

**ANALISIS PERAN PELATIHAN, KEJELASAN TUJUAN, DAN  
DUKUNGAN *TOP MANAGEMENT* TERHADAP KONFLIK  
KOGNITIF DAN KONFLIK AFEKTIF PADA  
IMPLEMENTASI AWAL *BALANCED SCORECARD*  
DI PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA Tbk,**

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Penyelesaian  
Program Pendidikan Strata Satu  
Jurusan Akuntansi



Oleh :

**ANDRIAN MUSTIKA FANI**

**NIM: 2008310078**

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS  
SURABAYA  
2012**

**ANALISIS PERAN PELATIHAN, KEJELASAN TUJUAN, DAN DUKUNGAN  
TOP MANAGEMENT TERHADAP KONFLIK KOGNITIF DAN KONFLIK  
AFEKTIF PADA IMPLEMENTASI AWAL *BALANCED SCORECARD*  
DI PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA Tbk,**

Diajukan oleh :

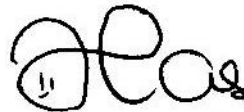
**ANDRIAN MUSTIKA FANI**

**2008310078**

Skripsi ini telah dibimbing  
dan dinyatakan siap diujikan

Dosen Pembimbing,

Tanggal : 30 JANUARI 2012



**Dr. Dra. Rovila El Maghviroh, Ak.,M.Si.,CMA**

## SKRIPSI

### ANALISIS PERAN PELATIHAN, KEJELASAN TUJUAN, DAN DUKUNGAN *TOP MANAGEMENT* TERHADAP KONFLIK KOGNITIF DAN KONFLIK AFEKTIF PADA IMPLEMENTASI AWAL *BALANCED SCORECARD* DI PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA Tbk,

Disusun Oleh :

**ANDRIAN MUSTIKA FANI**

**2008310078**

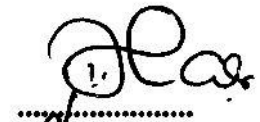
Dipertahankan di depan Tim Penguji  
dan dinyatakan Lulus Ujian Skripsi  
pada tanggal 20 Februari 2012

Tim Penguji

**Ketua : Triana Mayasari, SE., M.Si., Ak.**



**Sekretaris : Dr. Dra. Rovila El Maghviroh, Ak., M.Si., CMA**



**Anggota : Sasongko Budisusetyo, M.Si, CPA, CPMA, LIFA**



## PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Andrian Mustika Fani  
Tempat, Tanggal Lahir : Magetan 16 Januari 1990  
N.I.M : 2008310078  
Jurusan : Akuntansi  
Program Pendidikan : Strata 1  
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen  
Judul : Analisis Peran Pelatihan, Kejelasan Tujuan, dan Dukungan *Top Management* Terhadap Konflik Kognitif dan Konflik Afektif Pada Implementasi Awal *Balanced Scorecard* Di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.

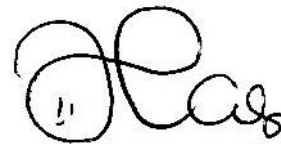
**Disetujui dan diterima baik oleh :**

Ketua Program Studi S1 Akuntansi  
Tanggal : 30 MARET 2012



**Supriyati, SE.,M.Si.,Ak**

Dosen Pembimbing  
Tanggal : 10 MARET 2012



**Dr. Dra. Rovila El Maghviroh, Ak.,M.Si.,CMA**

# Motto

*Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman diantaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. (Q.S.*

**"Pendidikan Merupakan perlengkapan paling baik untuk hari tua" (Aristoteles)**

**"Hai orang-orang yang beriman, jadikanlah sabar dan shalatmu sebagai penolong, sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar"  
(Al-Baqarah : 153)**

# PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Teriring doa dan puji syukur kepada Allah SWT,  
kupersembahkan skripsi ini untuk :

**Bapak dan Ibu tercinta, yang telah memberikan doa, dorongan, semangat, pengorbanan, nasehat dan kesabaran dalam membimbing aku selama ini.**

**Adikku tercinta Muhammad Abdullah yang telah berbahagia bertemu dengan Allah di Surga**

**Bapak dan Ibu Dosen STIE Derbanas Surabaya terimakasih atas ilmu yang telah diberikan**

**Keluarga di rumah....**

**Keluarga Besar PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk, ... Bapak Agus Sugandi dan Ibu Helma di HRD, Bapak Endi Manager Qos, Ibu Ema di bagian keuangan, dan seluruh responden yang menjadi bagian dari skripsi ini, terimakasih atas kontribusinya di dalam skripsi ini.**

