

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,

ARTIKEL ILMIAH

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



Oleh :

ANDRIAN MUSTIKA FANI
2008310078

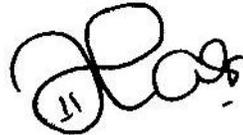
**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS
SURABAYA
2012**

PENGESAHAN ARTIKEL ILMIAH

N a m a : 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,

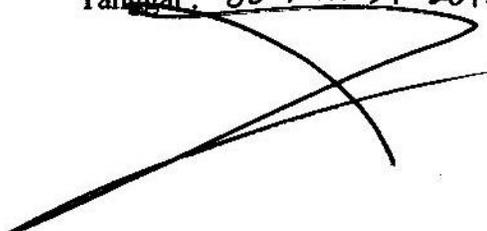
Disetujui dan diterima baik oleh :

Dosen Pembimbing,
Tanggal : 19 MARET 2012



(Dr. Dra. Rovila El Maghviroh, Ak.,M.Si.,CMA)

Ketua Program Studi S1 Akuntansi,
Tanggal : 30 MARET 2012



(Suprivati, SE.,M.Si., Ak)

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,

Andrian Mustika Fani
STIE Perbanas Surabaya
Email : 2008310078@students.perbanas.ac.id
Jl. Nginden Semolo 34-36 Surabaya

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, Implementatiaon of Balanced Scorecard

PENDAHULUAN

Konsep pengukuran kinerja dalam organisasi di masa depan diperlukan pengukuran kinerja yang komperhensif, yaitu dikenal dengan konsep *balanced scorecard*. Konsep *balanced scorecard* pertama kali dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton. *Balanced scorecard* sebagai suatu konsep pengukuran kinerja perusahaan mempunyai ukuran

komprehensif yang mencakup empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, *customers* (pelanggan), proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Penerapan *balanced scorecard* di perusahaan tidak mudah untuk diterapkan karena biaya yang dikeluarkan untuk menerapkan metode ini sangat tinggi dan

membutuhkan perancangan teknologi yang tinggi. Sebelum menerapkan *balanced scorecard*, manajemen perusahaan akan dihadapkan dengan pengaruh organisasi. Pengaruh ini berkaitan dengan komitmen manajemen perusahaan terhadap penerapan *balanced scorecard*. Komitmen manajemen yang dimaksud adalah mengubah pola pikir dan perilaku manajemen yang membutuhkan banyak waktu dan tenaga.

Hambatan yang paling penting terhadap implementasi *balanced scorecard* di perusahaan adalah perhatian terhadap faktor-faktor yang berkaitan erat dengan perilaku karyawan selama penerapan metode tersebut dijalankan. Perhatian dan analisa perusahaan terhadap faktor-faktor perilaku tersebut diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan dan mampu menjadi kunci sukses keberhasilan penerapan metode *balanced scorecard*. Faktor perilaku yang menjadi kunci sukses terhadap penerapan metode *balanced scorecard* berjalan dengan baik adalah dukungan *top manajemen*, kejelasan tujuan dan pelaksanaan pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan (Robert H. Chenhall.2004).

Pemahaman karyawan juga sangat berpengaruh terhadap penerapan *balanced scorecard* di perusahaan. Perlakuan karyawan juga tidak sepenuhnya baik dalam penerapan metode ini. Pelatihan mengenai implementasi *balanced scorecard* yang dilakukan perusahaan diharapkan mampu meningkatkan pemahaman karyawan atas implementasi *balanced scorecard* tersebut. Tujuan perusahaan mengadakan pelatihan adalah untuk menambah pengetahuan bagi karyawan tentang cara kerja yang lebih efektif dan efisien.

Penelitian tentang implementasi *balanced scorecard* telah banyak dilakukan di dalam perusahaan. Namun, penelitian tersebut tidak banyak mengacu kepada konflik yang akan dialami karyawan sebagai pengguna metode tersebut. Faktor perilaku

dalam penerapan metode *balanced scorecard* diharapkan mampu sedini mungkin dianalisa oleh perusahaan dan diatasi agar tidak terjadi hambatan dalam penerapannya.

Tujuan penelitian ini adalah ingin menguji pengaruh antara pelatihan, kejelasan tujuan, dan dukungan *top management* terhadap karyawan yang mempunyai pandangan kognitif dan pandangan afektif terhadap penerapan *balanced scorecard* di perusahaan. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi pada perusahaan mengenai perlakuan karyawan terhadap implementasi awal *balanced scorecard*.

RERANGKA TEORITIS DAN HIPOTESIS

Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata yaitu *balanced* dan *scorecard*. *Scorecard* artinya kartu skor, maksudnya adalah kartu skor yang akan digunakan untuk merencanakan skor yang diwujudkan di masa yang akan datang, sedangkan *balanced* artinya berimbang, maksudnya adalah untuk mengukur kinerja seseorang diukur secara berimbang dari dua perspektif yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan eksteren (Mulyadi, 2001:1).

Balanced scorecard digunakan untuk menyeimbangkan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan non keuangan, seta kinerja yang jangka pendek dan jangka panjang. Hasil studi menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan, diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif yaitu : keuangan, *customers*, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Di dalam industri jasa yang akan diteliti sering ditemui hubungan antara kepuasan pekerja, kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, pangsa pasar dan

akhirnya pada tujuan utama perusahaan yaitu ukuran finansial. *Balanced scorecard* merupakan suatu unsur yang ada dalam sebuah hubungan sebab akibat. Oleh karenanya, *balanced scorecard* yang baik harus menjelaskan strategi unit bisnis, mengidentifikasi ukuran hasil dan faktor pendorongnya dan harus dapat mengkomunikasikan arti strategi unit bisnis kepada perusahaan Robert S. Kaplan and David P Norton (1996).

Manfaat *Balanced Scorecard*

Kaplan dan Norton (1996:17) mengemukakan beberapa manfaat dari konsep pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* yaitu:

- a. Mengklarifikasi dan menghasilkan konsensus mengenai strategi.
- b. Mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan.
- c. Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan.
- d. Mengkaitkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan.
- e. Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
- f. Melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periodik dan sistematis.
- g. Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

Keunggulan *Balanced Scorecard*

Keunggulan konsep *Balanced Scorecard* dalam system perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut : (Mulyadi 2001 : 18).

1. Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, yaitu dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga

perspektif yang lain seperti pelanggan, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

2. Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebabakibat (*causal relationship*) di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

3. Berimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berkesinambungan.

4. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced Scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur.

Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Perspektif yang ada dalam *balanced scorecard* memberi keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan serta faktor pendorong tercapainya hasil tersebut, dan antara ukuran obyektif yang keras dan ukuran subyektif yang lebih lunak yang kesemuanya diarahkan kepada pencapaian strategi yang terpadu. (Kaplan dan Norton 1996 : 23). Empat perspektif tersebut yaitu:

1. Perspektif Keuangan

Balanced scorecard tetap menggunakan ukuran keuangan karena ukuran ini menjadi sangat penting dan tetap menjadi perhatian dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomi yang sudah diambil. Ukuran keuangan memberikan petunjuk

apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan.

