

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

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 mangement* 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 squire 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 squire 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.

5.2 Keterbatasan Penelitian

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.

5.3 Saran

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 Kontenporer 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

www.telkom.co.id diakses tanggal 5 Desember 2011