**Buat ayankk dian... 😊 terimakasih atas doa, dukungan, cinta, pengorbanan yang telah engkau berikan kepadaku. Jadikan pengalaman kita sebagai modal untuk menjadikan hubungan kita jauh lebih baik**

**Buat teman-teman yang tergabung dalam D'Genk... Oki, Sofy, Novan, Richo, Yudik, Rio, Titan, Icha ayo rekk ngelencer maneh. Buat riko n ko yudik ayo cepat selesaikan kuliahmu di Derbanas n cepet nyusul kita**

**Buat Genk UNO.. Novan, Cumi, Ayu, Erma, n Icha, Awakdewe sek tetep iso maen UNO kan meski bentar lagi Disah...??**

**Karyawan Perbanas pak parkir dan pak satpam mas wawan dan mas firman. Karyawan di bagian HUMAS... Mbak Indra, Umi, dan Ibu Tutik Terimakasih atas pekerjaan yang telah diberikan. Serta Dak Sugeng, Dak Soni, Dak Tari, dan Dak Bin terimakasih telah mengajak saya badminton**

**Teman-teman Pengurus UKM Bulu tangkis periode 2010-2011, dan bapak Iskandar Pelatih Bulu tangkis**

**Teman-teman UKM Bulu Tangkis...**

**Tahun '08 Heri, Oleng, Antok, Aad, Bakhti, Rofi, riko, Bagus, Agung, Kaconk, afean, gunadi, jambronk, emil, puput, via, maya dll.**

**Tahun '09... Nisar, Dika, wangsa, toni, abi, Willy, kecenk, Kaji, bobon, Lusi, Sintia, rere, jeni, comsi, dan temen-teman laen di UKM BT yang tidak bisa saya sebutkan satu demi satu. Ayo Buat UKM kita lebih berprestasi Lagi.....**

**Terakhir Buat temana-teman yang tidak tertulis di SKRIPSI ini saya mohon maaf dan terimakasih banyakk rekkk.... 😊**

## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puja dan puji syukur kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan Rahmat, Taufik dan Hidayahnya selama pengamatan berlangsung hingga selesainya penyusunan Skripsi yang berjudul “Analisis peran pelatihan, kejelasan tujuan dan dukungan *top management* terhadap konflik kognitif dan konflik afektif pada implementasi awal *balanced scorecard* di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk,” sebagai salah satu untuk melengkapi persyaratan dalam menyelesaikan Program Pendidikan Strata Satu jurusan Akuntansi di STIE Perbanas Surabaya.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar – besarnya kepada :

1. Ibu Prof. Drs. Psi Tatik Suryani, M.M., selaku Ketua STIE Perbanas Surabaya
2. Ibu Supriyati, S.E, Ak, M.si, selaku ketua jurusan Akuntansi STIE Perbanas Surabaya.
3. Ibu Erida Herlina, SE, M.Si, selaku dosen wali yang telah menyediakan waktunya selama proses studi dari semester satu hingga semester akhir penyelesaian skripsi ini.
4. Ibu Dr. Dra. Rovila El Maghvirooh, M.Si, Ak., CMA selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan serta masukan-masukan yang sangat berarti pada penelitian saya
5. Ibu Triana Mayasari, SE., M.Si., Ak. selaku ketua dosen penguji yang memberikan masukan agar skripsi ini lebih sempurna



6. Bapak Sasongko Budisusetyo, M.Si, CPA, CPMA, LIFA selaku anggota dosen penguji yang telah memberi saran dan masukkan agar skripsi ini lebih sempurna
7. Bapak dan Ibu Dosen serta seluruh civitas akademik STIE Perbanas Surabaya yang telah membimbing dan melayani saya selama menjadi mahasiswa.

Kiranya Allah SWT akan membalas semua kebaikan yang telah diberikan kepada penyusun.

Akhirnya dengan rasa rendah hati, penyusun harapkan semoga apa yang telah tersusun dalam skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca pada umumnya dan rekan – rekan mahasiswa STIE perbanas Surabaya khususnya.