Tujuan keuangan mungkin sangat berbeda untuk setiap tahap siklus hidup bisnis. Kaplan dan Norton membagi daur hidup bisnisnya menjadi tiga tahapan sebagai berikut:

1. Bertumbuh (growth)
2. Bertahan (sustain)
3. Menuai (harvest)

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan yang penting yaitu kepuasan, loyalitas, referensi, akuisisi, dan profitabilitas. Pelanggan sangat penting artinya bagi perusahaan karena merupakan sumber pendapatan perusahaan. Perspektif pelanggan, *Balanced Scorecard* melihat aspek pelanggan memainkan peranan penting dalam kehidupan perusahaan. Sebuah perusahaan yang tumbuh dan tegar dalam persaingan tidak akan mungkin *survive* apabila tidak didukung oleh pelanggan. Loyalitas tolok ukur pelanggan dilakukan dengan terlebih dahulu melakukan pemetaan terhadap segmen pasar yang akan menjadi target atau sasaran. Apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan para pelanggan menjadi hal yang penting dalam perspektif ini.

3. Perspektif Proses Internal Bisnis

Perspektif proses internal bisnis lebih menekankan pada penciptaan produk baru yang lebih berkualitas sampai produk tersebut siap didaraskan kepada *customer*. Tentunya proses internal bisnis tidak lepas dari perspektif keuangan dan perspektif pelanggan. Untuk mengoperasikan perspektif proses internal bisnis ini perusahaan harus lebih dahulu melihat keuangan perusahaan dan kemauan pelanggan. Jadi seakan-akan

ketiga perspektif ini membentuk rantai yang saling berhubungan.

Di dalam perspektif proses internal bisnis ini ada tiga tahap yang harus dilakukan, yang mana ketiga tahap tersebut adalah:

1. Inovasi
 2. Operasi
 3. Layanan Purna Jual
- ## 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini perusahaan berusaha mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan suatu perusahaan. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan yang berkaitan dengan ketiga perspektif lainnya dapat terwujud, sehingga pada akhirnya akan dapat tercapai tujuan perusahaan.

Dewasa ini peran karyawan terhadap perusahaan mengalami pergeseran, karena karyawan tidak lagi dipekerjakan secara fisik tetapi sudah diganti dengan sistem yang lebih canggih. Dalam menentukan tujuan dan ukuran yang berkaitan dengan kemampuan karyawan ada tiga hal yang perlu dipertimbangkan oleh manajemen, yaitu:

a. Kepuasan karyawan

Kepuasan karyawan dipandang sangat penting karena karyawan yang puas merupakan prakondisi meningkatnya produktivitas, tanggung jawab, kualitas, dan *customer service*.

b. Retensi karyawan

Retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan.

c. Produktivitas karyawan

Produktivitas karyawan adalah suatu ukuran hasil dampak keseluruhan usaha peningkatan modal dan keahlian pekerja,

inovasi, proses internal, dan kepuasan *customer*.

Pelatihan

Pelatihan menurut Oemar Halik (2001:10) dalam Wahyu Ningsih (2007) merupakan fungsi manajemen yang perlu dilaksanakan terus menerus dalam rangka pembinaan ketenagakerjaan dalam suatu organisasi. Proses pelatihan merupakan serangkaian tindakan yang dilaksanakan secara berkesinambungan, bertahap dan terpadu.

Pelatihan implementasi awal *balanced scorecard* yang dilaksanakan oleh perusahaan sangatlah penting bagi karyawan untuk memahami apa itu *balanced scorecard* serta bagaimana penerapannya dalam perusahaan. Pelatihan yang diperlukan tidak hanya pada implementasi awal saja, akan tetapi pelatihan juga perlu dilakukan saat perusahaan tersebut tetap mengimplementasikan metode tersebut. Peran karyawan dalam era industrialisasi telah tergantikan oleh mesin dan kecanggihan teknologi. Banyak perusahaan menggunakan mesin canggih untuk setiap proses produksinya, oleh karena itu setiap karyawan perlu diberikan pelatihan dan ketrampilan tersebut untuk tetap berkompeten dan dapat meningkatkan kinerja. Berdasarkan pengertian diatas, pelatihan haruslah dilakukan terus menerus untuk menambah keahlian karyawan. Pelaksanaan pelatihan *balanced scorecard* harus memberikan dampak yang baik bagi kemajuan perusahaan khususnya bagi karyawan terhadap kebiasaan berpikir dan menambah pengetahuan karyawan.

Kejelasan Tujuan

Tujuan utama diterapkan metode *balanced scorecard* adalah untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Kejelasan tujuan penerapan metode *balanced scorecard* diharapkan mampu untuk meningkatkan kinerja perusahaan khususnya kinerja karyawan. Ketika metode *balanced*

scorecard telah diterapkan dalam perusahaan haruslah memiliki tujuan yang jelas sehingga mudah diimplementasikan dalam perusahaan khususnya karyawan dan dapat berjalan sesuai dengan apa yang telah diharapkan perusahaan.

Dukungan Top Management

Manajemen puncak (*top management*) harus berkomitmen terhadap waktu, biaya dan sumber daya yang ada. Manajemen puncak memegang peranan penting dalam setiap tahap siklus pengembangan sistem yang meliputi perencanaan, perancangan dan implementasi (Setianingsih, 1998 dalam Kartika : 18). Komitmen dan kepemimpinan pada manajemen puncak pada sebuah organisasi diukur dari kepemimpinan yang harus efektif dan kreatif dalam berpikir dan pemahaman kerjasama antar perusahaan dengan maksud untuk menyediakan pandangan yang jelas akan masa depan (Holland and Kumar,1995 dalam Zeplin Jiwa 2009). Sebagai suatu metode yang melalui proses perencanaan, implementasi dan pengendalian *balanced scorecard* harus disusun saling berkaitan dan mendukung antara satu dengan yang lainnya. Dukungan dan keterlibatan manajemen puncak ini memegang peranan penting dalam keberhasilan implementasi *balanced scorecard*.

Konflik Kognitif dan Konflik Afektif

Konflik dapat memiliki efek yang berpotensi bertentangan dengan interaksi sosial (Pinkley 1990; Jehn dan Oswald 1992) dalam (Robert H. Chenhall.2004). Schweiger et al. (1986) dalam (Robert H. Chenhall.2004) menegaskan bahwa konflik di satu sisi dapat meningkatkan kualitas keputusan, dan di sisi lain keputusan mengancam kualitas dengan melemahkan kemampuan individu untuk bekerja sama.

Konflik kognitif mempunyai dampak positif terhadap organisasi. Konflik kognitif menguntungkan karena mengintervensi pelaksanaan antara faktor-faktor perilaku

dan memberikan hasil yang menguntungkan bagi perusahaan. Konflik kognitif umumnya berfokus pada tugas dan berorientasi ke arah menghakimi perbedaan tentang bagaimana mencapai tujuan yang sama (Robert H. Chenhall.2004). Konflik kognitif telah dikaitkan dengan pelaksanaan yang efektif dan mendorong keputusan sebagai suatu tugas fokus dan menggambarkan keberagaman persepsi atas cara terbaik untuk mencapai tujuan dari organisasi.

