

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Telaah Pustaka

1. Manajemen Strategi

a. Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen strategi sangat berperan dalam pergerakan organisasi untuk menyusun strategi yang tepat dan efektif. Strategi diperlukan dikarenakan adanya perubahan teknologi, sistem, dan keadaan sosial yang akan menimbulkan persaingan. Konsep manajemen strategi sendiri dibentuk berdasarkan definisi strategi yaitu skema atau dasar, menyadari bahwa meskipun perencanaan adalah awal dari strategi akan tetapi tidak cukup jika tidak diikuti dengan implementasi dan evaluasi dalam setiap rencana tindakannya (Ritson, 2011).

Definisi manajemen strategi banyak dikemukakan oleh beberapa para ahli. Menurut (Wheelen, Thomas and Hunger, 2012) manajemen strategi adalah kumpulan dari beberapa keputusan dan tindakan yang telah dibuat dan

berfungsi untuk memberikan arahan kepada penggerak organisasi agar dapat mencapai sasaran tujuan di masa depan. (Ritson, 2011) juga menambahkan bahwa manajemen strategi merupakan ilmu manajemen yang mempunyai pola dan fungsi yang sama dengan organisasi yaitu perencanaan, implementasi, evaluasi, dan pengendalian guna membantu kinerja organisasi dalam jangka waktu yang panjang dan berkala. Manajemen strategi adalah suatu sistem bagaimana organisasi bisa mencapai keunggulan yang kompetitif dan pembeda serta memberukan nilai tambah unik sehingga dapat memposisikan diri dalam era teknologi yang berubah-ubah (Dobson, 2012). Berdasarkan beberapa pemaparan tentang definisi dari manajemen strategi, penulis menyimpulkan bahwa manajemen strategi merupakan suatu bentuk perencanaan yang disusun dan diputuskan secara bersama-sama guna membantu organisasi dalam mewujudkan tujuan yang diinginkan organisasi tersebut dengan tetap melakukan evaluasi berkala untuk mendapatkan hasil yang terbaik.

Perwujudan dari manajemen strategi adalah dalam bentuk perencanaan besar yang mencakup keseluruhan ruang lingkup organisasi dan dibuat dalam rencana strategi (Renstra) yang didalamnya tertuang program kerja masing-masing divisi dan proyek tahunan sebuah organisasi. Setiap program yang telah dibuat dalam rencana strategi sebaiknya tidak hanya di pahami sebagai sebuah tugas tetapi dipahami sebagai suatu bentuk disiplin, dimana setiap karyawan organisasi memiliki tanggung jawab yang sama untuk melaksanakan program yang telah ditetapkan (Hanafi, 2012). Maka dari itu hendaknya sebuah strategi beserta apa yang harus dilakukan benar-benar diinformasikan kepada para setiap karyawan organisasi dengan jelas dan mudah dipahami (Wheelen, Thomas and Hunger, 2012).

b. Tahapan Manajemen Strategi

Manajemen strategi memiliki beberapa tahapan secara garis besarnya yaitu tahap perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi dan pengawasan.

1) Perumusan Strategi

Tahapan ini merupakan tahap pertama yang meliputi penyusunan langkah-langkah untuk mengembangkan visi dan misi dari organisasi, mengidentifikasi dan menganalisa lingkungan internal eksternal organisasi, menetapkan tujuan dari strategis yang akan dicapai, serta memformulasikan strategi agar tercipta strategi yang tepat dan efektif (David, 2011). Manajemen juga perlu menentukan *key success factors* dari setiap strategi yang dibuat agar dapat merumuskan berbagai alternatif strategi dengan mempertimbangkan hasil dari analisis lingkungan internal eksternal dan memudahkan untuk mengevaluasi strategi. Analisa lingkungan internal meliputi sumber daya yang dimiliki seperti sumber daya manusia, fasilitas, keuangan, situasi lingkungan kerja, kemampuan dan kapabilitas karyawan. Sedangkan lingkungan eksternal seperti mengidentifikasi *trend* yang kemungkinan akan mempengaruhi keadaan suatu organisasi di masa yang akan datang seperti sosial budaya, ekonomi, politik,

teknologi, kebijakan, dan kompetitor. Kedua analisis ini digabungkan sehingga menghasilkan analisis SWOT (*Strenght, Weakness, Oppurtunity, Threats*) yang membantu menetapkan isu-isu pengembangan untuk digunakan dalam penyusunan perumusan (Dobson, 2012; Ritson, 2011)

2) Implementasi Strategi

Tahap implementasi strategi merupakan suatu proses dilaksanakannya setiap program dari strategi yang telah ditetapkan. (Mukhyi, 2013) menyatakan hal yang harus dilakukan pada tahap ini adalah menentukan dan mengembangkan struktur organisasi yang efektif sehingga budaya suportif pada strategi dapat berkembang agar mendukung tercapainya visi dan misi yang ditetapkan dengan efektif tanpa banyak konflik yang merugikan, peningkatan motivasi dan rasa tanggung jawab karyawan, pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi. Beberapa hal tersebut perlu dipertimbangkan dan dipikirkan untuk dilakukan karena pada tahap ini merupakan fase yang paling sulit dan pembuktian hasil nyata dari tagap perencanaan.

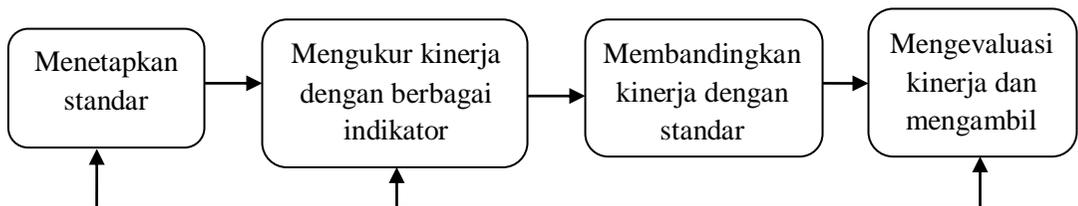
Kesulitan yang dihadapi pada tahap ini didasarkan pada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kedisiplinan, komitmen, dan kesiapan untuk melakukan perubahan anggota organisasi untuk melaksanakan setiap program diantaranya gaya manajerial, alokasi sumber daya yang cukup, budaya organisasi, dan kebijakan (Isfahani dkk., 2016). Keberhasilan implementasi strategi sangat bergantung kepada seni dan kemampuan manajer untuk mempengaruhi dan motivasi karyawannya.

3) Evaluasi dan Pengawasan Strategi

Akhir dari tahapan manajemen strategi adalah tahap evaluasi dan pengawasan dimana setiap program dari strategi dinilai apakah sudah berjalan sesuai dengan perencanaan dan penentuan apakah strategi tersebut sudah mencapai tujuan yang ditetapkan (Wheelen, Thomas and Hunger, 2012). Strategi dikatakan mencapai tujuannya jika sesuai dengan standar indikator yang telah ditetapkan di awal tahapan oleh pembuat strategi. (Mainardes, Ferreira, & Raposo, 2014) berpendapat ketidaksesuaian hasil pada saat

evaluasi dikarenakan kemungkinan terjadi kesalahan pada penyimpangan visi misi dan tujuan, perumusan strategi, dan tingkat operasional. Tindakan yang harus dilakukan untuk menangani ketidaksesuaian tersebut adalah meninjau ulang beberapa faktor penyebab baik faktor internal maupun eksternal, melakukan perbaikan pada setiap bagian strategi yang tidak atau belum mencapai tujuan, dan melakukan tindakan korektif pada langkah perumusan strategi.

