

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Pembahasan yang dilakukan dalam penelitian ini juga mengacu pada penelitian-penelitian terdahulu. Berikut ini diuraikan beserta persamaan dan perbedaan yang mendukung penelitian ini:

1. Ika Listiani dkk. (2006)

Penelitian yang dilakukan ini bertujuan untuk menganalisa *critical succes factor* dari kinerja Sub Direktorat *Property and Facilities Management* PT. Indosat Tbk dan keterkaitannya dalam tiap perspektif *balanced scorecard* selain itu peneliti mengetahui tolak ukur strategik dari setiap perspektif yang ada dalam *balanced screcard*. Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder yang diperoleh melalui wawancara dan penyebaran kuisisioner. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa perspektif pelanggan dalam *balanced scorecard* memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja Sub Direktorat *Property and Facilities Management* PT. Indosat Tbk. *critical succes factor* yang paling utama dalam perspektif pelanggan adalah kepuasan pelanggan, sedangkan tolak ukur strategik yang paling menggambarkan pencapaian *critical succes factor* adalah tingkat kepuasan pelanggan.

Persamaan :

Penelitian ini memiliki kesamaan terhadap penerapan metode *balanced scorecard*. Salah satu sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dengan instrumen penelitian berupa kuisioner.

Perbedaan :

Perbedaan dalam penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu, penelitian sebelumnya hanya menganalisa *critical succes factor* dan keterkaitannya dalam perspektif *balanced scorecard* dan juga ingin mengetahui tolak ukur masing-masing strategi dari perspektif *balanced scorecard*. Namun dalam penelitian ini, peneliti ingin mengetahui seberapa berpengaruh implementasi awal *balanced scorecard* terhadap konflik yang dialami karyawan dalam perusahaan serta peran pelatihan, kejelasan dukungan dan dukungan *top management* terhadap penerapan *balanced scorecard* itu sendiri.

2. Robert H. Chennhal (2004)

Penelitian mengungkapkan bahwa hambatan terbesar dalam penerapan metode *activity based costing* adalah ketidakmampuan perusahaan menganalisa faktor-faktor perilaku yang timbul selama penerapan metode tersebut di implementasikan. Penelitian ini menganalisa hubungan antara pelatihan *activity based costing*, kejelasan tujuan *activity based costing*, dan dukungan *top management* terhadap konflik kognitif dan konflik afektif dalam penerapan *activity based costing* perusahaan. Selain itu

penelitian ini juga menganalisa implementasi *activity based costing* dalam membenahi keputusan startegis mengenai perencanaan produk dan biaya manajemen. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pelatihan, kejelasan tujuan mempunyai hubungan yang signifikan terhadap konflik kognitif, dukungan *top management* tidak mempunyai hubungan yang signifikan terhadap konflik kognitif.

Persamaan :

Penelitian ini sama-sama menggunakan data kuantitatif dengan variabel independen dan dependen yang sama. Sumber data dalam Penelitian ini adalah data primer dengan menggunakan kuisisioner sebagai intrumen penelitian untuk menguji pengaruh masing-masing variabel.

Perbedaan :

Penerapan metode dalam penelitian ini dan penelitian sebelumnya berbeda. Penelitian sebelumnya menggunakan metode *activity based costing* sedangkan metode dalam penelitian ini menggunakan metode *balanced scorecard*. Sampel pada penelitian sebelumnya adalah manajer yang bekerja di berbagai jenis perusahaan namun dalam penelitian ini yang menjadi sampel adalah karyawan dalam satu perusahaan.

3. Ali Mutasowifin (2002)

Penelitian ini meneliti kemungkinan pemanfaatan *balanced scorecard* sebagai sarana penilai kinerja pada usaha berbentuk koperasi. Penelitian ini mengemukakan dalam model *balanced scorecard* untuk koperasi

digunakan istilah perspektif keanggotaan. Perspektif keanggotaan menjadi perspektif yang utama dalam usaha koperasi dan barangkali lebih tepat menggantikan perspektif pelanggan dalam *balanced scorecard*. dikarenakan anggota koperasi mengambil peran penting sebagai pemilik sekaligus sebagai pelanggan. Penempatan kepentingan anggota dan kesejahteraan sebagai tujuan utama koperasilah yang juga menjadi alasan sebagai penempatan perspektif anggota koperasi menduduki tempat pertama dalam penerapan *balanced scorecard* dibandingkan dengan perspektif keuangan.