Konflik afektif memberikan kerugian bagi perusahaan karena mereka memiliki kecenderungan untuk menolak dan menghindari terhadap apa yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Konflik afektif cenderung melibatkan respons emosional dan berfokus pada pribadi yang tidak kompatibel atau sengketa dan sering dinyatakan sebagai kritik pribadi (Robert H. Chehall.2004). Konsekuensi yang tidak setuju akan menghasilkan konflik afektif yang menumbuhkan sikap sinis dan penghindaran atau upaya yang dapat menghambat pelaksanaan metode *balanced scorecard* (Robert H. Chehall.2004).

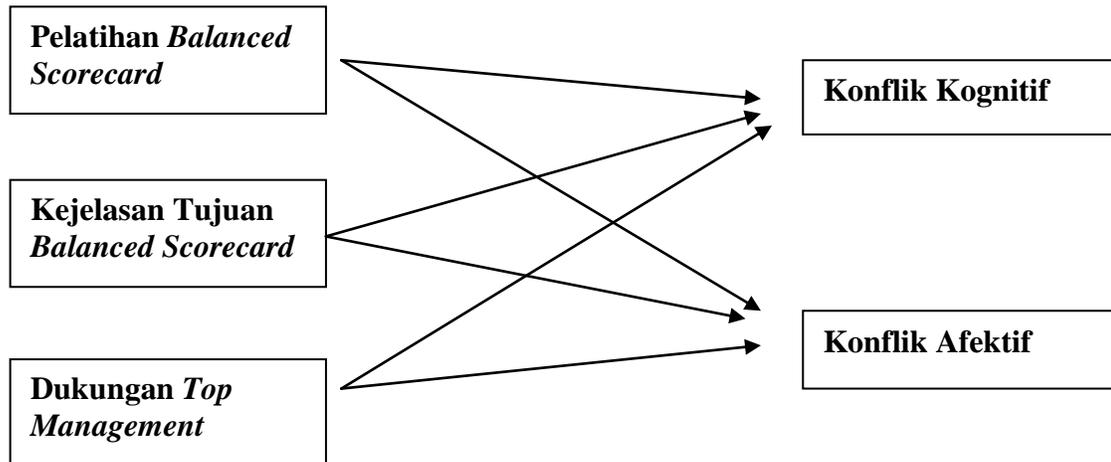
Hubungan Konflik dengan *Balanced scorecard*

Penerapan *balanced scorecard* menunjukkan bahwa pelaksanaannya berkaitan erat dengan perilaku penggunanya. Konflik kognitif dapat memberikan dampak yang positif bagi penerapan *balanced scorecard* dan kinerja perusahaan. Karena pada konflik ini cenderung memiliki sikap mendukung pelaksanaan metode *balanced scorecard* serta ingin memahami dan mengimplementasikan metode *balanced scorecard* dengan baik dan benar. Karyawan yang memiliki pandangan konflik kognitif diharapkan mampu mengarah pada pelaksanaan metode *balanced scorecard* yang efektif untuk menghasilkan manfaat dari keefektifan kinerja perusahaan.

Bertentangan dengan harapan pada konflik kognitif, konflik afektif tidak diharapkan mampu memberikan dampak positif dalam hubungannya antar perilaku dan hasil pelaksanaan *balanced scorecard*. Konflik ini cenderung menolak dan melakukan pertentangan atas apa yang sudah diterapkan perusahaan dan akan menghindari penerapan metode *balanced scorecard* tersebut. Perusahaan harusnya memiliki strategi untuk meminimalisasi efek negatif yang akan ditimbulkan oleh karyawan yang memiliki pandangan konflik afektif. Efek negatif yang ditimbulkan oleh karyawan akan secara langsung mempengaruhi keefektifan implementasi *balanced scorecard*.

Berdasarkan landasan teori yang telah dikemukakan diatas dan untuk mempermudah memahami penelitian ini peneliti membuat model penelitian sebagai berikut:

Gambar 1
Kerangka Pemikiran



Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini, maka dapat disusun hipotesis penelitian sebagai berikut :

- H1 : Pelatihan penerapan *balanced scorecard* berpengaruh terhadap konflik kognitif.
- H2 : Kejelasan tujuan penerapan *balanced scorecard* berpengaruh terhadap konflik kognitif.
- H3 : Dukungan *top management* berpengaruh terhadap konflik kognitif.
- H4 : Pelatihan penerapan *balanced scorecard* berpengaruh terhadap konflik afektif.
- H5 : Kejelasan tujuan penerapan *balanced scorecard* berpengaruh terhadap konflik afektif.
- H6 : Dukungan *top management* berpengaruh terhadap konflik afektif.

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menguji pengaruh antara pelatihan *balanced scorecard*, kejelasan tujuan *balanced scorecard*, dan dukungan *top management* terhadap konflik kognitif dan konflik afektif. Dilihat dari tujuan penelitian,

maka penelitian ini merupakan penelitian deskriptif karena meliputi pengumpulan data untuk diuji hipotesis, menggambarkan banyaknya responden yang setuju dengan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam bentuk kuisioner.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer, yaitu sumber data yang diperoleh peneliti secara langsung dari sumber asli melalui kuisioner. Berdasarkan metode pengumpulan datanya maka penelitian ini menggunakan data survey.

Batasan Penelitian

- a. Penelitian ini hanya membatasi permasalahan pada peran pelatihan, kejelasan tujuan, dan dukungan *top management* serta konflik kognitif dan konflik afektif pada karyawan divisi divisi *Human Resources and Development divre v Jawa Timur*, divisi *Customer Service*, dan divisi *OSM Finance Operation SUB Unit 02* pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk,
- b. Penelitian yang dilakukan hanya menerapkan metode survey, peneliti tidak melakukan wawancara secara langsung sehingga hasil yang dikemukakan hanya berdasarkan jawaban responden yang dikumpulkan dari hasil kuisioner.