Gambar 1. Proses Pengendalian di Organisasi



Sumber : (Mainardes dkk., 2014)

c. Manfaat Manajemen Strategi

Organisasi dan manajemen sangat terbantu dalam menangani masalah strategik dengan menggunakan manajemen strategik karena para manajer diajak untuk mampu berpikir secara kreatif dan strategik sehingga meningkatkan kemampuan untuk menganalisa sesuatu lebih

teliti dan menghasilkan gagasan-gagasan alternatif yang lebih banyak (David, 2011). (Mukhyi, 2013) juga menambahkan beberapa manfaat manajemen strategi bagi organisasi yaitu:

- 1) Memperjelas visi strategi dari organisasi.
- 2) Menjadikan organisasi menjadi lebih efektif
- 3) Memfokuskan pada strategi prioritas.
- 4) Meningkatkan pemahaman akan lingkungan yang berubah dengan cepat.
- 5) Proses pembuatan strategi yang melibatkan karyawan dapat memotivasi mereka dalam tahap implementasinya.

d. Alat Manajemen Strategi

Salah satu keterampilan utama dalam strategi adalah memahami alat atau teknis analisis yang paling sesuai dengan tujuan analisis. Ada banyak teknik, alat dan metode, model, kerangka kerja, pendekatan dan metodologi yang tersedia untuk mendukung manajer strategis dalam pengambilan keputusan dan semua tahap proses manajemen strategis untuk mencapai kinerja yang lebih baik (Downey, 2013). Alat manajemen strategis dan tekniknya sangat bermanfaat bagi organisasi jika para manajer memiliki pemahaman yang jelas

terhadap alat dan teknik yang ada. Beberapa manfaat yang didapat dari penggunaan alat manajemen strategi menurut (Qehaja, Kutllovci, & Pula, 2017) tersebut meliputi:

- 1) Meningkatkan kesadaran tentang lingkungan bisnis, isu strategis, peluang dan ancaman yang membantu mengurangi risiko dalam pengambilan keputusan.
- 2) Menetapkan prioritas di perusahaan besar yang kompleks dan menyediakan kerangka kerja untuk mengevaluasi kepentingan.
- 3) Membantu dalam penyajian isu-isu kompleks.
- 4) Sebagai mekanisme untuk memperbaiki komunikasi, pengendali, dan koordinasi.
- 5) Memperbaiki kinerja suatu organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian (Anna, 2015) yang meneliti tingkat penggunaan dan pemanfaatan alat manajemen strategi untuk mengeksplorasi dan mengidentifikasi kinerja organisasi didapatkan bahwa alat dan teknik manajemen strategi yang paling umum digunakan dimana lebih dari 50% perusahaan menggunakannya adalah analisis SWOT, *customer satisfaction analysis*, *cost benefit analysis*, *market share*

analysis, Porter's 5 force, PEST analysis, Balanced Scorecard, Brenchmarking dan metode analisis portofolio.

2. *Balanced Scorecard*

a. Pengertian *Balanced Scorecard*

Metodologi *balanced scorecard* atau yang biasa disingkat dengan metode BSC telah berkembang jauh sejak awal digunakan sebagai kerangka pengukuran kinerja sederhana untuk area aktivitas non-keuangan organisasi. BSC adalah sistem perencanaan dan manajemen strategis penuh yang mengubah rencana strategis sebuah organisasi dari dokumen yang menarik namun pasif menjadi perintah berbaris untuk organisasi dan menyediakan kerangka kerja yang tidak hanya menyediakan pengukuran kinerja, namun membantu perencana mengidentifikasi apa yang harus dilakukan dan diukur (Wiersma, 2014) . (Lueg & Vu, 2015) juga mengemukakan bahwa BSC adalah perencanaan strategis dan sistem manajemen yang diterapkan secara luas untuk organisasi tanpa memandang ukuran atau jenis usaha dimana konsep ini dapat memfasilitasi pengembangan dan kajian ulang terhadap visi dan strategi organisasi, menyediakan metode untuk menyelaraskan kegiatan bisnis organisasi

dengan strategi itu, dan meningkatkan komunikasi internal dan eksternal organisasi, dan memungkinkan organisasi untuk memantau kinerjanya terhadap sasaran strategisnya.

Pengertian BSC sering disajikan dalam arti tiga generasi seperti yang dikemukakan oleh Lawrie dan Cabbold (2004) dalam (Mcdonald, 2012) yaitu generasi pertama pada dasarnya merupakan kumpulan pengukuran yang disusun dalam empat perspektif (keuangan, pelanggan, proses internal, inovasi dan pembelajaran), generasi kedua mengenali kelemahan inheren dalam konsep aslinya yang terlihat bahwa tindakan perlu dipilih secara lebih strategis untuk dikaitkan dengan tujuan, dan generasi ketiga diperlukannya informasi lebih bersamaan dengan pemetaan strategi dan penambahan pernyataan tujuan untuk artikulasi strategi serta hasil yang diharapkan. Berdasarkan definisi-definisi dapat disimpulkan bahwa BSC adalah sebuah perencanaan dan sistem manajemen yang komprehensif yang dirancang untuk memfokuskan sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya seefektif mungkin.

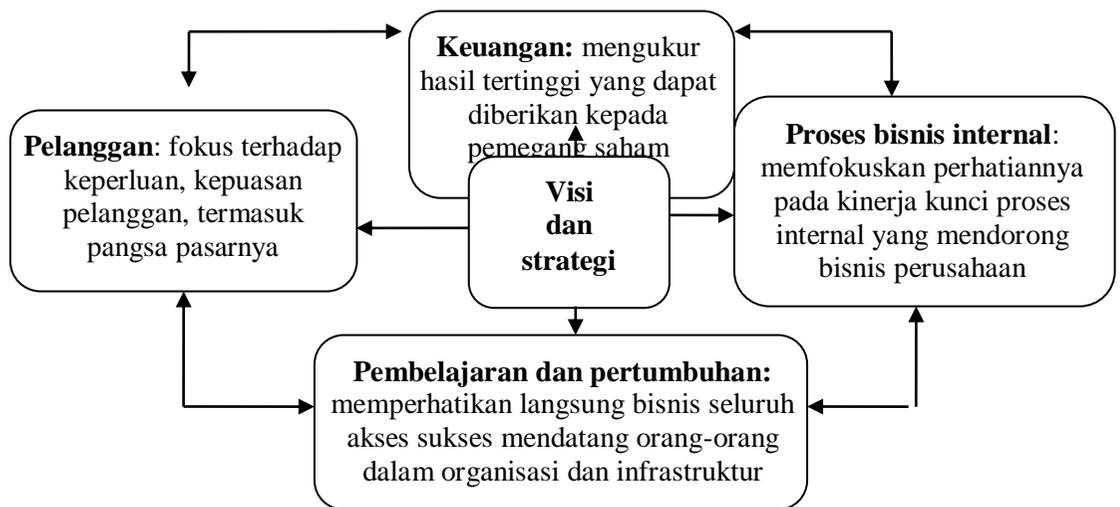
b. Perspektif *Balanced Scorecard*

Pada BSC ini menunjukkan bahwa kita harus melihat organisasi dari empat perspektif, mengumpulkan data dan menganalisisnya relatif terhadap masing-masing perspektif ini yaitu perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan yang saling berkaitan. Melalui mekanisme sebab akibat, perspektif keuangan didaulat sebagai tolak ukur utama dari ketiga perspektif lainnya. Dengan berbasis tolak ukur keuangan dalam pengukuran kinerja, manajemen secara otomatis memperbarui sistemnya dengan basis tolak ukur, sehingga pengambilan keputusan organisasi dapat selaras dengan sistem pengukuran (Bisbe & Barrube, 2012; Rui, 2016).

BSC juga memberikan kerangka berpikir untuk menjabarkan strategi organisasi ke dalam segi operasional. Sebelum BSC diimplementasikan, pada saat penyusunan BSC, terlebih dahulu dijabarkan dengan jelas visi, misi, dan strategi organisasi dari *top management* karena hal itu sangat menentukan proses berikutnya berupa transaksi strategis kegiatan operasional (Shen, 2012). Penjabaran BSC ke dalam program-program strategi selain untuk sebagai pengukuran

juga dapat menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada sekarang dan masa datang sehingga setiap divisi mampu untuk meningkatkan kemampuan internalnya agar memperoleh kinerja yang lebih baik dimasa yang akan datang (Enteshari dkk., 2012).

Gambar 2. Diagram 4 Perspektif *Balanced Scorecard*



Sumber: Kaplan dan Norton (1996) dalam (Tjahjono, 2004)

1) Perspektif Keuangan

Model BSC mempertahankan perspektif keuangan karena langkah-langkah finansial sangat berharga dalam merangkumnya dan mudah diukur konsekuensi ekonominya dari tindakan yang dilakukan. Kinerja

keuangan menunjukkan apakah strategi sebuah organisasi baik dari perencanaan dan pelaksanaannya dapat berkontribusi terhadap peningkatan pada profit. Manajer eksekutif dapat memperbaiki kinerja keuangan organisasi melalui dua sumber pendapatan yaitu pertumbuhan dan produktivitas Kaplan & Norton (1996) dalam (Enteshari dkk., 2012). Demikian pula, organisasi dapat menghasilkan pertumbuhan pendapatan yang menguntungkan, memperdalam hubungan dengan pelanggan mereka yang sudah ada. Ini memungkinkan mereka melakukannya menjual lebih banyak produk atau layanan yang ada, atau produk tambahan dan jasa (Wells, 2014).