Persamaan :

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sekarang adalah sama-sama meneliti terhadap penerapan metode *balanced scorecard*.

Perbedaan :

Perbedaan dalam penelitian ini adalah obyek penelitian yang sebelumnya berupa badan usaha berbentuk koperasi dan dalam penelitian ini obyeknya berupa perusahaan jasa telekomunikasi. Penelitian yang dilakukan hanya meneliti penerapan *balanced scorecard* sebagai tolak ukur penilaian kinerja koperasi, namun dalam penelitian sekarang peneliti menguji pengaruh pelatihan *balanced scorecard*, kejelasan tujuan, dan dukungan *top management* pada mplementasi awal *balanced scorecard* terhadap konflik kognitif dan konflik afektif.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 *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).

Pendekatan *balanced scorecard*, pengukuran kinerjanya didasarkan pada aspek keuangan dan non keuangan. Aspek non keuangan mendapatkan perhatian penting karena pada dasarnya pada aspek keuangan bersumber dari aspek non keuangan yaitu bagaimana perusahaan mempertahankan dan menciptakan nilai kepada pelanggan baik masa sekarang maupun masa yang akan datang dan bagaimana unit usaha tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya serta investasi pada manusia, sistem, prosedur, yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang baik di masa yang akan datang.

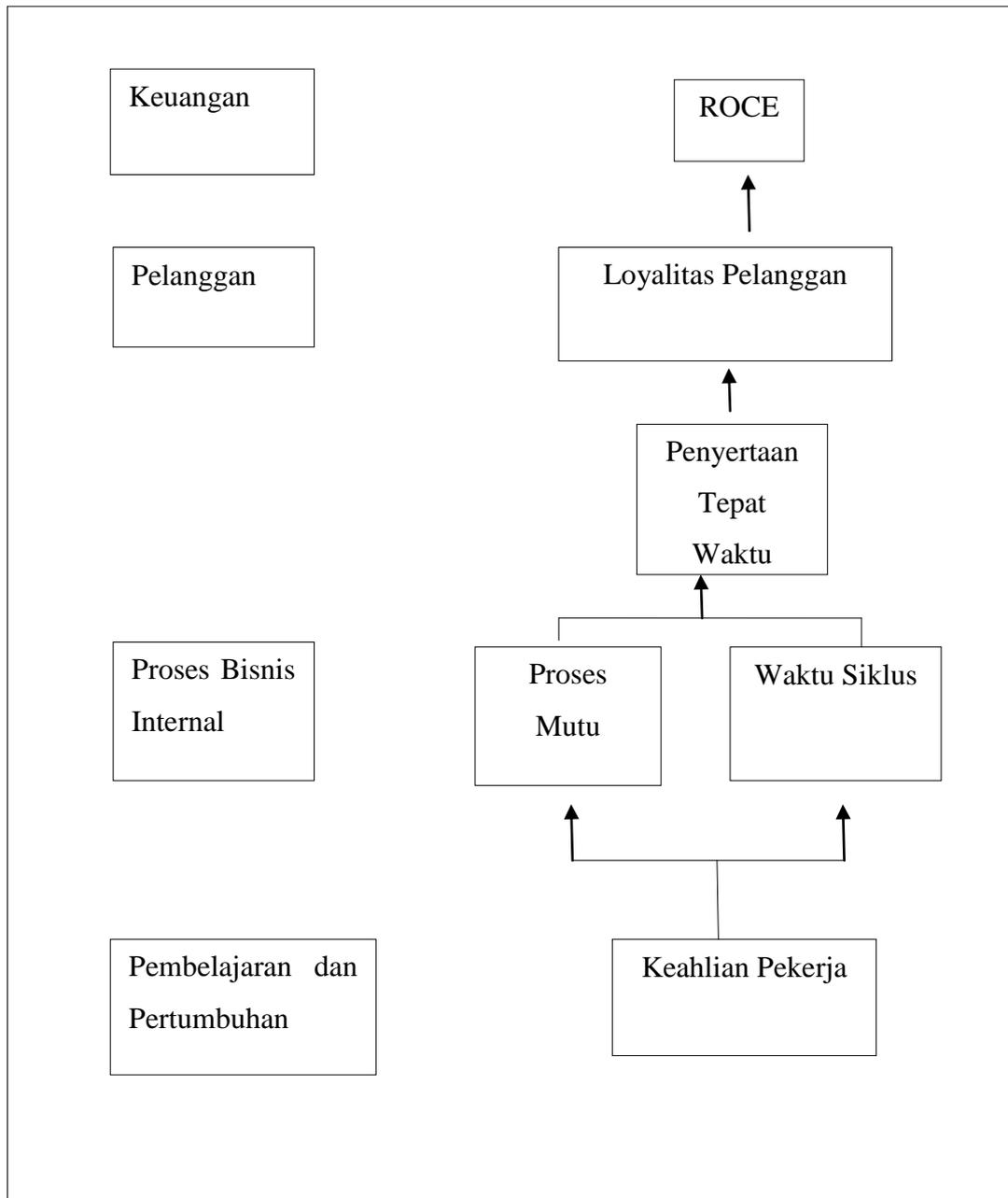
Balanced scorecard digunakan untuk menyeimbangkan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan non keuangan, seta kinerja yang jangka pendek dan jangka panjang. Hasil studi menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan, diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif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

