

**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 :

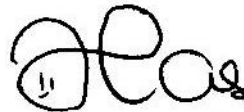
ANDRIAN MUSTIKA FANI

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

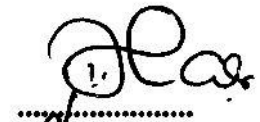
Dipertahankan di depan Tim Penguji
dan dinyatakan Lulus Ujian Skripsi
pada tanggal 20 Februari 2012

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.

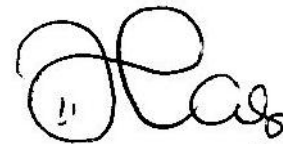
Disetujui dan diterima baik oleh :

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 dalm 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 Analisa Data	44
1. Tabulasi Data	44
2. Analisis Deskriptif	44
3. Uji Asumsi Klasik	44
4. Analisa 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
BAB 4 GAMBARAN SUBYEK PENELITIAN DAN ANALISIS DATA	
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
BAB 5 PENUTUP	
5.1 Kesimpulan	93
5.2 Keterbatasan Penelitian	95
5.3 Saran	96
DAFTAR RUJUKAN	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 Multikolinearitas Variabel Konflik Kognitif (Y_1)	71
Tabel 4.16	: Hasil Uji Multikolinearitas 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