(Maria Cadiz Dyball, Lorne Cummings, 2013) menambahkan Pengukuran kinerja keuangan dapat mengungkapkan apakah visi, strategi, implementasi dan evaluasi organisasi telah berkontribusi pada perbaikan profit. Perspektif keuangan menunjukkan hasil pilihan strategis yang dibuat di sisi lain perspektif. Jika mereka melakukan perbaikan mendasar dalam operasi mereka, organisasi dapat

mencapai kinerja perusahaan secara keseluruhan yang lebih baik, yang kemudian diterjemahkan ke dalam stabilitas keuangan jangka panjang. Stabilitas tersebut diwujudkan melalui peningkatan efisiensi dan produktivitas.

2) Perspektif Pelanggan

Sumber keberadaan organisasi mana pun, entah itu pribadi atau publik, adalah untuk melayani kelompok konsumen tertentu, yang juga disebut sebagai pelanggan. Tugas pertama perusahaan adalah menciptakan dan mempertahankan pelanggan. Dengan demikian, eksekutif perusahaan selalu diingatkan dalam model BSC dengan memasukkan perspektif pelanggan sebagai salah satu kunci perspektif. Strategi pertumbuhan membutuhkan proposisi nilai spesifik pada pelanggan yang menggambarkan bagaimana organisasi akan menciptakan perbedaan dan nilai berkelanjutan untuk memuaskan segmen pelanggan yang ditargetkan. Dalam perspektif pelanggan, manajer perlu mengidentifikasi segmen target pelanggan dimana organisasi atau unit bisnis tertentu

bersaing dan harus mengenali ukuran yang sesuai dari kinerja unit bisnis untuk pelanggan di segmen sasaran ini. Sekali organisasi memahami siapa target pelanggannya, perusahaan mampu mengidentifikasi tujuan dan ukuran untuk proposisi nilai yang ingin dicapai (Magdy, A., 2012; Nickols, 2016)

Proposisi nilai mendefinisikan strategi perusahaan sehubungan dengan pelanggan dengan menggambarkan perpaduan unik antara produk, harga, layanan, hubungan dan citra yang ditawarkan perusahaan yang menjadi target kelompok pelanggan. (Beatriz dkk., 2017) mengatakan bahwa proposisi nilai harus mengomunikasikan bahwa organisasi berharap dapat berbuat lebih baik untuk pelanggan yang ditargetkan atau memiliki pembeda dari pesaingnya di pasar yang sama. Organisasi harus belajar berkenaan dengan peningkatan pelayanan dan kepuasan pelanggan. Hasil strategi yang sukses dari sebuah organisasi yang diformulasikan dengan baik dan diimplementasikan adalah meliputi kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, profitabilitas pelanggan,

pangsa pasar dan pangsa akun. Layanan dan kepuasan pelanggan semakin dianggap sebagai *baseline* standar kinerja perusahaan dan merupakan standar yang memungkinkan organisasi unggul di manapun. Pengukuran pelanggan sebagai indikator utama telah terbukti mendorong masa depan kinerja keuangan. Ada hubungan positif antara pengukuran kepuasan pelanggan dengan akuntansi keuangan dan kinerja sebuah organisasi (Khan, Hotchkiss, Dmytraczenko, & Ahsan, 2012).

3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal merupakan sebuah analisis dari sebuah proses internal organisasi untuk mengetahui seberapa efisien atau efektifnya mekanisme agar kinerja tercapai. Perspektif ini berfokus pada hasil bisnis internal yang mengarah pada kesuksesan finansial dan kepuasan pelanggan seperti waktu siklus, kualitas, keterampilan dan produktivitas karyawan (Shen, 2012). Oleh karena itu, manajer perlu fokus pada semua operasi internal yang

penting tersebut dimana memungkinkan mereka untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Proses internal menyelesaikan dua komponen penting dari strategi organisasi yaitu saat mereka memproduksi, memproposisi nilai bagi pelanggan dengan memperbaiki proses dan mengurangi biaya untuk komponen produktivitas dalam perspektif keuangan. Jika ingin bersaing secara global yang kompetitif maka organisasi harus menggunakan sumber dayanya secara efektif dan efisien. Perbaikan faktor internal, termasuk proses bisnis agar beroperasi lebih baik, terciptanya penghematan biaya dan profitabilitas. Peningkatan kualitas apapun dan fleksibilitas proses bisnis meningkatkan profitabilitas (Rabbani dkk., 2013; Shen, 2012).

4) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif ini berfokus pada cara organisasi agar dapat menciptakan nilai dari aset tak berwujud dalam bentuk sumber daya manusia, yang mengacu pada keterampilan, bakat dan pengetahuan dalam sebuah organisasi. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

memungkinkan sebuah organisasi untuk menyelaraskan sumber daya manusia dan teknologi informasi dengan persyaratan strategis proses bisnis internal dan pelanggan. Perspektif ini merupakan fondasi dari setiap strategi organisasi dimana memulai penciptaan nilai sebuah organisasi karena mempromosikan dan meningkatkan proses bisnis internal yang bertujuan untuk memastikan kepuasan pelanggan dan menghasilkan pendapatan yang lebih baik sehingga akhirnya mengarah pada profitabilitas finansial (Magdy, A., 2012; Wheatly, 2012)

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mengatasi masalah seperti kemampuan karyawan, kualitas sistem informasi, dan efek penyelarasan organisasional dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Gates & Langevin, 2014) menunjukkan bahwa penekanan pada pengembangan modal manusia dan tindakan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Organisasi harus lebih memperhatikan bakat manusia atau risiko kehilangan daya saing mereka. Penelitian

lain juga mengungkapkan bahwa ada korelasi positif antara sumber daya yang tak berwujud dengan kinerja keuangan dari suatu organisasi (Moeller, 2012). Sumber daya tidak berwujud yang dimukakan oleh (Wheatly, 2012) mencakup sumber daya manusia (tersedianya keterampilan, bakat dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk mendukung strategi perusahaan), modal informasi (tersedianya informasi sistem, jaringan, dan infrastruktur yang dibutuhkan), dan modal organisasi (kemampuan organisasi untuk memobilisasi dan mempertahankan proses perubahan yang diwajibkan untuk menjalankan strategi perusahaan).

c. *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Manajemen Strategi

Semua jenis organisasi baik kecil maupun besar telah mengadopsi strategi untuk manajemennya. Organisasi yang sukses telah menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai *focal point* untuk semua proses kunci manajemen, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, penganggaran terhadap

alokasi sumber daya, dan sistem pelaporan perusahaan kinerja (Indiatsy dkk., 2014). Model BSC berfungsi sebagai cara untuk mengkomunikasikan visi, misi, strategi dan tujuan organisasi kepada semua pemangku kepentingan dan membantu menciptakan fokus pada isu-isu kritis yang berkaitan dengan keseimbangan antara jangka pendek dan panjang, dan pada arah strategis yang tepat untuk semua orang. *Balanced* yang terintegrasi model *Scorecard* memungkinkan eksekutif senior memahami hubungan di antara keduanya untuk mengkomunikasikan hubungan antara tindakan karyawan dan tujuan strategis yang dipilih dan untuk mengalokasikan sumber daya dan menetapkan prioritas berdasarkan kontribusi inisiatif terhadap strategi tujuan jangka panjang (Anikó., 2016; Wells, 2014)

(Enteshari dkk., 2012) berpendapat bahwa model BSC mengintegrasikan perspektif non-keuangan operasional yang konsisten dengan aktivitas lintas fungsi sistem organisasi. Sistem seperti itu meliputi sistem perbaikan berkelanjutan seperti kualitas total manajemen, manajemen hubungan pelanggan, rantai pasokan manajemen, evolusi kekuasaan dan sistem pengambilan keputusan yang terdesentralisasi. Sistem

manajemen *team building* dan peningkatan efisiensi perusahaan, efektivitas dan daya saing juga akan termasuk dalam kategori ini karena ada banyak aktivitas organisasi dan kompleks (Wells, 2014). Maka dari itu perlu memprioritaskan mereka saat menetapkan dan menggunakan model BSC ini.