menjadi satu-kesatuan tujuan karena semua ukuran diarahkan pada pencapaian strategi yang terpadu.

Balanced scorecard yang dibangun oleh perusahaan seharusnya berisikan serangkaian tujuan dan ukuran yang saling berkaitan, konsisten dan saling mendukung dan berkaitan satu dengan yang lainnya. Keterkaitan ini harus merupakan hubungan sebab akibat serta berbagai ukuran hasil dan faktor pendorong kinerja perusahaan.

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.

Hubungan antara keempat perspektif dalam *balanced scorecard* dapat dilihat dalam gambar berikut :



Sumber: Robert S. Kaplan and David P Norton (1996)

Gambar 2.1

Hubungan Keempat Perspektif dengan *Balanced Scorecard*

Gambar diatas merupakan gambar hubungan keempat perspektif dalam *balanced scorecard*. keempat perspektif tersebut memiliki hubungan dan berkaitan satu dengan yang lainnya. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan pondasi dari perspektif-perspektif lain diatasnya, dimana perspektif ini berkaitan dengan keahlian karyawan yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan. Keahlian pekerja akan secara langsung meningkatkan perspektif proses bisnis internal yang berkaitan dengan proses mutu dan waktu siklus. Proses ini yang harus dikuasai oleh perusahaan agar dapat menghasilkan mutu barang yang bagus dan pengiriman barang yang tepat waktu.

Pengembangan proses bisnis internal yang dijalankan perusahaan akan meningkatkan penyertaan barang yang tepat waktu dan akan menghasilkan loyalitas pelanggan yang tinggi. Loyalitas pelanggan dimasukkan kedalam perspektif pelanggan dalam *balanced scorecard* karena, jika perusahaan memperoleh pelanggan yang loyal secara langsung akan mendorong faktor kinerja perspektif keuangan yang diukur dengan ROCE *return-on—capital-employee*.

A. 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.

B. 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. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat berikut ini:

- a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipatganda dan berkesinambungan.

b. Mamampukan organisasi untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

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.

C. Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Sebagai suatu sistem yang menterjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan *balanced scorecard* membagi ukuran dan tujuan yang tersusun tersebut kedalam empat perspektif. 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

Ukuran keuangan sangat penting dalam perusahaan, Ukuran keuangan memberikan ringkasan tentang tindakan ekonomi yang telah diambil perusahaan dan memberikan petunjuk apakah strategi, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak dalam hal peningkatan laba perusahaan.