Identifikasi Variabel

Variabel yang menjadi obyek penelitian ini adalah:

1. Variabel Independen :
 - a. Pelatihan
 - b. Kejelasan tujuan
 - c. Dukungan *top management*.
2. Variabel Dependen :
 - a. Konflik kognitif
 - b. Konflik afektif

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Berikut ini akan diuraikan masing-masing variabel yang akan digunakan dalam penelitian yaitu:

1. Pelatihan Metode *Balanced Scorecard* (variabel independen)
Pelatihan merupakan proses belajar untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Variabel ini memfokuskan pernyataan responden tentang pentingnya pelatihan bagi karyawan, frekuensi pelatihan, desain pelatihan metode *balanced scorecard*, manfaat pelatihan bagi kinerja individu karyawan, serta penerapannya di perusahaan.
2. Kejelasan Tujuan (variabel Independen)
Perusahaan pasti memiliki tujuan yang jelas mengapa menerapkan metode *balanced scorecard* di dalam perusahaannya. Variabel ini memfokuskan pernyataan responden tentang pentingnya kejelasan tujuan *balanced scorecard*, konsistensi tujuan di tiap departemen, kejelasan tujuan sistem penerapan *balanced scorecard*, serta tujuan yang diinginkan perusahaan sudah tercapai atas implementasi *balanced scorecard*.
3. Dukungan *Top Management* (variabel Independen)
Variabel ini memfokuskan tentang pernyataan responden tentang inisiatif yang dilakukan *top management*

terhadap penerapan metode *balanced scorecard*, dukungan *top management* dapat membantu kinerja individu, fasilitas yang diberikan untuk menunjang penerapan metode tersebut dan keterkaitan penerapan *balanced scorecard* terhadap strategi persaingan perusahaan.

4. Konflik Kognitif (variabel dependen)
Konflik kognitif umumnya berfokus pada tugas dan berorientasi ke arah menghakimi perbedaan tentang bagaimana untuk mencapai tujuan yang sama. Individu dalam konflik ini ditunjukkan dengan sikap karyawan yang ingin memahami metode *balanced scorecard*, manfaat penerapan metode *balanced scorecard* bagi kinerja individu, dampak positif yang akan dialami serta sikap karyawan yang merasa tertantang apabila metode tersebut diterapkan.
5. Konflik Afektif (variabel dependen)
Konflik afektif cenderung melibatkan respons emosional dan berfokus pada pribadi yang tidak kompatibel atau sengketa dan sering dinyatakan sebagai kritik pribadi. Individu dalam konflik ini ditunjukkan dengan sikap karyawan yang merasa terbebani terhadap penerapan metode *balanced scorecard*, serta sikap karyawan yang berbeda pandangan dan dapat memicu konflik pribadi dan kelompok apabila metode *balanced scorecard* tetap diterapkan. Karyawan yang memiliki sikap ini cenderung acuh dan menolak atas penerapan metode *balanced scorecard* yang dilaksanakan oleh perusahaan dan menghindari metode tersebut.

Populasi, Sampling dan Teknik Pengambilan Sampling

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk, dengan jumlah sekitar 100 karyawan. Sedangkan

yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah divisi *Human Resources and Development divre v Jawa Timur*, divisi *Customer Service*, dan divisi *OSM Finance Operation SUB Unit 02* pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk, dengan responden kurang lebih 60 karyawan. Sampel diatas dipilih karena pada implementasinya divisi-divisi diatas mewakili masing-masing perspektif dalam *balanced scorecard*. Teknik pengambilan sampling ini dilakukan dengan *purposive sampling* yaitu pengambilan sampel yang diambil atas dasar maksud dan tujuan tertentu (Supriyanto 2009 : 126). Kriteria responden dalam penelitian ini adalah :

1. Karyawan yang bekerja diatas 5 tahun.
Kriteria sampel karyawan yang bekerja di atas 5 tahun dipilih karena karyawan tersebut telah mengalami implementasi *balanced scorecard* jika PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk, menerapkan *balanced scorecard* pada tahun 2007.
2. Karyawan yang bekerja di divisi *Human Resources and Development divre v Jawa timur*, divisi *Customer Service*, dan divisi *OSM Finance Operation SUB Unit 02* pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk,
Data yang digunakan dalam mengambil sampel berupa kuisisioner untuk mengetahui informasi obyek penelitian yang diteliti.

Data

Penelitian ini menggunakan data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari sumber dan obyek yang diteliti. Data yang akan diberikan kepada calon responden berupa kuisisioner yang merupakan pernyataan tertulis dari responden.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang akan dilakukan adalah membagikan kuisisioner kepada calon responden, kuisisioner akan dibagikan secara langsung oleh peneliti

kepada calon responden untuk selanjutnya di uji validitas dan reliabilitas.

Teknik Analisis Data

Tabulasi Data

Tabulasi data dilakukan setelah peneliti menyebarkan kuisisioner dan memperoleh kuisisionernya kembali setelah diisi oleh responden. Data kuisisioner tersebut ditabulasi berdasarkan pertanyaan yang ada di kuisisioner.

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan obyek penelitian yang diteliti berdasarkan hasil penelitian di lapangan. Pada analisis deskriptif ini dijelaskan mengenai distribusi masing-masing variabel yaitu: Variabel bebas (independen) yang meliputi pelatihan *balanced scorecard*, kejelasan tujuan *balanced scorecard*, dan dukungan *top management* serta variabel terikat (dependen) yaitu konflik kognitif dan konflik afektif.

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menguji apakah instrumen yang ada dalam penelitian yang digunakan dalam penelitian mampu diukur dan mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut. Tujuan pengujian ini adalah menguji butir-butir pertanyaan yang ada dalam kuisisioner apakah butir-butir pertanyaan yang ada sudah valid. Jika sudah valid, maka pertanyaan tersebut sudah bisa digunakan untuk mengukur faktornya.

Uji Reliabilitas

Reliabilitas data adalah alat untuk mengukur suatu kuisisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk (Imam Ghozali 2006:41). Suatu kuisisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban dari kuisisioner tersebut stabil. Penelitian ini mengukur reliabilitas data dengan menggunakan cara *One shot*, peneliti menggunakan fasilitas program SPSS 17 *for windows* untuk mengukur reliabilitas dengan

uji *cronbach alpha* (α). Suatu variabel dikatakan reliabel apabila nilai *cronbach alpha* (α) > 0.60.

Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas atau independen (Imam Ghazali 2006 : 105). Suatu model regresi dikatakan baik seharusnya tidak ada korelasi antar variabel independen. Nilai multikolinearitas dapat dideteksi dengan cara melihat nilai *variance inflation factor* (VIF). Nilai *Cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai *tolerance* $\leq 0,10$ atau sama dengan nilai *VIF* ≥ 10 .