d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penggunaan *Balanced Scorecard*

Faktor-faktor yang memotivasi penggunaan BSC dapat dilakukan baik pada organisasi maupun individu. Faktor-faktor seperti ukuran organisasi, budaya, pangsa pasar dan omset tinggi telah dikaitkan dengan penerapan sistem semacam itu (Lueg & Vu, 2015). (Tanyi, 2012) menambahkan bahwa penggunaan BSC secara individu tidak terkait secara signifikan dengan jenis kelamin, umur, dan pengalaman kerja responden, dan jumlah karyawan yang dikelola. Namun, ciri kepribadian yang berbeda mungkin berpengaruh terhadap cara pengguna berperilaku, bertindak dan melakukan sesuatu. Maka dari itu pentingnya mengkomunikasikan strategi organisasi kepada karyawan. Komunikasi strategi dengan karyawan merupakan tujuan utama penggunaan BSC di organisasi, manajer lebih

memikirkan keputusan organisasinya atau kongruen dengan strategi organisasi (Wiersma, 2014).

Wiersman (2014) mengidentifikasi beberapa faktor yang memotivasi para manajer di negara barat untuk mengadopsi BSC meliputi:

- 1) Ketaatan terhadap Bentuk Informasi Baru

Tingkat keterbukaan terhadap jenis informasi baru mempengaruhi keputusan manajerial tentang penggunaan BSC. Menurut (Rui, 2016) manajer yang menerima informasi dari sumber sistem informasi baru kemungkinan besar akan menggunakan BSC. Hal ini setidaknya sebagian didasarkan pada kepribadian individu sifat seperti *innovativeness*. (Khan dkk., 2012) selanjutnya berpendapat bahwa manajer yang lebih inovatif dan terbuka terhadap ide-ide baru lebih mungkin untuk menggunakan informasi dari Sistem Informasi Manajemen baru (SIM) seperti BSC. Organisasi dengan budaya inovatif akan menjadi cepat mengadopsi SIM baru, karena pada tingkat organisasi, manajer yang inovatif akan melakukannya secara aktif

mempromosikan adopsi atau modifikasi sistem kontrol manajemen yang ada.

2) Sistem Kontrol

Sistem kontrol manajemen didefinisikan sebagai suatu sistem umum dalam sebuah organisasi dimana manajer dalam organisasi mempengaruhi anggota organisasi lainnya menerapkan strategi organisasi (Wiersma, 2014). BSC adalah alat kontrol manajemen yang berfungsi dengan baik sebagai mekanisme kontrol proses maupun mekanisme kontrol hasil (Qehaja dkk., 2017). Karyawan dipengaruhi oleh kontrol organisasi dan sistem yang termasuk kontrol tindakan serta kontrol pribadi atau budaya. Kontrol tindakan dapat dipahami sebagai peraturan dan prosedur untuk memandu tindakan karyawan. Pribadi dan budaya kontrol menekankan bahwa orang yang tepat dipekerjakan dan budaya yang baik dapat diterima di organisasi. Mekanisme kontrol organisasi Perlu dirancang berkoordinasi satu sama lain agar dapat berfungsi secara (Khan dkk., 2012; Qehaja dkk., 2017).

3) Gaya evaluasi.

Menurut (Khatoon & Farooq, 2014) cara manajer mengevaluasi bawahan juga bisa menjadi motivasi bagi mereka untuk menggunakan BSC. Penelitian yang dilakukan oleh (Langfield-Smith, 2012) menemukan bahwa cara manajer mengevaluasi bawahan mempengaruhi sejauh mana mereka menggunakannya sistem kontrol manajemen. (Armesh, Salarzahi, & Kord, 2013) menunjukkan bagaimana manajer dapat melakukan evaluasi bawahan mereka dengan menggunakan empat gaya evaluatif yaitu *budget constraint* (BC), *profit conscious* (PC), *non-accounting* (NA) dan *budget-profit* (BP) yang diharapkan dapat mempengaruhi keputusan mereka mengenai penerapan BSC.

Penggunaan BSC sering kali memperkenalkan lebih banyak jenis pengukuran kinerja, seperti ukuran non finansial sehingga dapat menyajikan status implementasi strategi, atau pergeseran fokus organisasi dari jangka pendek hingga jangka panjang (Wiersma, 2014). Focus group discussion pada

penelitian (Rui, 2016) menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa bahwa paling tepat untuk mempresentasikan kinerja organisasi melalui kombinasi kualitatif dan kuantitatif dan untuk mencapai hal itu, mereka terutama menggunakan data non keuangan dan juga data keuangan dalam evaluasi mereka. Dari hal tersebut diketahui bahwa dimensi yang berbeda dari gaya evaluasi dikaitkan dengan penggunaan BSC dalam organisasi. Oleh karena itu, gaya evaluatif para manajer memiliki mempengaruhi bagaimana mereka menggunakan BSC.

e. Penerapan *Balanced Scorecard* di Sektor Kesehatan

Balanced scorecard (BSC) semakin banyak digunakan di sektor kesehatan masyarakat meskipun BSC berasal dari dunia bisnis. Bidang perawatan kesehatan, termasuk organisasi perawatan nirlaba dan nirlaba, saat ini menggunakan banyak manajemen bisnis. Misalnya, sektor perawatan kesehatan di Amerika Serikat (terutama di rumah sakit) dan National Health Service (NHS) di Inggris sama-sama menggunakan BSC sebagai alat ukur kinerja di sektor kesehatan (Beatriz dkk., 2017). BSC telah diadopsi oleh

berbagai organisasi layanan kesehatan, termasuk sistem kesehatan seperti rumah sakit, pusat kejiwaan, dan institusi perawatan kesehatan nasional. Alasan utama yang signifikan untuk penerapan BSC di sektor kesehatan adalah mulai dari pengukuran kinerja, pelaporan yang membaik, perbaikan kualitas hingga integrasi organisasional (Domanovic, Bogićević, & Savovic, 2012).

(McDonald, 2012) dan (Rabbani dkk., 2013) menggambarkan penggunaan dan potensi manfaat BSC di berbagai sektor kesehatan yaitu:

- 1) Menyediakan gambaran kinerja rumah sakit yang mudah dipahami dan dapat meningkatkan komunikasi kelompok pemangku kepentingan utama dari staf hingga pasien.
- 2) Memungkinkan rumah sakit untuk memiliki sistem peringatan dini sebelum rumah sakit mulai menampakkan dampak keuangan yang negatif.
- 3) BSC mudah beradaptasi dan menghindari penekanan berlebihan pada keuangan karena rumah sakit merespon tuntutan kualitas dan peningkatan kualitas pasien.

- 4) Meningkatkan kredibilitas manajemen rumah sakit.
- 5) Membantu menetapkan prioritas dengan mengidentifikasi, merasionalisasi, dan menyelaraskan inisiatif para pemimpin dan staf secara bersama-sama untuk mencapai tujuan strategis rumah sakit.
- 6) Menghubungkan strategi dengan alokasi sumber daya.
- 7) Dapat menambahkan wawasan pasien dan umpan balik untuk meningkatkan pemasaran.
- 8) Rumah sakit dapat memfokuskan kembali operasi internal dan merevisi strategi yang diperlukan.
- 9) Perhatian lebih banyak diberikan untuk pasien sehingga dapat memperkuat hubungan dengan pasien agar meningkatkan loyalitas pasien.

Strategi untuk menjamin kualitas layanan melalui peningkatan pengelolaan layanan fasilitas kesehatan memerlukan ketersediaan dan penggunaan informasi manajemen kesehatan rutin. BSC tidak hanya dimanfaatkan untuk manajemen strategis pada tingkat organisasi, tetapi juga telah digunakan dalam pengaturan kesehatan untuk penilaian layanan kesehatan, proyek perbaikan, akreditasi, jalur klinis

dan pengukuran kinerja di seluruh rumah sakit (Behrouzi, 2014).