Tujuan keuangan masing-masing perusahaan sangat berbeda untuk setiap tahap siklus hidup bisnis yang dijalankannya. Kaplan dan Norton mengidentifikasi siklus hidup bisnis perusahaan yang dibagi menjadi tiga tahap yaitu:

a. Bertumbuh (*growth*)

Perusahaan yang sedang dalam masa bertumbuh (*growth*) berada pada awal siklus hidup perusahaan. Di dalam tahap ini perusahaan berusaha untuk menggunakan sumber daya yang dimiliki untuk meningkatkan pertumbuhan bisnisnya. Tahapan ini perusahaan akan menanamkan investasi sebanyak-banyaknya, meningkatkan produk baru, membangun fasilitas produksi, meningkatkan kemampuan beroperasi, merebut pangsa pasar, dan membuat jaringan distribusi. Di dalam tahap ini kemungkinan

besar perusahaan akan selalu dalam keadaan rugi, karena tahap ini perusahaan menfokuskan untuk penanaman investasi yang dinikmati dalam jangka panjang nanti.

b. Bertahan (*sustain*)

Perusahaan dalam tahapan bertahan akan menetapkan tujuan finansial yang terkait dengan profitabilitas. Tahap ini perusahaan harus mampu mempertahankan pangsa pasar yang sudah dimiliki dan harus memperhatikan kualitas produk dan pelayanan yang lebih baik sehingga secara bertahap akan mengalami pertumbuhan. Seiring dengan pertumbuhan tersebut, para manajer harus dapat memaksimalkan pendapatan yang dihasilkan dari investasi modal. Karena pada dasarnya tujuan keuangan pada tahapan ini berorientasi pada profitabilitas.

c. Menuai (*harvest*)

Tahapan ini perusahaan tinggal menuai hasil dari tahapan-tahapan sebelumnya. Perusahaan tidak lagi membutuhkan investasi yang besar dalam membangun berbagai kapabilitas baru, yang harus dilakukan perusahaan adalah mempertahankan dan memelihara agar perusahaan berjalan dengan baik.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan penting yaitu : kepuasan, loyalitas retensi, akuisisi, dan profitabilitas dengan pelanggan dan segmen pasar sasaran (Kaplan dan

Norton 1996 : 55). Penyelarasan ukuran-ukuran tersebut dapat dikelompokkan dalam suatu rantai nilai dengan hubungan sebab akibat.

Pelanggan sangat penting artinya karena merupakan sumber pendapatan bagi perusahaan. Banyak perusahaan saat ini berpindah fokus dari semula memusatkan perhatian terhadap kinerja internal dengan mengandalkan inovasi produk dan teknologi ke fokus eksternal kepada pelanggan. Semakin tingginya antar perusahaan dalam menciptakan dan berinovasi terhadap produk dan jasa akan memberikan konsumen banyak pilihan terhadap produk dan jasa tersebut. Untuk itu, perusahaan harus dapat menciptakan dan memberikan produk dan jasa yang bernilai bagi pelanggan.

Menurut Kaplan dan Norton ada dua kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan yaitu:

a. *Core Measurement Group*

Kelompok ini terdiri dari:

1. Pangsa pasar

Mengukur sejauh mana perusahaan proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.

2. Retensi pelanggan

Ukuran ini dinilai dengan seberapa jauh perusahaan mempertahankan sebanyak-banyaknya pelanggan lama.

3. Akuisis pelanggan

Mengukur seberapa banyak perusahaan menghasilkan pelanggan baru di segmen yang ada.

4. Kepuasan pelanggan

Mengukur seberapa puas pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnis.

5. Profitabilitas pelanggan

Mengukur kemampuan perusahaan dalam layanan kepada *customer* atau segmen pasar tertentu dalam menghasilkan laba.

b. *Customer Value Proposition*

Proporsi nilai pelanggan menyatakan atribut yang diberikan perusahaan kepada produk dan jasanya untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan dalam segmen pasar sasaran. Proporsi nilai adalah sebuah konsep penting dalam memahami faktor pendorong pengukuran utama kepuasan, akuisisi, retensi serta pangsa pasar pelanggan (Kaplan dan Norton 1996 : 64).

Kaplan dan Norton membagi tiga kategori diantaranya adalah:

1. Atribut produk/jasa

Atribut produk dan jasa mencakup fungsionalitas produk atau jasa, harga dan mutu.

