

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Keunggulan kompetitif perusahaan sangat diperlukan agar perusahaan dapat bertahan dalam persaingan global saat ini. Kemampuan perusahaan untuk menciptakan keunggulan kompetitif akan semakin memperkuat posisi perusahaan dalam persaingan bisnis jangka panjang. Sebagian besar perusahaan saat ini hanya mengukur kinerjanya secara tradisional, yaitu hanya berfokus kepada kinerja keuangan saja. Sistem pengukuran kinerja yang demikian sudah tidak memadai lagi, karena proses bisnis sekarang yang terjadi selalu bergerak dengan cepat, sehingga tidak menginformasikan upaya-upaya apa yang harus diambil untuk meningkatkan kinerja di masa yang akan datang.

Konsep pengukuran kinerja dalam organisasi di masa depan diperlukan pengukuran kinerja yang komprehensif, 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.

Menurut Mulyadi (1999), konsep *balanced scorecard* adalah satu konsep pengukuran kinerja yang sebenarnya memberikan kerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategis. Sasaran-sasaran strategis

yang komprehensif dapat dirumuskan karena *balanced scorecard* menggunakan empat perspektif yang satu sama lain saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan.

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 dan pengaruh struktural. Pengaruh struktural berkaitan dengan alat ukur keuangan yang tepat untuk *balanced scorecard*. Pengaruh organisasi lebih kompleks pengaruhnya terhadap perusahaan. 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.

Konflik dilatar belakangi oleh suatu perbedaan. Perbedaan-perbedaan tersebut diantaranya adalah menyangkut ciri fisik, kepandaian, pengetahuan, jabatan dan lain sebagainya. Konflik merupakan situasi yang wajar dalam setiap masyarakat dan tidak satu masyarakat pun yang tidak pernah mengalami konflik antar anggotanya atau dengan kelompok masyarakat lainnya. Konflik dapat memicu terjadinya pertentangan, namun di sisi lain beberapa konflik dapat menyebabkan suatu individu berani mengambil keputusan dan bekerja sama. Konflik kognitif memiliki kecenderungan mendukung terhadap penerapan *balanced scorecard* di perusahaan, sebaliknya konflik afektif memiliki kecenderungan tidak mendukung dan acuh terhadap penerapan metode *balanced scorecard*.

Peran *top management* terhadap penerapan *balanced scorecard* juga sangat berpengaruh terhadap penerapan metode *balanced scorecard*. Sebagai pencipta strategi dan tujuan perusahaan yaitu untuk menghasilkan *financial returns* dalam jangka panjang seorang *top management* harus dapat memastikan bahwa tujuan dan rancangan strategi yang telah diciptakan berjalan dengan baik. Kurangnya kesadaran manajemen terhadap tujuan dan strategi perusahaan akan menghambat perusahaan dalam menghasilkan *financial returns*. *Balanced scorecard* sebagai suatu sistem perencanaan jangka panjang akan membangkitkan personel perusahaan bahwa tujuan utama perusahaan adalah menciptakan kekayaan.

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 ini banyak mengacu dari jurnal Robert H. Chenhal. Namun, peneliti mengubah metode penerapan yang digunakan dalam penelitian sebelumnya yaitu *activity based costing* dengan penerapan metode *balanced scorecard*. Peneliti mengubah metode penerapan dari *activity based costing* ke metode *balanced scorecard* karena dalam implementasinya *balanced scorecard* juga membutuhkan peran dukungan *top management*, kejelasan tujuan dan pelaksanaan pelatihan yang dilakukan perusahaan. 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.

Peneliti mencoba untuk melakukan penelitian di salah satu perusahaan jasa terbesar di Indonesia yaitu PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk, yang sudah menerapkan metode *balanced scorecard* sejak tahun 2007. Peneliti ingin membuktikan apakah penelitian yang akan dilakukan mempunyai hasil yang signifikan dengan penelitian yang dilakukan Robert H. Chenhall sebelumnya.

Dari latar belakang tersebut, maka peneliti ingin melakukan analisis dengan 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.,

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang diungkapkan sebelumnya, maka penulis membuat rumusan masalah yaitu:

1. Apakah terdapat pengaruh antara pelatihan *balanced scorecard*, kejelasan tujuan *balanced scorecard*, dan dukungan *top management* terhadap konflik kognitif?
2. Apakah terdapat pengaruh antara pelatihan *balanced scorecard*, kejelasan tujuan *balanced scorecard*, dan dukungan *top management* terhadap konflik afektif?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Ingin menguji pengaruh antara pelatihan, kejelasan tujuan, dan dukungan *top management* terhadap karyawan yang mempunyai pandangan kognitif terhadap penerapan *balanced scorecard* di perusahaan.

2. Ingin menguji pengaruh antara pelatihan, kejelasan tujuan, dan dukungan *top management* terhadap karyawan yang mempunyai pandangan afektif terhadap penerapan *balanced scorecard* di perusahaan.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Penulis

Sebagai tambahan pengetahuan dan dapat mengetahui serta mempelajari bagaimana penerapan *balanced scorecard* pada perusahaan serta pengaruh pelatihan, kejelasan tujuan, dan dukungan *top management* serta akibatnya terhadap perilaku karyawan yang afektif dan kognitif.

2. Bagi Perusahaan

Memberikan informasi mengenai perlakuan karyawan terhadap implementasi awal *balanced scorecard*.

3. Bagi Akademisi

Penelitian ini dapat memperkaya bahan kepustakaan dan mampu memberikan kontribusi pada pengembangan teori, terutama yang berkaitan dengan akuntansi manajemen dan akuntansi berperilaku, khususnya untuk memahami konsep penerapan *balanced scorecard* pada perusahaan.

1.5 Sistematika Penulisan

Gambaran sistematika penulisan dalam penelitian ini digunakan untuk memberikan keterangan bagaimana cara penulisan skripsi ini disusun. Berikut ini merupakan sistematika penulisannya :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi uraian latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan skripsi.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas mengenai penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya, teori-teori yang digunakan untuk mendukung penelitian, serta hipotesis penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Pada bab ini berisi uraian tentang rancangan penelitian yang dilakukan dan langkah-langkah pengumpulan data, batasan penelitian, pemilihan populasi, sampel dan teknik pengambilan data, teknik analisis data serta uji statistik yang digunakan.

BAB IV : GAMBARAN SUBYEK PENELITIAN DAN ANALISIS DATA

Pada bagian ini menjelaskan tentang gambaran subyek penelitian yang berisi profil, sejarah dan visi, misi perusahaan dan subyek penelitian, Serta dijelaskan hasil analisis data yang terdiri dari analisis deskriptif, analisis deskriptif variabel, uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji regresi linier berganda, uji hipotesis dan pembahasan.

BAB V : PENUTUP

Pada bab ini dijelaskan tentang ringkasan penelitian yang meliputi kesimpulan, saran dan keterbatasan penelitian.