Meskipun banyak organisasi perawatan kesehatan telah berhasil menerapkan BSC, namun (Domanovic dkk., 2012) mengklaim bahwa sampai 70% dari semua organisasi, tidak hanya organisasi perawatan kesehatan, gagal menerapkannya dengan sukses. Keberhasilan implementasi BSC tidak hanya bergantung pada pemilihan tindakan yang relevan, dapat dikelola, dan penting, tetapi juga bagaimana kepemimpinan, supervisor, dan karyawan memperoleh pengetahuan tentang status metrik BSC. Tren saat ini di bidang perawatan kesehatan melibatkan pengenalan inisiatif yang bertujuan untuk mendesentralisasi dan menawarkan lebih banyak otonomi manajemen kepada layanan kesehatan dan rumah sakit serta alat bermanfaat lainnya untuk membantu mereka sukses di pasar yang kompetitif. Akibatnya, penyedia layanan kesehatan harus menyadari dampak aset mereka terhadap kinerjanya dan menerima bahwa aset tak berwujud membuat perbedaan terbesar dalam pasar yang kompetitif (Veracion, Muia, Ikeda-douglas, & Isaac, 2014). Pengelolaan aset tidak berwujud sangat penting bagi keberhasilan bisnis. Beberapa

institusi menggunakan aset tak berwujud seperti pengetahuan secara intensif.

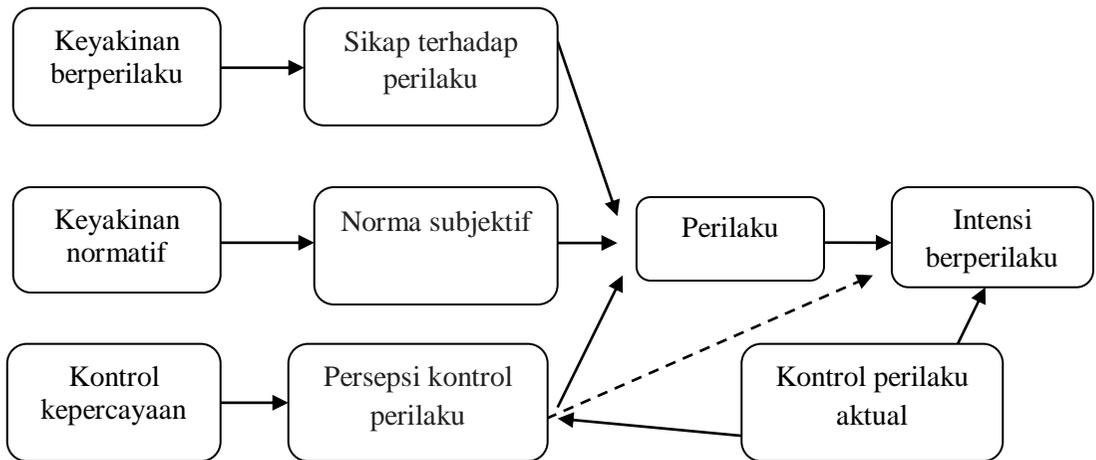
3. *Theory Planned Behaviour*

Theory Planned Behaviour (TPB) merupakan perpanjangan dari *Theory Reasoned Action* (TRA) yang dibuat oleh Fishbein dan Ajzen pada tahun 1975. Pengembangan model teori ini dibuat dari keterbatasan teori originalnya dikarenakan tidak ada kontrol perilaku individu dalam menganani perilaku yang aktual. Keterbatasan tersebut biasanya pada orang yang memiliki sedikit kekuasaan terhadap perilaku dan sikap. TPB menggunakan sikap, norma subyektif dan kontrol perilaku yang dirasakan untuk memprediksi niat dengan ketepatan yang relatif tinggi. Teori ini mengasumsikan bahwa niat seseorang, bila digabungkan dengan persepsi kontrol perilaku, akan membantu memprediksi perilaku dengan akurasi yang lebih tinggi dari model sebelumnya (Ajzen, 1991) dalam (Greaves, Zibarras, & Stride, 2013; Knabe, 2012)

Baik TRA maupun TPB mengasumsikan bahwa perilaku adalah hasil keputusan sadar untuk bertindak dengan cara tertentu. Namun, ada perbedaan penting antara kedua teori tersebut yaitu TRA hanya digunakan untuk perilaku di bawah kendali seseorang, sedangkan TPB mempertimbangkan kontrol

kehendak sebagai variabel. Menurut definisi Ajzen (1991) dalam (Knabe, 2012), kontrol kehendak berarti seseorang harus memiliki sumber daya, kesempatan dan dukungan yang tersedia untuk melakukan perilaku tertentu.

TPB dapat dibagi menjadi tiga konseptual yang mengarah pada niat berperilaku atau *behaviour intention* (BI), sikap terhadap perilaku atau *attitude toward the behaviour* (AAct), persepsi kontrol perilaku atau *perceived behavioral control* (PBC) dan norma subjektif atau *subjective norms* (SN). Sikap terhadap perilaku mengukur sejauh mana seseorang memiliki penilaian negatif atau positif terhadap kinerjanya terhadap perilaku tersebut. persepsi kontrol perilaku mengacu pada persepsi orang tentang apakah mereka dapat melakukan itu atau tidak dan betapa mudahnya untuk melakukan. Norma subyektif mengacu pada kepercayaan individu terhadap orang-orang penting yang ada dalam kehidupannya dan memikirkan apakah individu tersebut harus atau tidak melakukan perilaku sehingga pendapat yang dirasakan dari orang-orang tadi merupakan kunci yang membantu menentukan apakah individu tadi benar-benar akan melakukan tingkah lakunya atau tidak (Greaves dkk., 2013; Widiastuti, Palupi, & Tjahjono, 2016).

Gambar 3. *Theory Planned Behaviour*

Sumber: Ajzen (1991) dalam (Tjahjono & Fauziyah, 2013)

a. Intensi Berperilaku (*Behaviour Intention/BI*)

Intensi berperilaku merupakan indikasi kesiapan seseorang untuk melakukan sesuatu yang diberikan perilaku atau tindakan. Intensi perilaku dianggap sebagai anteseden langsung dalam tingkah laku. BI pada TPB membutuhkan perilaku target agar sespesifik mungkin termasuk waktu dan kesesuaian konteksnya. Niat ini diasumsikan ditentukan oleh tiga macam pertimbangan. Pertimbangan pertama disebut keyakinan perilaku dan mengacu pada persepsi positif atau konsekuensi negatif dari perilaku dan nilai subjektif evaluasi konsekuensi ini. Secara agregat, keyakinan perilaku itulah yang mudah diakses di memori menyebabkan pembentukan

positif atau negatif suatu sikap terhadap perilaku. Pertimbangan kedua harus dilakukan dengan harapan dan perilaku yang dirasakan individu sebagai rujukan penting, dikombinasikan dengan motivasi orang tersebut untuk mematuhi rujukan yang dimaksud. Pertimbangan ini disebut kepercayaan normatif dan keyakinan normatif yang mudah didapat di memori digabungkan untuk berproduksi pada tekanan sosial yang dirasakan atau norma subjektif sehubungan dengan melakukan tingkah laku. Jenis pertimbangan ketiga yaitu keyakinan kontrol yang berkaitan dengan dirasakan adanya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang untuk tampil berperilaku seperti itu. Bersama dengan kekuatan yang dirasakan dari faktor-faktor ini untuk memudahkan atau mengganggu kinerja perilaku dan kontrol perilaku yang dirasakan sehubungan dengan tingkah laku (Knabe, 2012; Wang, 2013; Widiastuti dkk., 2016)

Sebagai aturan umum, semakin baik sikap dan norma subjektifnya, rasa hormat untuk terlibat dalam berperilaku, dan semakin besar kontrol yang dirasakan, maka kemungkinan besar orang akan membentuk niat untuk

melakukan tingkah lakunya yang dimaksud. Pada akhirnya niat diharapkan bisa mengarah pada kinerja tingkah laku seorang individu sejauh orang itu benar-benar mampu melakukannya sejauh mereka memiliki kontrol atas perilaku tersebut (Greaves dkk., 2013). Kontrol perilaku diharapkan bisa memoderatori efek niat terhadap perilaku. Namun, dibanyak aplikasi dari TPB akan sulit atau tidak mungkin untuk mengidentifikasi semua faktor yang mempengaruhi kontrol aktual atas kinerja perilaku diluar faktor-faktor yang membentuk teori itu sendiri. TPB menyadari pentingnya variabel lain, seperti karakter demografis seperti usia, jenis kelamin, ras, agama, pendidikan, dan pendapatan (Knabe, 2012).