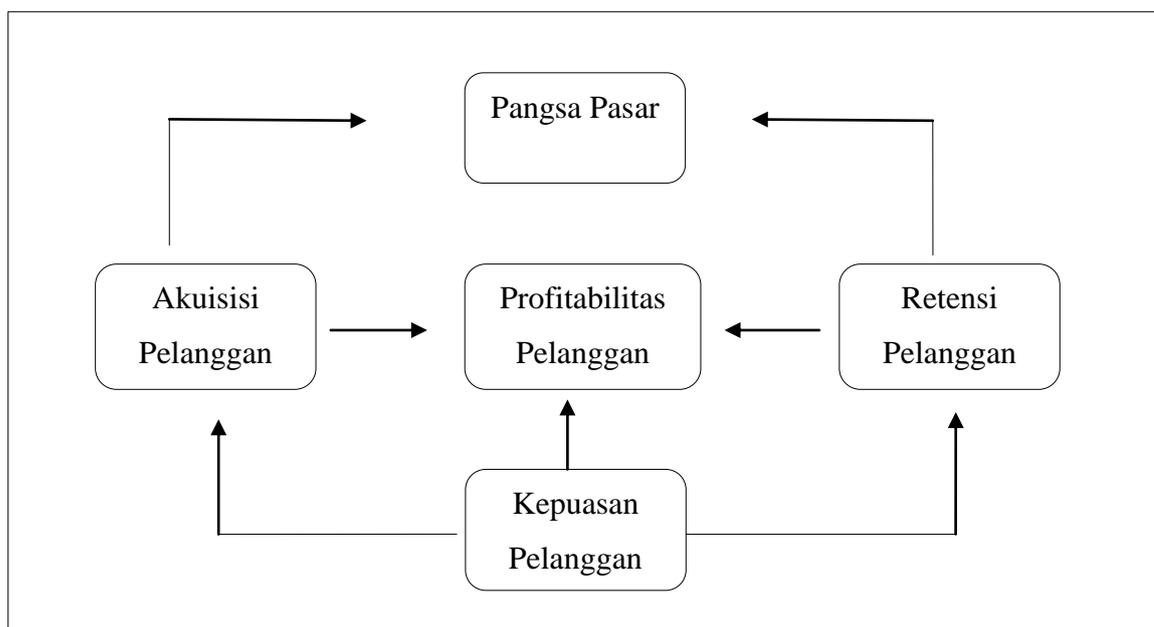
2. Atribut hubungan pelanggan

Hubungan pelanggan mencakup penyampaian produk/jasa kepada pelanggan, yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan serta bagaimana perasaan *customer* setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan.

3. Atribut citra dan reputasi

Atribut ini menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada suatu perusahaan.

Untuk lebih jelasnya tentang perspektif pelanggan dalam konsep *Balanced Scorecard* dapat dilihat pada gambar berikut:



Sumber: Robert S Kaplan dan David P Norton (1996:60)

Gambar 2.2

Hubungan Kausal Inti Pengukuran Perspektif Pelanggan

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal, memungkinkan para eksekutif mengidentifikasi berbagai proses internal yang penting dan harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Identifikasi tersebut sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk memberikan proposisi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran, dan memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi para pemegang saham. Ukuran proses bisnis internal berfokus kepada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan (Friska Sipayung, 2009).

Kaplan dan Norton (1996:83) membagi tiga proses pengukuran perspektif proses bisnis internal yaitu:

1. Tahap Inovasi

Proses ini unit bisnis meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau masih tersembunyi, dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut.