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual atau pengamatan ke pengamatan yang lainnya (Imam Ghazali 2006 : 139). Model regresi yang baik adalah homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk mengetahui ada atau tidaknya heteroskedastisitas salah satunya dengan uji Glejser. Uji Glejser ini mengusulkan untuk meregresikan nilai *absolute residual* terhadap variabel independen. Jika variabel independen signifikan terhadap statistik akan mempengaruhi variabel dependen, maka indikasi terjadi heteroskedastisitas. Jika nilai residual signifikansi variabel independen diatas 5% dan dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengandung adanya heteroskedastisitas.

c. Uji Normalitas

Tujuan uji normalitas adalah untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (Imam Ghazali 2006:110). Karena sebelum melakukan uji t dan uji F suatu data harus berdistribusi normal. Hal ini dilakukan agar uji statistik menjadi valid. Salah satu cara untuk mengidentifikasi data

tersebut normal atau tidak dapat dilakukan pengujian statistik yaitu *Kolmogorov-Smirnov*

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi merupakan studi mengenai ketergantungan variabel dependen (terikat) dengan satu atau lebih variabel Independen (bebas), dengan tujuan untuk mengestimasi atau memprediksi rata-rata populasi atau nilai rata-rata variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui (Imam Ghazali 2006 :81). Persamaan regresi penelitian adalah :

$$Y_1 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e \dots$$

(Persamaan linier 1)

$$Y_2 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e \dots$$

(Persamaan linier 2)

Keterangan :

Y_1 = variabel dependen, yaitu konflik kognitif

Y_2 = variabel dependen, yaitu konflik afektif

α = konstanta

β_1 = Koefisien Regresi X_1

β_2 = Koefisien Regresi X_2

β_3 = Koefisien Regresi X_3

X_1 = Pelatihan *balanced scorecard*

X_2 = Kejelasan tujuan *balanced scorecard*

X_3 = Dukungan *top management*

e = error

Uji F

Uji F dalam penelitian ini digunakan untuk menilai apakah model regresi dalam penelitian adalah model yang fit, yang berarti bahwa model regresi tersebut merupakan model yang baik.

a. Kriteria Hipotesis

Hipotesis nol (H_0) yang hendak diuji, apakah semua variabel dalam model sama dengan nol, atau:

$H_0 : X_{1-3} = 0$, artinya variabel pelatihan, kejelasan tujuan dan dukungan *top management* tidak berpengaruh secara simultan terhadap konflik kognitif dan konflik afektif.

Hipotesis alternatif (H_A) tidak semua parameter secara simultan sama dengan nol, atau:

$H_A : X_{1-3} \neq 0$, artinya variabel pelatihan, kejelasan tujuan dan dukungan *top management* berpengaruh secara simultan terhadap konflik kognitif dan konflik afektif.

b. Menetapkan Tingkat Signifikansi

Jika menggunakan tabel F maka tingkat signifikansi yang digunakan adalah $\alpha = 0,05$.

c. Menentukan kriteria penerimaan dan penolakan H_0

Jika probabilitas $> 0,05$ maka H_0 tidak ditolak dan H_A ditolak

Jika probabilitas $\leq 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_A diterima

Uji t

Uji t digunakan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual menerangkan variabel dependen.

a. Kriteria Hipotesis

Hipotesis nol (H_0) yang akan diuji, apakah suatu pengantar (X_{1-3}) sama dengan nol, atau:

$H_0 : X_{1-3} = 0$, artinya variabel pelatihan, kejelasan tujuan dan dukungan *top management* tidak berpengaruh secara parsial terhadap konflik kognitif dan konflik afektif.

Hipotesis alternatifnya adalah (H_A) parameter suatu variabel tidak sama dengan nol, atau:

$H_A : X_{1-3} \neq 0$, artinya variabel pelatihan, kejelasan tujuan dan dukungan *top management* berpengaruh secara parsial terhadap konflik kognitif dan konflik afektif.

b. Menetapkan Tingkat Signifikansi

Jika menggunakan tabel F maka tingkat signifikansi yang digunakan adalah $\alpha = 0,05$.

c. Kriteria penerimaan dan penolakan H_0

Jika probabilitas $> 0,05$ maka H_0 tidak ditolak dan H_A ditolak

Jika probabilitas $\leq 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_A diterima

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Subyek dari penelitian ini adalah responden yang bekerja di divisi *Human Resources and Development divre v Jawa Timur*, divisi *Customer Service*, dan divisi *OSM Finance Operation SUB Unit 02* pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.,. Populasi responden pada ketiga divisi tersebut sebanyak 100 responden. Penyebaran kuisisioner yang dilakukan dengan teknik *purposive sampling*, yaitu dengan kriteria bahwa responden telah bekerja diatas 5 tahun dan bekerja di divisi *Human Resources and Development divre v Jawa Timur*, divisi *Customer Service*, dan divisi *OSM Finance Operation SUB Unit 02* pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk, yang merupakan salah satu perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia dan telah menerapkan metode *balanced scorecard* sejak tahun 2007.

Penyebaran kuisisioner didistribusikan oleh peneliti di divisi-divisi sesuai kriteria penelitian dan memastikan kuisisioner telah diterima oleh responden. Kuisisioner yang didistribusikan sebanyak 60 dan dibagi di beberapa divisi yaitu divisi *Human Resources and Development divre v Jawa Timur*, divisi *customer service*, dan divisi *OSM Finance Operation SUB Unit 02*. Pada divisi *customer service* kuisisioner hanya dibagi kepada unit divisi *customer service region v* dan unit divisi *planning and quality of service*. Kuisisioner yang kembali sebanyak 60 dan yang dapat diolah hanya 51 kuisisioner. Ilustrasi penyebaran kuisisioner dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1
Distribusi Penyebaran Kuisioner

Keterangan	Divisi HRD	Unit Divisi Customer Service v	Unit Divisi Planning and QOS	Divisi Finance	Total
Kuisioner Disebar	15	5	5	35	60
Kuisioner Kembali	15	5	5	30	55
Kuisioner Tidak Kembali	-	-	-	5	5
Tidak Dapat Diolah	1	2	0	1	4
Total yang dapat Diolah	14	3	5	29	51

Data Responden

Hasil dari pengumpulan kuisioner responden diperoleh data sebagai berikut: Mayoritas karyawan memiliki tingkat pendidikan terakhir SLTA sebanyak 5 orang (9,8%), D1/D2/D 16 orang (31,4%), S1 28 orang (54,9%), S2 2 orang (3,9%) dengan rincian yang memiliki masa kerja 5-10 6 orang (11,8%), 10-15 tahun 4 orang (7,8%) dan < 15 tahun 41 orang (80,4%). Sedangkan karyawan yang pernah mengikuti pelatihan *balanced scorecard* 35 orang (68,6%) dan sisanya tidak pernah mengikuti pelatihan 16 orang (31,4%).

Deskripsi Variabel

Berikut tanggapan responden atas butir-butir pertanyaan dalam kuisioner tentang pelatihan, kejelasan tujuan, dan dukungan *top management* terhadap konflik kognitif dan afektif:

Pelatihan

Berdasarkan jawaban responden dari kuisioner, Responden secara umum menyatakan bahwa peran pelatihan yang diberikan perusahaan kepada karyawan mampu meningkatkan kemampuan karyawan untuk lebih memahami metode *balanced scorecard*.

Kejelasan Tujuan

Berdasarkan jawaban responden dari kuisioner, menunjukkan bahwa responden setuju apabila perusahaan memiliki tujuan

yang jelas dalam penerapan metode *balanced scorecard*. Hal ini penting karena kejelasan tujuan merupakan kunci keberhasilan sebuah perusahaan dalam mengimplementasikan sebuah sistem sehingga dapat berjalan dengan baik.

Dukungan Top Management

Berdasarkan jawaban responden dari kuisioner, responden secara umum setuju apabila dukungan *top management* sangat dibutuhkan dalam penerapan metode *balanced scorecard*. Hal ini menunjukkan bahwa dukungan *Top Management* Sangat dibutuhkan untuk memotivasi karyawan dalam implementasi *balanced scorecard*.