b. Sikap terhadap Perilaku (attitude toward the behaviour /AAct)

Hal ini mengacu pada sejauh mana seseorang memiliki perasaan positif atau negatif dari perilakunya. Ini memerlukan pertimbangan hasil pelaksanaan tingkah laku (Seyal & Turner, 2012). Menurut model ini, sikap berkembang secara wajar dari kepercayaan orang terhadap objek sikap. Secara umum, kita membentuk kepercayaan tentang objek dengan mengaitkannya dengan atribut tertentu yaitu dengan objek,

karakteristik, atau peristiwa lain. Dalam kasus sikap terhadap perilaku, masing-masing kepercayaan menghubungkan perilaku tersebut dengan hasil tertentu atau atribut lain seperti biaya yang dikeluarkan dengan melakukan perilaku karena atribut yang terkait dengan perilaku sudah dihargai secara positif atau negatif maka secara otomatis dan simultan kita memperoleh sikap terhadap perilaku tersebut. Dengan cara ini, kita belajar menyukai perilaku yang kita percaya memiliki konsekuensi yang sangat diinginkan dan kita membentuk sikap yang tidak menguntungkan terhadap perilaku yang kita asosiasikan dengan konsekuensi yang sebagian besar tidak diinginkan (Icek Ajzen, 2002; Sze Hang Yuen, 2016). Secara khusus, nilai subjektif hasil memberikan kontribusi terhadap sikap sebanding dengan kekuatan kepercayaan.

c. Norma Subjektif (Subjective Norm/SN)

Norma subyektif dibentuk oleh kepercayaan normatif (kepercayaan individu yang paling penting) mengenai apakah kelompok orang penting tertentu (seperti rekan kerja, atasan, guru, dan lain-lain) berpikir bahwa dia harus melakukan perilaku. Konstruksi norma subjektif adalah komitmen normatif dan pengaruh sosial (Seyal & Turner, 2012). Namun

masing-masing konstruksi ini memiliki anggapan bahwa perilaku seseorang dipengaruhi oleh hal-hal penting yang diharapkan orang lain. Dalam pengaturan organisasi yang penting orang lain bisa menjadi rekan kerja, rekan kerja, manajer, dan atasan. (Goo, Yim, & Kim, 2013) mendefinisikan komitmen normatif sebagai kewajiban atau tekanan sosial yang dirasakan untuk berperilaku sesuai harapan organisasi. Normatif komitmen merupakan pemicu penting bagi perilaku individu yang dipantau sendiri dan disesuaikan sendiri sehingga dapat mengoreksi saat mengenali penyimpangan dari apa yang orang lain lakukan. Komitmen normatif harus digunakan untuk meningkatkan niat kepatuhan karyawan. (Etezady, 2016) lebih jauh mendefinisikan pengaruh sosial sebagai istilah yang lebih luas yang mencakup norma subyektif, faktor sosial, dan citra. Masing-masing dari norma subyektif, faktor sosial, dan citra mengungkapkan gagasan eksplisit atau implisit yang sama bahwa perilaku individu dipengaruhi oleh persepsinya tentang bagaimana orang lain melihatnya menggunakan teknologi.

d. Kontrol Perilaku (*Behaviour Control/BC*)

Kontrol perilaku yang dirasakan mengacu pada sejauh mana individu merasa bahwa kinerjanya yang tidak bagus dari perilaku yang bersangkutan di bawah kendali kehendak nya. Orang tidak akan membentuk niat yang kuat untuk melakukan perilaku jika mereka percaya bahwa mereka tidak memiliki sumber daya atau peluang untuk melakukannya bahkan jika mereka memegang sikap positif terhadap perilaku dan percaya bahwa orang yang dianggap penting akan menyetujui perilakunya (norma subyektif). Kontrol perilaku dapat mempengaruhi perilaku secara langsung atau tidak langsung melalui niat perilaku. Kontrol perilaku diharapkan akan memunculkan perilaku ketika ada kesepakatan antara persepsi pengendalian dan kontrol seseorang selama perilaku tersebut dilakukan. Tingkat kontrol yang dirasakan harus memperkuat keinginan seseorang melakukan perilaku dan meningkatkan usaha dan ketekunan. Dengan cara ini, dirasakan kontrol perilaku dapat mempengaruhi perilaku secara tidak langsung dengan pengaruhnya terhadap niat (Huda, Rini, Mardoni, & Putra, 2012; Icek Ajzen, 2002).

4. Generasi X dan Milenial

Konsep generasi yang didefinisikan oleh Mannheim (1952) dalam (Hani, 2015) sebagai sekelompok orang yang berada di lokasi sosial yang serupa dan mengalami peristiwa sosial serupa pula. Orang yang berada dalam satu generasi tidak hanya serupa secara fisik didalam satu waktu tetapi berbagi dan mengalami pengalaman yang sama. Kelompok generasi dikategorikan berdasarkan usia dan pengaruh waktu tertentu. Literatur menunjukkan bahwa tiga kelompok generasi paling banyak di tempat kerja saat ini adalah generasi baby boomer (1946-1964), generasi X (1965-1980), dan generasi milenial (1981-2000) (Bursch & Kelly, 2014).

a. Generasi X

Sebagai generasi setelah *baby boomer*, generasi X terlahir dalam keadaan sosial yang berubah dengan cepat yang didominasi oleh kerusuhan sosial dan sipil, kemajuan dalam sains dan teknologi yang membuat kelompok ini memasuki era komputer. Di tempat kerja, mereka cenderung skeptis terhadap sistem, merasa independen, suka mengendalikan diri, memandang kebebasan bekerja sebagai hadiah, mencari kesempatan pelatihan yang meningkatkan keterampilan mereka, dan menginginkan umpan balik yang cepat. Tidak

terkesan dengan judul dan status, mereka bekerja untuk hidup daripada hidup untuk bekerja, memulai lingkungan yang informal dan menyenangkan (Chi, Maier, & Gursoy, 2013). Mengingat apa yang mereka amati di masa muda mereka, generasi X sama-sama mencurahkan waktu berjam-jam untuk pekerjaan mereka yang menjauhkan mereka dari keluarga dan aktivitas mereka di luar pekerjaan. Generasi X ingin memiliki keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik dan memandang pekerjaan mereka sebagai alat untuk mencapai tujuan dan bukan sebagai cara untuk menentukan siapa mereka yang didasarkan pada jalur karir mereka (Nugroho & Haryani, 2016).

b. Generasi Milenial

Generasi milenial adalah kelompok generasi termuda, tumbuh dalam masyarakat yang cepat dan didominasi teknologi. Sebagai karyawan, millenium terus berkembang menuju arah, struktur, dan stimulasi di tempat kerja (Nugroho & Haryani, 2016). Mereka memiliki pendidikan yang stabil dan terlibat dalam lebih banyak aktivitas sosial dan olahraga dibandingkan dengan generasi X. Generasi ini cenderung bersifat sosial, memiliki rasa kewarganegaraan dan ingin tahu

bahwa pekerjaan mereka membuat perbedaan di dunia. Meskipun milenium adalah pekerja termuda, mereka adalah pelajar yang cepat, tidak sabar, orang yang paling cerdas secara teknologi dan ketika mereka mempertanyakan otoritas, biasanya untuk alasan yang benar (Chi dkk., 2013). Milenium menginginkan atasan dan rekan kerja mereka untuk memberikan arahan dengan deskripsi tugas atau proyek yang jelas harus diselesaikan, (Gursoy, Dogan, Chi, Christina , Karadag, 2013) juga menambahkan nilai kerja spesifik yang terkait dengan milenium meliputi penghormatan, pengakuan, masukan, keterlibatan, pengembangan berkelanjutan, manajemen pendukung, keadilan dan kepedulian terhadap individu.