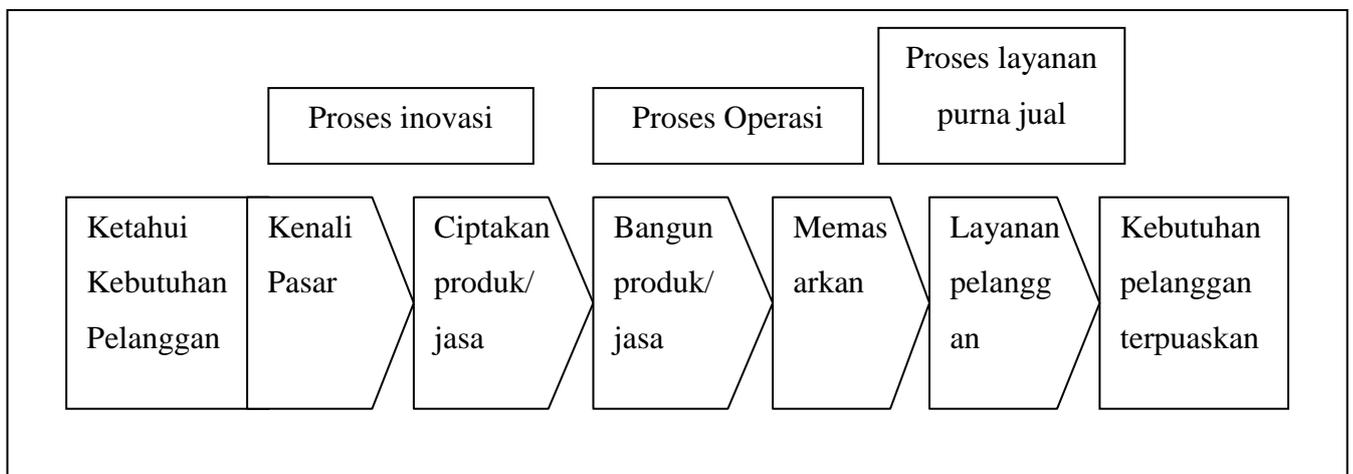
2. Tahap Operasi

Tahap ini mencerminkan aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan mulai dari penerimaan order dari *customer*, pembuatan produk/jasa sampai dengan pengiriman produk/jasa tersebut kepada pelanggan. Pada tahap ini pengukuran kinerjanya dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu kualitas, biaya, dan waktu.

3. Tahap Layanan Purna Jual

Pada tahap ini perusahaan berusaha untuk memberikan manfaat tambahan terhadap para pelanggan yang telah menggunakan produk/jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Hal ini dilakukan agar para *customer* mempunyai loyalitas terhadap perusahaan. Tolak ukur yang biasa digunakan oleh perusahaan pada tahap ini adalah tingkat efisiensi per pelayanan purna jual, jangka waktu penyelesaian perselisihan, dan kadar limbah berbau yang dihasilkan perusahaan.

Untuk lebih jelasnya tentang perspektif proses internal bisnis dalam konsep *Balanced Scorecard* dapat dilihat pada gambar berikut:



Sumber: Robert S. Kaplan and David P Norton, 1996:84

Gambar 2.3

Perspektif Proses Bisnis Internal-Model Rantai Nilai Generik

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

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 (Kaplan dan Norton 1996:109). Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan juga merupakan faktor pendorong kinerja yang luar biasa dalam ketiga perspektif *balanced scorecard* yang sebelumnya.

Peran karyawan di era Industrialisasi sekarang mengalami pergeseran, karena karyawan tidak lagi dipekerjakan secara fisik tetapi sudah diganti dengan sistem yang lebih canggih. Dengan adanya kejadian tersebut perusahaan harus memberikan pelatihan kepada para karyawan sehingga akan meningkatkan keahlian dan kreativitasnya yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan.

(Kaplan dan Norton 1996:110) membagi tiga pengukuran utama untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, ketiga ukuran ini kemudian ditambah juga dengan faktor pendorong yang dapat disesuaikan dengan situasi tertentu. Tiga faktor tersebut adalah:

a. Kepuasan karyawan

Kepuasan karyawan sangat penting bagi perusahaan, kepuasan karyawan ditandai dengan kondisi meningkatnya produktivitas, tanggung jawab, kualitas, dan layanan pelanggan. Pelayanan yang dilakukan oleh karyawan yang baik kepada pelanggan akan cenderung mempunyai

pelanggan yang terpuaskan. Pihak manajer harus mengamati sedini mungkin terhadap kepuasan karyawan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan para manajer perlu melakukan survei yang dilakukan secara rutin. Unsur penialain survei yang dilakukan bisa meliputi penghargaan atas kinerja karyawan dalam mencapai target tertentu, dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan.

