

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 1. Expectancy Theory

*Expectancy theory* atau teori harapan adalah asumsi hasil dari pilihan perilaku seseorang yang bertujuan untuk memaksimalkan rasa senang dan meminimalkan rasa sakit. Teori ini dikemukakan oleh *Victor Room* yang menyatakan bahwa hubungan antara perilaku orang ditempat kerja dan bertujuan mereka adalah tidak sederhana. Seseorang mempunyai kepentingan untuk memaksimalkan rasa kepuasan dan meminimalkan rasa ketidakpuasan. Apabila harapan bisa menjadi kenyataan, maka cenderung meningkatkan semangat kerja karyawan, begitupun sebaliknya. Kinerja karyawan didasarkan pada faktor-faktor individu seperti keterampilan, kepribadian, kemampaun, dan pengetahuan. Teori harapan dapat diimplementasikan pada penelitian ini karena dapat menjelaskan variabel kinerja berdasarkan perspektif proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran (Kurniasih, 2014). Hal ini karena ada kaitanya perspektif tersebut dengan karyawan.

#### 2. Stewardship Theory

Penelitian ini didasarkan *Stewardship theory*, teori ini muncul bersamaan dengan perkembangan akuntansi. Teori *stewardship* berdasarkan teori psikologi dan sosiologi serta berasal dari pemikiran akuntansi manajemen, dimana *steward*

termotivasi untuk berkelakuan sesuai keinginan principal. Teori *Stewardship* menjelaskan bahwa kepentingan bersama dijadikan dasar dari tindakan seorang manajer. Jika terdapat perbedaan kepentingan antara *principal* dan *steward*, maka *steward* akan berusaha bekerjasama karena bertindak sesuai dengan tindakan *principal* dan demi kepentingan bersama dapat menjadi pertimbangan yang rasional agar tercapainya tujuan bersama. Teori *stewardship* menjelaskan bentuk pola kepemimpinan dan hubungan para atasan dengan bawahannya dalam sebuah organisasi menggunakan mekanisme situasional (Hendriani, 2017).

### **3. Pengertian pengukuran kerja**

Alat ukur kinerja perusahaan penting bagi perusahaan karena ketika alat ukur kinerja dipakai oleh pihak manajemen sebagai alat untuk mengambil keputusan dan untuk mengevaluasi kinerja manajemen serta unit-unit terkait di lingkungan organisasi perusahaan. Begitu pun sebaliknya bagi organisasi, alat ukur ini digunakan oleh organisasi sebagai koordinasi antara para manajer dengan tujuan dari masing-masing bagian yang nantinya akan memberikan kontribusi terhadap kemajuan dan keberhasilan perusahaan dalam mencapai sasarannya (Ciptani,2000).

Pengukuran kinerja perusahaan biasanya hanya di fokuskan pada sudut pandang finansial, hal seperti ini sering menghilangkan sudut pandang pada non finansial yang tak kalah pentingnya. Seperti, pengukuran kepuasan pelanggan dan pengukuran kinerja karyawan, diperlukan keseimbangan antara pengukuran kinerja finansial dan non finansial.

Untuk mengetahui apakah selama proses operasi perusahaan terdapat deviasi dari rencana yang telah dilakukan dan apakah kinerja perusahaan dapat terlaksana sesuai jadwal yang telah ditentukan maka hal tersebut membutuhkan pengukuran kinerja.

#### **4. Pengukuran kerja tradisional dan kelemahannya**

Menurut Gunawan (2000) Dalam akuntansi manajemen tradisional, pengukuran kinerja manajemen hanyalah berdasarkan pada aspek-aspek keuangan semata, hal ini disebabkan karena ukuran keuangan dapat dengan mudah dilakukan karena ukuran tersebut berupa nilai kuantitatif. Sistem pengukuran kerja tradisional (konvensional) menghasilkan informasi yang terlambat dan terlalu terdistorsi bagi manajer untuk melaksanakan proses perencanaan dan pengambilan keputusan. Pada saat ini, pengukuran kinerja berbasis non-finansial menjadi alat ukur yang penting karena meningkatnya minat tingkat manajemen yang lebih tinggi untuk proses operasi bisnis mereka. Salah satu keuntungan dan penggunaan kriteria nonfinansial adalah variable-variable tersebut lebih mudah dimengerti oleh siapapun yang mengunjungi lantai operasi (*shop floor*) sehingga persoalan-persoalan dalam proses operasi baik di perusahaan jasa maupun perusahaan manufaktur dapat dikenali sesegera mungkin. Sistem pengukuran kinerja itu sendiri dipandang terlalu sempit untuk mewadahi proses kegiatan manajemen dalam pengelolaan kinerja perusahaan.

Dharma (2014) dalam modul yang berjudul “Manajemen Kinerja” menyatakan sistem pengukuran kinerja sudah mengakami perluasan makna dan

akhirnya disepakati menjadi system manajemen kinerja dengan lahirnya kerangka kerja ( *frameworks* ) yang semakin populer dan banyak diminati. Berikut ini beberapa alasan mengapa tidak berfungsinya penilaian kerja jika hanya bergantung pada keadaan keuangan saja :

1. Hanya mendorong tindakan jangka pendek saja pada perusahaan. Manajemen hanya akan fokus kepada laba untuk beberapa atau bahkan hanya satu periode saja sehingga kualitas produk menurun.
2. Manajer mungkin tidak akan melakukan tindakan jangka panjang, demi memperoleh keuntungan jangka pendek.
3. Penggunaan laba jangka pendek sebagai satu-satunya tujuan sehingga mengaburkan komunikasi antara manajer unit bisnis dan manajer senior.
4. Pengendalian keuangan yang ketat dapat menyebabkan manjaer melakukan manipulasi data.