Akhirnya, milenium memiliki kehidupan yang sangat aktif dan terampil dalam berbagai tugas. Mereka lebih memilih pekerjaan yang merangsang dan memungkinkan mereka kebebasan untuk mengembangkan cara mereka sendiri untuk mengatur sendiri pekerjaan mereka (Lub, Nije Bijvank, Bal, Blomme, & Schalk, 2012b). Generasi milenial tidak seperti generasi sebelumnya, mereka matang pada era inovasi teknologi yang didominasi oleh teknologi komputer.

Pandangan milenial tentang dunia telah dibentuk oleh terorisme, globalisasi, senjata pemusnah massal, ketidakpercayaan publik terhadap pemerintah, dan kelompok kepentingan khusus. Pengaruh ini tercermin dalam kepercayaan yang dimiliki oleh banyak generasi milenial seperti berkomitmen untuk menghasilkan kehidupan, bukan sekedar mencari nafkah; melihat pembentukan tim, keterlibatan, dan kemitraan yang penting bagi kepemimpinan; menyadari bahwa dengan keragaman muncul perspektif, gagasan, dan wawasan baru (Gursoy, Dogan, Chi, Christina, Karadag, 2013).

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti dan tahun penelitian	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	(Jardali, Abdallah, & Barbar, 2015)	<i>Measuring intention among employees toward the use of balanced scorecard and information system: a conceptual approach using the theory of planned behaviour and the technology acceptance model.</i>	Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif.	Peneliti membagi menjadi dua pendekatan untuk menilai kinerja organisasi yaitu pendekatan secara teknikal

		Tujuan dari penelitian ini adalah ingin menggambarkan kerangka kerja dari karyawan Lebanon yang mengukur dan menambah kinerja diorganisasi dengan menggunakan mengkombinasikan teori planned behavior dan TAM agar bisa memprediksi intensi karyawan Lebanon dalam penggunaan balanced scorecard dan sistem informasi.		dan behaviour.
2	(S.H. Yuen, 2016a)	<i>Examining othe generation effects on job-hopping intention by applying the theory of planned behavior.</i> Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat perbedaan intensi pada generasi X dan Y dalam job-hopping.	Penelitian menggunakan kuantitatif dan kualitatif.	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak ada perbedaan yang signifikan antara sikap dan norma subjektif dari kedua generasi pada terkait job-hopping. • Terdapat perbedaan yang signifikan pada perceived control dan intensi pada kedua generasi terkait job-hopping.
3	(Nugroho & Haryani, 2016)	Judul dari penelitian ini yaitu <i>generation X and generation Y perception towards Internet of Things in public service: A preliminary study in</i>	Jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif.	<ul style="list-style-type: none"> • Kedua generasi setuju bahwa akan menggunakan IoT di

		Indonesia. Tujuan dari penelitian ini adalah ingin menggambarkan perbedaan persepsi dari generasi X dan Y terhadap adopsi <i>Internet of Thing</i> (IoT)		kawasan publik. <ul style="list-style-type: none"> • Generasi X memiliki kepercayaan yang lebih kepada internet dibanding generasi Y. • Kedua generasi sudah tahu dengan peraturan penggunaan internet.
4	(Rui, 2016)	Judul dari penelitian ini adalah <i>determinant factor influencing the use of balanced scorecard in china</i> . Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengenalkan <i>Technology Acceptance Model</i> (TAM) yang menggabungkan faktor pendorong potensial lainnya untuk menguji bagaimana masing-masing faktor memengaruhi keputusan manajer Cina untuk menerapkan BSC	Jenis penelitian ini adalah mengkombinasikan penelitian kualitatif dan kuantitatif dengan pendekatan cross sectional.	Hasil dari penelitian ini adalah terdapat empat dari lima faktor yang mempengaruhi manajer dalam menggunakan BSC yaitu persepsi kemudahan, persepsi kemanfaatan, sistem evaluasi, dan penerimaan informasi.
5	(Tanyi, 2012)	Judul penelitian ini adalah <i>Factors Influencing the Use of the Balanced Scorecards By Managers</i> . Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhi manajer	Jenis penelitian ini adalah kuantitatif.	Hasil dari penelitian ini adalah faktor yang mempengaruhi manajer untuk menggunakan BSC adalah penerimaan terhadap

		untuk menggunakan BSC.		informasi baru dan persepsi kemudahan dibanding sistem kontrol organisasi, sistem evaluasi manajemen, dan kegunaan dari BSC.
6	(Pontoh, 2014)	Penelitian ini berjudul <i>Theory of Planned Behavior</i> dan Kesiapan untuk berubah dalam Memprediksi Niat Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 71 tahun 2010. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh sikap terhadap perilaku, norma subjektif, kontrol perilaku persepsian, dan kesiapan untuk berubah terhadap niat untuk mengimplementasikan Peraturan Pemerintah No. 71 Tahun 2010.	Jenis penelitian ini adalah kuantitatif.	Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa sikap terhadap perilaku, norma subjektif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap niat sedangkan kontrol perilaku tidak mengindikasikan pengaruh yang signifikan terhadap niat.

C. Landasan Teori

Generasi X merupakan generasi yang lahir pada tahun 1965-1980 dengan karakteristik yang cenderung skeptis terhadap sistem, merasa independen, suka mengendalikan diri, memandang kebebasan bekerja sebagai hadiah, mencari kesempatan pelatihan yang meningkatkan keterampilan mereka, dan menginginkan umpan balik yang cepat.

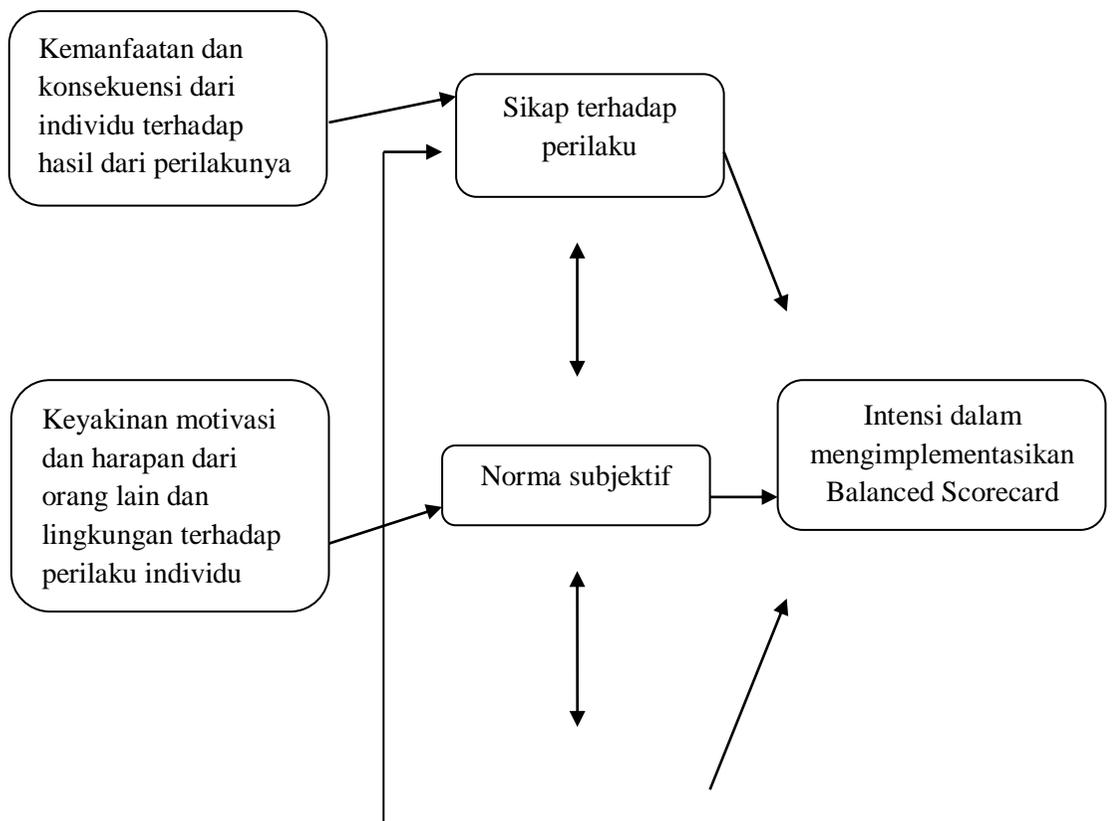
Sedangkan generasi milenium adalah generasi yang lahir pada tahun 1981-2000 dengan karakteristik yang sudah matang era teknologi terutama komputer. Mereka juga memiliki rasa sosial yang tinggi dan ingin pekerjaan yang mereka lakukan menjadi pembeda (Chi dkk., 2013; Gursoy, Dogan, Chi, Christina , Karadag, 2013).