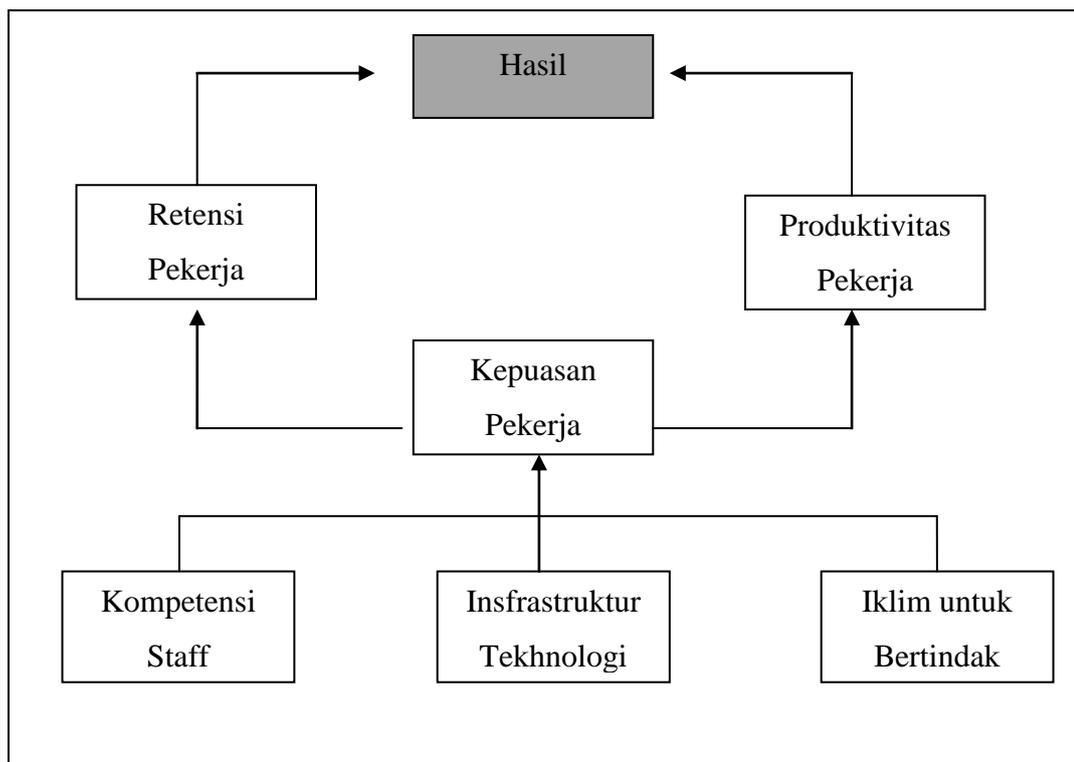
b. Retensi karyawan

Retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang potensial dan loyal terhadap perusahaan. Tujuan dari retensi karyawan adalah untuk mempertahankan karyawan yang dianggap berkualitas yang dimiliki perusahaan selama mungkin.

c. Produktivitas karyawan

Produktivitas karyawan merupakan suatu ukuran hasil dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh karyawan dengan jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk/jasa tersebut.

Untuk lebih jelasnya tentang perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam konsep *Balanced Scorecard* dapat dilihat pada gambar berikut:



Sumber: Robert S. Kaplan and David P Norton, 1996:112

Gambar 2.4

Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan

2.2.3 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). Salah satu hal yang terpenting dalam menjalankan setiap usaha bisnis adalah manajemen puncak harus dapat mengembangkan dan menciptakan nilai bagi organisasi agar dapat meningkatkan kinerja.

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*.

2.2.4 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.

2.2.5 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.

2.2.6 Konflik Kognitif dan Konflik Afektif

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 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 yang memiliki efek menguntungkan yang dimaksud adalah konflik kognitif. Teori dan bukti-bukti menunjukkan bahwa konflik kognitif dan afektif adalah dua dimensi yang berbeda dari konflik pada umumnya (Atnason 1996) dalam (Robert H. Chenhall.2004).

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. Ini adalah karakteristik ini konflik kognitif yang mengarah pada keputusan berkualitas yang lebih tinggi dalam mengambil suatu keputusan. Beberapa studi telah menemukan keputusan yang menguntungkan. Sebagai contoh, bukti yang mendukung pandangan bahwa konflik kognitif yaitu mendorong sebuah evaluasi

menyeluruh yang mendasari alternatif asumsi, mendorong ide-ide baru, meningkatkan pembelajaran, meningkatkan kualitas keputusan dan meningkatkan kepuasan dengan keputusan akhir (Robert H. Chenhall.2004).