Surabaya, 27 Februari 2012

Penulis

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SIAP DIUJI .....	ii
HALAMAN LULUS UJIAN SKRIPSI.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iv
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
<i>ABSTRACT</i> .....	xvi
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Manfaat Penelitian .....	6
1.5 Sistematika Penulisan .....	6
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Penelitian Terdahulu .....	8
2.2 Landasan Teori .....	12
2.2.1 <i>Balanced Scorecard</i> .....	12
A. Manfaat <i>Balanced Scorecard</i> .....	15
B. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> .....	16
C. Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	17
1. Perspektif Keuangan.....	18
2. Perspektif Pelanggan .....	19
3. Perspektif Proses Bisnis Internal .....	23
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	25
2.2.2 Dukungan <i>Top Management</i> .....	27
2.2.3 Pelatihan.....	28
2.2.4 Kejelasan Tujuan .....	29
2.2.5 Konflik Kognitif dan Konflik Afektif.....	29
2.2.6 Hubungan Konflik dengan <i>Balanced Scorecard</i> .....	32
2.3 Kerangka Pemikiran .....	33
2.4 Hipotesis Penelitian .....	34
BAB 3 METODE PENELITIAN	
3.1 Rancangan penelitian.....	35
3.2 Batasan Penelitian.....	35
3.3 Identifikasi Variabel .....	36
3.4 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	36
3.4.1 Definisi Operasional .....	36

3.4.2 Pengukuran Variabel .....	38
3.5 Populasi, Sampling dan Teknik Pengambilan Sampling .....	39
3.6 Instrumen Penelitian .....	40
3.7 Data dan Metode Pengumpulan Data .....	42
3.8 Uji Validitas dan Reliabilitas Data .....	42
3.9 Teknik Analisi Data .....	44
1. Tabulasi Data .....	44
2. Analisis Deskriptif .....	44
3. Uji Asumsi Klasik .....	44
4. Analisis Regresi Linier Berganda .....	46
5. Uji Koefesien Determinasi ( $R^2$ ) .....	47
6. Uji signifikansi simultan (uji F) .....	47
7. Uji Signifikan Parameter Individual (Uji t) .....	48
<b>BAB 4 GAMBARAN SUBYEK PENELITIAN DAN ANALISIS DATA</b>	
4.1 Gambaran Subyek Penelitian .....	50
4.1.1 Profil Perusahaan .....	50
4.1.2 Sejarah Singkat .....	51
4.1.3 Visi dan Misi Perusahaan .....	53
4.1.4 Deskripsi Responden .....	53
4.2 Analisis Data .....	55
4.2.1 Analisis Deskriptif Data Responden .....	55
1. Analisis Data Responden .....	56
2. Analisis Data Variabel Independen .....	60
3. Analisis Data Variabel Dependen .....	65
4.2.2 Analisis Statistik .....	68
1. Pengujian Validitas dan Uji Reliabilitas .....	68
2. Uji Asumsi Klasik .....	71
3. Uji Regresi Linier Berganda .....	76
4. Uji Koefesien Determinasi ( $R^2$ ) .....	80
5. Uji Simultan (Uji F) .....	82
6. Uji Signifikan Parameter Individual (Uji t) .....	84
4.2.3 Pembahasan .....	87
<b>BAB 5 PENUTUP</b>	
5.1 Kesimpulan .....	93
5.2 Keterbatasan Penelitian .....	95
5.3 Saran .....	96
<b>DAFTAR RUJUKAN</b> .....	97