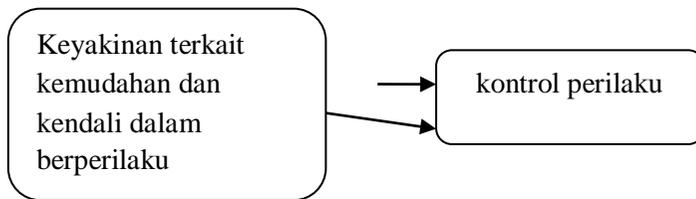
Balanced Scorecard (BSC) merupakan sistem perencanaan dan manajemen strategis penuh yang mengubah rencana strategis sebuah organisasi dari dokumen yang menarik namun pasif menjadi perintah berbaris untuk organisasi dan menyediakan kerangka kerja yang tidak hanya menyediakan pengukuran kinerja, namun membantu perencanaan mengidentifikasi apa yang harus dilakukan dan diukur (Wiersma, 2014) .

Theory Planned Behavior (TPB) merupakan teori yang mengemukakan bahwa niat dipengaruhi oleh sikap individu terhadap perilaku, norma subjektif, dan kontrol perilaku (Ajzen, 1992) dalam (Widiastuti dkk., 2016). Sikap individu terhadap perilaku mengacu pada sejauh mana seseorang memiliki perasaan positif atau negatif dari perilakunya (Greaves dkk., 2013). Norma subjektif dibentuk oleh kepercayaan normatif mengenai apakah kelompok tertentu berpikir bahwa individu harus melakukan tindakan tersebut (Seyal & Turner, 2012). Kontrol perilaku merupakan sejauh mana individu merasa

bahwa kinerjanya bagus atau tidak bagus dari perilaku yang dilakukannya di bawah kendali kehendaknya (Widiastuti dkk., 2016)

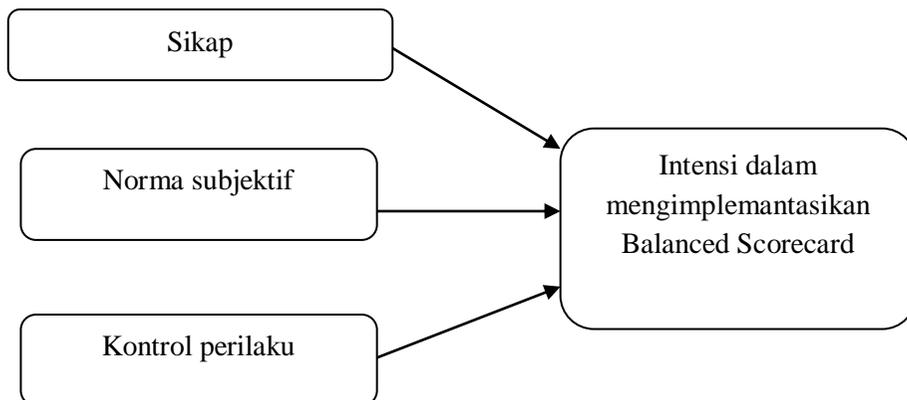
D. Kerangka Teori





Gambar 4. Keyakinan sebagai sumber informasi dari intensi dan perilaku (Sumber: Ajzen (2005); hlm. 126 dalam Ramdhani (2013))

E. Kerangka Konsep



Berdasarkan TPB, Ajzen (1991), perilaku individu dipengaruhi oleh niat individu itu (behavioral intention) terhadap perilaku tertentu tersebut. Sedangkan niat untuk berperilaku dipengaruhi oleh variabel

sikap (attitude), norma subjektif (subjective norm), dan kontrol perilaku yang dipersepsikan (perceived behavioral control). Sikap didefinisikan sebagai perasaan mendukung atau memihak (favorableness) atau perasaan tidak mendukung atau tidak memihak (unfavorableness) terhadap suatu objek yang akan disikapi. Perasaan ini timbul dari adanya evaluasi individual atas keyakinan terhadap hasil yang didapatkan dari perilaku tertentu tersebut. Penelitian yang dilakukan Pontoh (2014) mengindikasikan bahwa sikap terhadap perilaku mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap niat. Berdasarkan pertimbangan di atas, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Intensi manajer rumah sakit generasi X dan milenial dalam mengimplementasikan *Balanced Scorecard* dipengaruhi oleh sikap terhadap perilaku.

Variabel kedua dari model TPB adalah norma subjektif (subjective norm) yang didefinisikan sebagai pengaruh dari orang-orang disekitar yang direferensikan (Ajzen 1991). Norma subjektif lebih mengacu pada persepsi individu terhadap apakah individu tertentu atau grup tertentu setuju atau tidak setuju atas perilakunya, dan motivasi yang diberikan oleh mereka kepada individu untuk berperilaku tertentu. Orang disekitar yang direferensikan ini misalnya

teman, keluarga, atau pimpinan. Hasil penelitian oleh (Widiastuti, Palupi, & Tjahjono, t.t. 2016) menunjukkan bahwa norma subjektif, yaitu persepsi orang lain seperti teman sejawat dan keluarga, berpengaruh positif dan signifikan terhadap niat. Berdasarkan pertimbangan di atas, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Intensi manajer rumah sakit generasi X dan milenial dalam mengimplementasikan *Balanced Scorecard* dipengaruhi oleh norma subjektif.

Dalam model TPB, kontrol perilaku yang dipersepsikan (PBC) mengacu kepada persepsi seseorang terhadap sulit tidaknya melaksanakan perilaku yang diinginkan, terkait dengan keyakinan akan tersedia atau tidaknya sumber dan kesempatan yang diperlukan untuk mewujudkan perilaku tertentu (Ajzen 1991). Definisi ini juga sesuai dengan model TPB yang dikembangkan oleh Francis et al (2004). PBC didefinisikan sebagai persepsi seseorang terhadap kesanggupannya dalam melaksanakan suatu perilaku. Didalamnya ada dua aspek yang diperhatikan yaitu, pertama, seberapa besar orang tersebut memiliki kontrol terhadap suatu perilaku (*controllability*), dan kedua, seberapa yakin orang tersebut merasa sanggup melakukan suatu perilaku (*self-efficacy*). PBC memiliki dua pengaruh yaitu

pengaruh kepada niat berperilaku dan pengaruh langsung kepada perilaku. Ajzen (2002) mengatakan bahwa kontrol keperilakuan mempengaruhi niat didasarkan atas asumsi bahwa kontrol keperilakuan yang dipersepsikan oleh individu akan memberikan implikasi motivasi pada orang tersebut. Penelitian oleh (Widiastuti dkk., t.t. 2016) menyatakan bahwa PBC berpengaruh terhadap niat berperilaku. Berdasarkan pertimbangan di atas, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Intensi manajer rumah sakit generasi X dan milenial dalam mengimplementasikan *Balanced Scorecard* dipengaruhi oleh kontrol perilaku.

Intensi diasumsikan ditentukan oleh tiga macam pertimbangan. Pertimbangan pertama disebut keyakinan perilaku dan mengacu pada persepsi positif atau konsekuensi negatif dari perilaku dan nilai subjektif evaluasi konsekuensi ini. Pertimbangan kedua harus dilakukan dengan harapan dan perilaku yang dirasakan individu sebagai rujukan penting, dikombinasikan dengan motivasi orang tersebut untuk mematuhi rujukan yang dimaksud. Pertimbangan ini disebut kepercayaan normatif dan keyakinan normatif. Jenis pertimbangan ketiga yaitu keyakinan kontrol yang berkaitan dengan

dirasakan adanya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang untuk tampil berperilaku seperti itu. Hasil penelitian oleh (Tan & Leby Lau, 2016) menyatakan bahwa terdapat pengaruh pada sikap, norma subjektif, dan kontrol perilaku terhadap intensi berperilaku. Berdasarkan pertimbangan di atas, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: Intensi manajer rumah sakit generasi X dan milenial dalam mengimplementasikan *Balanced Scorecard* dipengaruhi sikap terhadap perilaku, norma subjektif, dan kontrol perilaku.