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). Pengimplementasian awal metode *balanced scorecard* yang dilakukan oleh perusahaan harus mempertimbangkan pengenalan metode *balanced scorecard* dan informasi yang berhubungan dengan metode tersebut. Pengenalan yang dilakukan perusahaan akan meminimalisasi konflik afektif yang ditimbulkan seperti perselisihan antar pribadi dan kelompok, perbedaan pandangan. 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). Potensi efek disfungsional konflik afektif telah diakui secara luas, Konsekuensi yang tidak diinginkan konflik afektif diringkas sebagai penghambat komunikasi dan pengolahan kognitif, penurunan kelompok kohesif dan reseptif terhadap ide-ide baru (Robert H. Chehall.2004).

2.2.7 Hubungan Konflik dengan *Balanced scorecard*

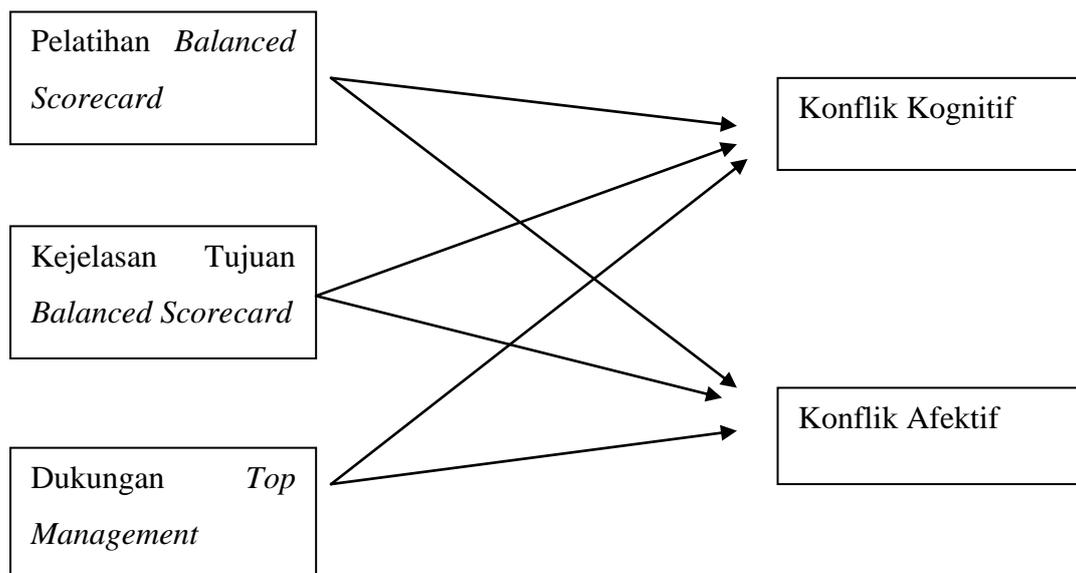
Penerapan *balanced scorecard* menunjukkan bahwa pelaksanaannya berkaitan erat dengan perilaku penggunanya. Konflik kognitif dapat memberikan dampak yang positif bagi penerapan *balanced scorecard* dan kinerja perusahaan. Karena pada konflik ini cenderung memiliki sikap mendukung pelaksanaan metode *balanced scorecard* serta ingin memahami dan mengimplementasikan metode *balanced scorecard* dengan baik dan benar. Peran metode *balanced scorecard* sangat berpengaruh terhadap kinerja suatu perusahaan. Karyawan yang memiliki pandangan konflik kognitif diharapkan mampu mengarah pada pelaksanaan metode *balanced scorecard* yang efektif untuk menghasilkan manfaat dari keefektifan kinerja perusahaan. Untuk memastikan keberhasilan metode *balanced scorecard*, *top management* harus memberikan kontribusi untuk pengembangan sistem, khususnya sebagai rincian awal dari sistem yang berevolusi sepanjang tahap implementasi (Robert H. Chenhall.2004). Interaksi ini berpotensi konflik kognitif yang membantu dalam memastikan bahwa pandangan dari berbagai pengguna akhir dipertimbangkan sebelum dan selama proses pelaksanaan.

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 ketidakefektifan implementasi *balanced scorecard*.

2.3 Kerangka Pemikiran

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



Gambar 2.5

Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, peneliti ingin menguji seberapa signifikan variabel independen yaitu : pelatihan *balanced scorecard*, kejelasan

tujuan *balanced scorecard* dan dukungan *top management* terhadap variabel dependen yaitu : konflik kognitif dan konflik afektif.

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu serta pembahasan dan landasan teori yang ada maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis 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.