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	: Kategori Mean Variabel Independen dan Dependen .....	39
Tabel 3.2	: Kisi-Kisi Kuisisioner .....	41
Tabel 4.1	: Distribusi Penyebaran Kuisisioner.....	54
Tabel 4.2	: Berdasarkan Usia .....	56
Tabel 4.3	: Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	57
Tabel 4.4	: Berdasarkan Lama Bekerja .....	58
Tabel 4.5	: Berdasarkan Pernah atau Tidak dalam Mengikuti Pelatihan <i>Balanced Scorecard</i> .....	59
Tabel 4.6	: Berdasarkan Divisi Responden .....	59
Tabel 4.7	: Kategori Mean dan Nilai Dari Variabel Independen .....	61
Tabel 4.8	: Hasil Tanggapan Responden Terhadap Variabel Pelatihan .....	62
Tabel 4.9	: Hasil Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kejelasan Tujuan .....	63
Tabel 4.10	: Hasil Tanggapan Responden Terhadap Variabel Dukungan <i>Top Management</i> .....	64
Tabel 4.11	: Hasil Tanggapan Responden Terhadap Variabel Konflik Kognitif .....	66
Tabel 4.12	: Hasil Tanggapan Responden Terhadap Variabel Konflik Afektif .....	67
Tabel 4.13	: Hasil Uji Validitas .....	69
Tabel 4.14	: Hasil Uji Reliabilitas .....	70
Tabel 4.15	: Hasil Uji Multikolonearitas Variabel Konflik Kognitif ( $Y_1$ ) .....	71
Tabel 4.16	: Hasil Uji Multikolonearitas Variabel Konflik Afektif ( $Y_2$ ) .....	72
Tabel 4.17	: Hasil Uji Heteroskedastisitas Variabel Konflik Kognitif ( $Y_1$ )....	74
Tabel 4.18	: Hasil Uji Heteroskedastisitas Variabel Konflik Afektif ( $Y_2$ ).....	74
Tabel 4.19	: Hasil Uji Normalitas Variabel Konflik Kognitif ( $Y_1$ ).....	75
Tabel 4.20	: Hasil Uji Normalitas Variabel Konflik Afektif ( $Y_2$ ).....	76
Tabel 4.21	: Hasil Uji Regresi Linier Berganda Konflik Kognitif ( $Y_1$ ).....	77

Tabel 4.22 : Hasil Uji Regresi Linier Berganda Konflik Afektif ( $Y_2$ ) .....	79
Tabel 4.23 : Hasil Uji Koefesien Determinasi Konflik Kognitif ( $Y_1$ ).....	81
Tabel 4.24 : Hasil Uji Koefesien Determinasi Konflik Afektif ( $Y_2$ ).....	81
Tabel 4.25 : Hasil Uji F Variabel Konflik Kognitif ( $Y_1$ ) .....	83
Tabel 4.26 : Hasil Uji F Variabel Konflik Afektif ( $Y_2$ ) .....	83
Tabel 4.27 : Hasil Uji t Variabel Konflik Kognitif ( $Y_1$ ) .....	85
Tabel 4.28 : Hasil Uji t Variabel Konflik Afektif ( $Y_2$ ) .....	86

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : Hubungan keempat perspektif dengan <i>Balanced Scorecard</i> .....	14
Gambar 2.2 : Hubungan Kausal Inti Pengukuran Perspektif Pelanggan .....	22
Gambar 2.3 : Perspektif Proses Bisnis Internal-Model Rantai Nilai Generik.....	24
Gambar 2.4 : Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	27
Gambar 2.5 : Kerangka Pemikiran.....	33

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1 : Kuisisioner Responden
- Lampiran 2 : Struktur Organisasi
- Lampiran 3 : Tabulasi Responden
- Lampiran 4 : Analisis Deskriptif Responden
- Lampiran 5 : Analisis Jawaban Deskriptif Responden
- Lampiran 6 : Uji Validitas
- Lampiran 7 : Uji Reliabilitas
- Lampiran 8 : Uji Asumsi Klasik
- Lampiran 9 : Analisis Regresi

***ANALYSIS OF THE ROLE OF TRAINING, CLARITY OF OBJECTIVES, AND TOP MANAGEMENT SUPPORT OF COGNITIVE CONFLICT AND AFFECTIVE CONFLICT IN EARLY IMPLEMENTATION OF BALANCED SCORECARD IN PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA Tbk.***

***ABSTRACT***

*The concept of performance measurement in the organization in the future required a comprehensive performance measurement, which is known as the concept of balanced scorecard. The most important obstacles to the implementation of balanced scorecard in the company's attention to the factors of employee's behavior for the application of that method is executed. Three variable independent and two variable dependent in this study. Training, clarity of objectives and top management support are independent variable. Cognitive conflict and affectives conflict are dependent variable. This study examines the role of conflict in early implementation of balanced scorecard. It is argued that attention to balanced scorecard behavioral implementation enhances cognitive conflict that is than associated with successful balanced scorecard application. Lack of attention to these factors generates affective conflict that is associated with less successful applications. the results of empirical studies of 51 workers in human and resources division, customer service division units, quality of service division units, and finance division in Telekomunikasi Indonesia Tbk. indicated that training and support top management significant with dependent variable cognitive conflict, and support management significant with independen variabel affectives conflict.*

*Key Words : Training, Clarity of Objectives, and Top Management Support, Implementatiao of Balanced Scorecard*