Konflik Kognitif

Berdasarkan jawaban responden dari kuisioner, kebanyakan responden yang berada di divisi *human resources and development*, unit divisi *customer service*, unit divisi *planning and quality of service*, dan divisi *finance* memiliki sifat kognitif yaitu sifat positif yang ditunjukkan dengan mendukung sepenuhnya penerapan *balanced scorecard*.

Konflik Afektif

Berdasarkan jawaban responden dari kuisioner, kebanyakan responden yang berada di divisi *human resources and development*, unit divisi *customer service*, unit divisi *planning and quality of service*, dan divisi *finance* tidak memiliki sifat afektif yaitu sifat menolak dan melakukan

pertentangan atas apa yang sudah diterapkan perusahaan atau akan menghindari penerapan metode *balanced scorecard* tersebut.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas ini menunjukkan bahwa dari 51 item pertanyaan secara keseluruhan dinyatakan valid. Berdasarkan hasil uji reliabilitas dilakukan dengan alat uji statistik dengan ketentuan *Cronbach Alpha* > 0,60 menunjukkan bahwa secara keseluruhan alat ukur tersebut dapat diandalkan.

Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinearitas

Hasil uji multikolinearitas variabel pelatihan, kejelasan tujuan dan dukungan *top management* terhadap konflik kognitif diketahui bahwa tidak ada variabel independen yang memiliki nilai Tolerance kurang dari 0,10. Hasil perhitungan pada nilai VIF juga menunjukkan bahwa tidak ada satu variabel independen yang memiliki nilai VIF lebih dari 10, jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas antar variabel independen dalam model regresi konflik kognitif.

Hasil uji multikolinearitas variabel pelatihan, kejelasan tujuan dan dukungan *top management* terhadap konflik afektif diketahui bahwa tidak ada variabel independen yang memiliki nilai Tolerance kurang dari 0,10. Hasil perhitungan pada nilai VIF juga menunjukkan bahwa tidak ada satu variabel independen yang memiliki nilai VIF lebih dari 10, jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas antar variabel independen dalam model regresi konflik afektif.

b. Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji Glejser variabel pelatihan, kejelasan tujuan dan dukungan *top management* terhadap konflik kognitif dan konflik afektif menunjukkan bahwa tidak ada satu variabel yang memiliki tingkat signifikansi < 0,05. Hal ini dapat

disimpulkan bahwa model regresi tidak mengandung heteroskedastisitas.

c. Uji Normalitas

Hasil analisis statistik *One-Sample Kolmogorov Smirnov* test menunjukkan nilai signifikansi untuk konflik kognitif 0,478 dan konflik afektif 0,346 yang menunjukkan lebih besar dari 0,05 sehingga H_0 dinyatakan diterima yang artinya model regresi memiliki data residual terdistribusi normal.

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Berdasarkan hasil uji SPSS besarnya nilai adjusted R square adalah 0,645, hal ini berarti 64,5% variabel konflik kognitif dapat dijelaskan oleh variabel pelatihan, kejelasan tujuan dan dukungan *top management*. Sedangkan sisanya sebesar 0,358 atau 35,5% dijelaskan oleh sebab-sebab lain diluar model, di sisi lain besarnya nilai adjusted R square adalah 0,563, hal ini berarti 56,3% variabel konflik afektif dapat dijelaskan oleh variabel pelatihan, kejelasan tujuan dan dukungan *top management*. Sedangkan sisanya sebesar 0,437 atau 43,7% dijelaskan oleh sebab-sebab lain diluar model.

Uji Regresi Linier Berganda

Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berganda untuk mengetahui analisis regresi berganda untuk mengetahui pelatihan, kejelasan tujuan, dan dukungan *top management* terhadap konflik kognitif dan konflik afektif. Adapun hasil dari pengujian yang dilakukan, diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$Y_1 = 1,734 + 0,332X_1 - 0,036X_2 + 0,402X_3$$

(Persamaan linier 1)

$$Y_2 = 19,716 - 0,069X_1 - 0,138X_2 - 0,531X_3$$

(Persamaan linier 2)

Uji F

Berdasarkan hasil uji F diperoleh hasil F_{hitung} sebesar 31,304 dengan probabilitas signifikansi 0,000. Karena probabilitas < 0,05 maka H_0 ditolak, Berdasarkan hasil tersebut, maka model regresi yang telah ditentukan sebelumnya adalah model yang

fit. jadi dapat dikatakan bahwa variabel pelatihan, kejelasan tujuan dan dukungan *top management* berkontribusi kepada model atau berpengaruh secara simultan terhadap konflik kognitif. Sedangkan di uji F selanjutnya, diperoleh hasil F_{hitung} sebesar 22,451 dengan probabilitas signifikansi 0,000. Karena probabilitas $< 0,05$ maka H_0 ditolak, Berdasarkan hasil tersebut, maka model regresi yang telah ditentukan sebelumnya adalah model yang fit. jadi dapat dikatakan bahwa variabel pelatihan, kejelasan tujuan dan dukungan *top management* berkontribusi kepada model atau berpengaruh secara simultan terhadap konflik afektif.

Uji t

Hasil uji t dapat juga dijelaskan bahwa tingkat signifikansi sebesar 0,007 (pelatihan), 0,797 (kejelasan tujuan), 0,001 (Dukungan *top management*) terhadap variabel dependen konflik kognitif. Sedangkan untuk variabel dependen konflik afektif nilai signifikansi sebesar 0,637 (pelatihan), 0,430 (kejelasan tujuan), dan 0,000 dukungan *top management* 0,036. Hal ini dapat dijelaskan bahwa secara parsial variabel pelatihan dan dukungan *top management* berpengaruh terhadap konflik kognitif dan di sisi lain variabel dukungan *top management* berpengaruh terhadap konflik afektif.

Pelatihan

Pelatihan metode *balanced scorecard* yang dilakukan perusahaan kepada karyawan sangat membantu karyawan untuk lebih memahami implementasi *balanced scorecard* yang ada di perusahaan. Pelatihan yang dilakukan tidak hanya pada implementasi awal saja, namun pada saat *balanced scorecard* itu diterapkan pelatihan harusnya juga dilakukan. Pelatihan yang dilakukan perusahaan diharapkan mampu menambah pengetahuan karyawan dan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pengujian menggunakan uji t, menunjukkan bahwa variabel pelatihan

secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap karyawan yang memiliki pandangan konflik kognitif. Hasil ini mendukung dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Robert H. Chenhall (2004) yang menyatakan bahwa variabel pelatihan berpengaruh terhadap karyawan yang memiliki pandangan konflik kognitif. Sedangkan di sisi lain hasil pengujian variabel pelatihan tidak berpengaruh secara parsial terhadap karyawan yang memiliki pandangan konflik afektif. Hasil ini juga mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Robert H. Chenhall (2004) yang menyatakan bahwa variabel pelatihan tidak berpengaruh secara parsial terhadap karyawan yang memiliki pandangan konflik afektif. Hasil pengujian dalam penelitian ini juga mendukung dari penelitian yang dilakukan oleh Robert H. Chenhall (2004). Apabila frekuensi pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan cukup tinggi maka karyawan akan lebih memahami implementasi *balanced scorecard* di perusahaannya. Pelatihan juga dapat memberikan dampak positif bagi kinerja individu. Karyawan yang memiliki pandangan konflik kognitif menganggap bahwa implementasi *balanced scorecard* yang akan dilakukan oleh perusahaan merupakan tantangan yang baik bagi karyawan tersebut, sehingga karyawan tersebut merasa tertantang untuk memahaminya. Pelatihan yang dilakukan perusahaan akan secara langsung meningkatkan motivasi bagi karyawan yang memiliki pandangan kognitif untuk mengikutinya. Lain halnya dengan karyawan yang memiliki pandangan konflik afektif, karyawan yang memiliki pandangan afektif cenderung menolak dan merasa terbebani terhadap implementasi *balanced scorecard* yang dilakukan oleh perusahaan. Pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan dianggap akan membebani kinerjanya sebagai

karyawan karena dianggap tidak penting dan mengganggu aktivitas bekerja.

Kejelasan Tujuan

Perusahaan pasti memiliki tujuan yang jelas mengapa menerapkan metode *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* yang diterapkan oleh perusahaan seharusnya berisikan serangkaian tujuan dan ukuran yang saling berkaitan, konsisten dan saling mendukung satu dengan yang lainnya. Implementasi *balanced scorecard* yang sudah mempunyai tujuan yang jelas diharapkan dapat dipahami oleh karyawan sehingga tujuan tersebut dapat tercapai. Berdasarkan hasil pengujian diatas menunjukkan bahwa variabel kejelasan tujuan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap konflik kognitif. Hasil ini tidak mendukung dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Robert H. Chenhall (2004) yang menyatakan bahwa variabel kejelasan tujuan berpengaruh terhadap karyawan yang memiliki pandangan konflik kognitif. Sedangkan di sisi lain, hasil pengujian variabel kejelasan tujuan tidak berpengaruh secara parsial terhadap karyawan yang memiliki pandangan konflik afektif. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Robert H. Chenhall (2004) yang menyatakan bahwa variabel kejelasan tujuan tidak berpengaruh secara parsial terhadap karyawan yang memiliki pandangan konflik afektif. Perbedaan hasil penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah berdasarkan deskripsi responden yaitu pengalaman bekerja atau lama bekerja. Responden dalam penelitian ini didominasi oleh karyawan yang lama bekerja >15 tahun sebesar 80,4%. Sehingga karyawan yang telah berpengalaman merasa bahwa tujuan yang dirancang perusahaan pasti mempunyai tujuan yang jelas. Karyawan pada dasarnya tidak ikut merencanakan tujuan perusahaan, karyawan hanya bisa melaksanakan tujuan perusahaan tanpa ikut merencanakannya.

Karyawan yang sudah berpengalaman juga pasti pernah mengalami implementasi sistem lain yang akan diterapkan perusahaan, sistem yang selalu sukses di terapkan di perusahaannya menjadi dasar bahwa tujuan suatu sistem dibentuk untuk kebaikan perusahaan dan dapat menjadi suatu keunggulan kompetitif dibandingkan dengan perusahaan lain.

Dukungan top management

Dukungan *top management* memegang peranan penting dalam setiap tahap siklus pengembangan sistem yang meliputi perencanaan, perancangan dan implementasi. Dukungan *top management* diharapkan mampu meningkatkan kinerja bagi karyawan dalam implementasi *balanced scorecard* yang dilakukan oleh perusahaan, selain itu dukungan *top management* memegang peranan penting bagi keberhasilan implementasi *balanced scorecard*. Berdasarkan hasil pengujian dengan menggunakan uji t, menunjukkan bahwa dukungan *top management* berpengaruh secara parsial terhadap karyawan yang mempunyai pandangan konflik kognitif. Hal ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Robert H. Chenhall (2004) yang menyatakan bahwa dukungan *top management* tidak berpengaruh secara parsial terhadap karyawan yang memiliki sifat konflik kognitif. Sedangkan di sisi lain hasil pengujian menunjukkan bahwa dukungan *top mangement* juga berpengaruh secara parsial terhadap karyawan yang memiliki pandangan sifat afektif. Hal ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Robert H. Chenhall (2004) yang menyatakan bahwa dukungan *top management* tidak berpengaruh secara parsial terhadap karyawan yang memiliki sifat konflik afektif. Dukungan *top management* memberikan dampak yang positif bagi karyawan baik yang mempunyai pandangan konflik kognitif dan konflik

afektif. Hal ini menunjukkan semakin baik dukungan yang diberikan oleh *top management* kepada karyawan baik yang memiliki pandangan konflik kognitif maupun konflik afektif akan mempengaruhi implementasi *balanced scorecard*. Perbedaan hasil dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Robert H. Chenhall (2004) ini bisa disebabkan oleh sampel respondennya. Penelitian sebelumnya menggunakan sampel perusahaan besar manufaktur di Amerika dan yang menjadi respondennya adalah manager yang membawahi karyawan sekitar 1.000 orang, sedangkan sampel dari penelitian ini hanya satu perusahaan dan yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di divisi *human resources and development*, unit divisi *customer service*, unit divisi *planning and quality of service*, dan divisi *finance*. Perbedaan responden tersebutlah yang menurut peneliti dapat merubah hasil penelitian. Karyawan yang memiliki pandangan konflik kognitif maupun konflik afektif merasa ingin diperhatikan oleh *top management* karena perhatian yang diberikan oleh *top management* akan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Bentuk dukungan *top management* tidak hanya dengan bentuk perhatian saja, namun fasilitas yang diberikan untuk menunjang penerapan metode *balanced scorecard* juga perlu ditingkatkan agar kinerja karyawan dapat berjalan secara efektif dan efisien.

KESIMPULAN, SARAN, DAN KETERBATASAN

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh antara peran pelatihan, kejelasan tujuan, dan dukungan *top management* terhadap konflik kognitif dan konflik afektif pada implementasi awal *balanced scorecard* di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Penelitian ini menggambarkan bagaimana perilaku karyawan yang memiliki sifat konflik kognitif dan konflik afektif yang

terlibat secara langsung dalam implementasi awal *balanced scorecard*.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang merupakan replikasi dari jurnal Robert H. Chenhall (2004). Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk, pada divisi *Human Resources and Development divre* v Jawa Timur, divisi *Customer Service*, dan divisi *OSM Finance Operation* SUB Unit 02 pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Kuisisioner yang disebar sebanyak 60 kuisisioner dan hanya 51 kuisisioner yang dapat diolah.

