbitkan tulisan saya dalam jurnal atau majalah terkemuka dibidang profesi saya, meskipun topiknya tidak begitu penting bagi Universitas tempat saya mengajar, atau
 - b) Banyak terlibat pada salah satu proyek-proyek yang ada di Universitas.

Menurut anda, manakah diantara 3 pernyataan berikut ini yang paling tepat menggambarkan pendekatan yang digunakan atasan kepada anda untuk mengelola bagian yang anda pimpin.

- 17. Atasan saya lebih menekankan pada pencapaian target-target yang telah ditetapkan sebelumnya bagi unit saya, dan memberi keleluasan kepada saya dalam memutuskan cara terbaik untuk mencapai target-target tersebut.
- 18. Atasan saya lebih percaya pada profesionalisme saya untuk melakukan hal yang benar bagi instansi dari pada menekankan pada pencapaian target-target yang harus saya capai atau memonitor keputusan dan tindakan saya.
- 19. Atasan saya lebih suka memonitor keputusan dan tindakan saya secara kontinue; dia kurang menekankan pada pencapaian target-target yang harus dicapai yang sudah ditetapkan sebelumnya.