Data yang diperoleh kemudian diolah menggunakan software *SPSS for windows 17*, adapun hasil data setelah diolah adalah sebagai berikut :

1. Uji simultan (uji F) menunjukkan bahwa variabel independen yaitu pelatihan, kejelasan tujuan dan dukungan *top management* secara simultan mempengaruhi variabel dependen yaitu konflik kognitif dan konflik afektif.
2. Uji parsial (uji t) menunjukkan bahwa secara individu pelatihan dan dukungan *top management* berpengaruh terhadap konflik kognitif, sedangkan kejelasan tujuan tidak berpengaruh terhadap konflik kognitif. Sedangkan di hasil uji selanjutnya menunjukkan bahwa pelatihan dan kejelasan tujuan tidak berpengaruh secara parsial terhadap konflik afektif, namun dukungan *top management* berpengaruh secara parsial terhadap konflik afektif
3. Berdasarkan hasil uji regresi linier berganda pada tampilan output SPSS model summary besarnya nilai adjusted R square adalah 0,645, hal ini berarti 64,5% variabel konflik kognitif dapat dijelaskan oleh variabel pelatihan, kejelasan tujuan dan dukungan *top management*. Sedangkan sisanya sebesar 0,355 atau 35,5% dijelaskan

oleh sebab-sebab lain diluar model. Sedangkan di hasil uji yang lain besarnya nilai adjusted R square adalah 0,563, hal ini berarti 56,3% variabel konflik afektif dapat dijelaskan oleh variabel pelatihan, kejelasan tujuan dan dukungan *top management*. Sedangkan sisanya sebesar 0,437 atau 43,7% dijelaskan oleh sebab-sebab lain diluar model.

Penelitian ini memiliki keterbatasan dan menyadari beberapa keterbatasan tersebut akan mempengaruhi hasil yang akan diperoleh dalam penelitian ini. Berikut ini adalah keterbatasan yang dialami peneliti selama proses penelitian berlangsung :

1. Responden dalam penelitian ini didominasi karyawan pada divisi *finance*, harusnya proporsi pembagian kuisioner yang dilakukan merata sehingga dapat menggambarkan sifat karyawan yang beragam di masing-masing divisi yang mewakili masing-masing perspektif *balanced scorecard*.
2. Pada divisi *customer service* peneliti hanya dibatasi untuk membagi kuisioner kepada unit divisi *customer service* regional v dan unit divisi *planning quality of service*.
3. Peneliti tidak melakukan pengawasan langsung kepada responden di divisi *finance*, unit divisi *planning and quality of service* dan unit divisi *customer service*, sehingga tidak diketahui apakah kuisioner diisi oleh responden yang tepat.
4. Penelitian ini hanya menggunakan metode survey dan peneliti tidak melakukan wawancara sehingga hasil yang diperoleh hanya berdasarkan jawaban responden melalui kuisioner.

Berdasarkan keterbatasan-keterbatasan penelitian, maka dapat diajukan saran untuk penelitian selanjutnya antara lain :

1. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan mampu menambah

responden di beberapa divisi sesuai perspektif yang ada di *balanced scorecard*, sehingga diperoleh karakteristik responden yang beragam.

2. Penelitian selanjutnya diharapkan melakukan pengawasan secara langsung kepada responden sehingga kuisioner yang diajukan tepat sasaran kepada responden yang mengetahui tentang *balanced scorecard*.
3. Metode yang digunakan tidak hanya metode survey melainkan melakukan wawancara secara langsung kepada pihak yang berkepentingan sehingga dapat menggambarkan keadaan yang sesungguhnya.

DAFTAR RUJUKAN

- Ali Mutasowifin. 2002. "Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Tolak Ukur Penilaian pada Badan Usaha Berbentuk Koperasi". *Jurnal Universitas Paramadina Vol 1 No 3*.
- Chenhall, Robert H.. 2004. *The Role of Kognitif and Affective Conflict in Early Implementation of Activity Based Cost Management*. Behavioural Reserch in Accounting volume 16.
- Dhika Pratiwi Putri. 2008. Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep *balanced scorecard* (Studi Kasus Pada PT Bank Tabungan Negara Cabang Solo). Skripsi sarjana tidak diterbitkan, Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Friska Sipayung. 2009. "*Balanced Scorecard* : Pengukuran Kinerja Perusahaan dan Sistem Manajemen Strategis". *Jurnal Manajemen Bisnis*, Volume 2, Nomor 1, 7-14.
- Ika Listyani dkk. 2006. "Analisis Pengukuran Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard* pada Sub Direktorat Property and Facilities Management PT. Indosat, Tbk,".

- Jurnal Manajemen Publikasi Penelitian dan Review, Vol 1 No2.
- Imam Ghozali. 2006. "Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS", Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. *Balanced Scorecard* Menerapkan Strategi Menjadi Aksi, Terjemahan, Jakarta: Erlangga, 2000.
- Kartika Oktariza Setiani. 2008. "Pengaruh Dukungan Manajemen Puncak dan Partisipasi Pengguna Terhadap Kepuasan Pengguna Sistem Informasi Akuntansi pada PT. Telekomunikasi Tbk, di Surabaya" Skripsi Sarjana tak diterbitkan, STIE Perbanas Surabaya
- Moses L. Singgih, dkk. 2001. Pengukuran dan Analisis kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard* di PT. "X". Jurnal Teknik Industri Vol. 3, No. 2.
- Mulyadi. 2001. *Balanced scorecard* :Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan. Jakarta : Salemba Empat.
- Nur Indriantoro dan Bambang Soepomo. 2002. "Metodologi Penelitian Bisnis". Edisi Pertama, Penerbit BPFE-YOGYAKARTA, Yogyakarta.
- Supriyanto. 2009. "Metodologi Riset Bisnis". Cetakan I, Penerbit PT. Indeks. Jakarta

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Andrian Mustika Fani
NIM : 2008310078
Program Studi : S1 Akuntansi
Perguruan Tinggi : STIE Perbanas Surabaya
Tempat / tanggal lahir : Magetan, 16 Januari 1990
Alamat : Simo Gunung Kramat Barat III/7a Surabaya
Telepon / Hp. : 085645221298/031-5630493
Jenis Kelamin : Laki-laki
Agama : Islam
Status : Belum Menikah
Email : 2008310078@students.perbanas.ac.id
and_drian@yahoo.com

Pendidikan Formal

❖ 1994 - 1996 : TK Darma Wanita Magetan
❖ 1996 - 2002 : SD Negeri Putat Jaya III/379 Surabaya
❖ 2002 - 2005 : SMP Negeri 25 Surabaya
❖ 2005 - 2008 : SMA Negeri 4 Surabaya
❖ 2008 - 2012 : STIE Perbanas Surabaya

Pengalaman Organisasi

❖ 2009 – 2010 : Sie Perlengkapan UKM Bulu Tangkis STIE Perbanas Surabaya
❖ 2010 – 2011 : Vice Manager UKM Bulu Tamgkis STIE Perbanas Surabaya

Demikian daftar riwayat hidup ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Surabaya, 6 Maret 2012

Andrian Mustika Fani