## **6. BUMN dan penilaian kinerjanya**

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan salah satu pelaku kegiatan ekonomi dalam perekonomian nasional berdasarkan demokrasi ekonomi. BUMN memiliki peranan penting dalam penyelenggaraan perekonomian nasional guna mewujudkan kesejahteraan masyarakat, kemudian selanjutnya BUMN adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian modalnya dimiliki oleh Negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan Negara yang dipisahkan.

## 1. *Balanced Scorecard*

### a. Pengertian *Balanced Scorecard*

Saputri (2017) mengatakan *Balanced Scorecard* terdiri atas dua kata yaitu *Balanced* dan *Scorecard*. *Balanced* yang berarti berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja itu diukur secara berimbang dari dua aspek yaitu aspek keuangan dan aspek non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal. *Scorecard* yang berarti Kartu Skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor yang hendak diwujudkan oleh personel dimasa yang akan datang. Menurut Binden (2014) bahwa *balanced scorecard* digunakan sebagai alat ukur untuk mengukur kinerja organisasi baik di sektor publik dan swasta untuk mencapai strategi bisnis dan tujuan kunci.

*Balanced scorecard* digunakan sebagai sistem, metode serta alat mencatat hasil kinerja yang digunakan untuk mengukur, menilai serta mencatat hasil kinerja organisasi. Dalam *Balanced Scorecard*, pengukuran kinerja pada perusahaan atau organisasi terdapat empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sehingga pada pengukuran tersebut tidak hanya mengukur tentang keuangan tetapi non keuangan juga. *Balanced Scorecard* memberikan suatu cara untuk mengkomunikasikan strategi suatu perusahaan atau organisasi pada manajer-manajer diseluruh perusahaan.

## **b. Perspektif Keuangan**

Pada *Balanced Scorecard*, pengukuran keuangan mempunyai dua peran yang penting, dimana yang pertama adalah semua perspektif berpengaruh pada pengukuran keuangan yang menunjukkan pengaplikasian dari strategi yang sudah diprogramkan dan yang kedua adalah akan memberi dorongan kepada 3 perspektif yang lainnya tentang target yang harus di capai dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Kaplan dan Norton, siklus bisnis terbagi 3 tahap, yaitu bertumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*), dan menuai (*harvest*), dimana setiap tahap dalam siklus tersebut mempunyai tujuan finansial yang berbeda.

*Growth* merupakan tahap pertama dalam siklus suatu bisnis. Pada tahap ini perusahaan diharapkan mempunyai produk baru yang berkualitas dan berpotensi bagi bisnis tersebut. Maka pada bagian *growth* perlu dipertimbangkan mengenai sumber daya alam maupun manusia untuk mengembangkan produk baru dan meningkatkan layanan, membangun serta mengembangkan fasilitas yang menunjang produksi, investasi pada sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terbentuknya hubungan kerja secara menyeluruh dan mengembangkan hubungan yang baik dengan pelanggan, secara keseluruhan tujuan finansial pada tahap ini adalah mengukur presentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di pasar pasaran.

Bagian selanjutnya adalah *sustain* (bertahan), di mana pada tahap ini timbul pertanyaan mengenai akan ditariknya investasi atau melakukan

investasi kembali dengan mempertimbangkan tingkat pengembalian yang mereka investasikan. Pada bagian ini tujuan finansial yang hendak dicapai adalah untuk memperoleh keuntungan.

Selanjutnya suatu usaha akan mengalami satu tahap yang dinamakan *harvest* (menuai), di mana suatu organisasi atau badan usaha akan beruaha untuk mempertahankan bisnisnya. Tujuan finansial dari tahap ini adalah untuk meningkatkan aliran kas dan mengurangi dana.

### **c. Perspektif Pelanggan**

Dalam perspektif ini perhatian perusahaan harus ditujukan pada kemampuann internal untuk peningkatan kinerja produk, inovasi dan teknologi dengan memahami selera pasar. Suatu produk atau jasa perusahaan harus bernilai dan berpotensi bagi pelanggan, artinya memberikan manfaat yang lebih besar dan apa yang dikorbankan pelanggan untuk mendapatkannya.

Menurut Kaplan dan Norton (2000), terdapat dua kelompok dalam pengukuran perspektif pelanggan, yaitu :

#### **a. Kelompok Pengukuran Pelanggan, yaitu :**

##### **1. Pangsa pasar**

Menggambarkan seberapa besar pasar yang telah dicapai untuk dilayani perusahaan, dan mengukur berapa peluang pasar yang masih dapat dicapai.

## 2. Retensi Pelanggan

Mengukur kemampuan perusahaan dalam seberapa mampu perusahaan mempertahankan pelanggan sesuai pangsa pasar dan mengukur loyalitas pelanggan melalui presentase.

## 3. Akuisisi Pelanggan

Mengukur kemampuan perusahaan dalam meningkatkan pelanggan dalam segmen sasaran.

## 4. Kepuasan pelanggan

Menilai tingkat kepuasan pelanggan terhadap perusahaan.

## 5. Profitabilitas pelanggan

Mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu atas layanan yang diberikan.

## b. Mengukur Proporsi Nilai Pelanggan

### 1. Atribut produk/jasa

Mencakup fungsionalitas produk/jasa, harga, dan mutu.

### 2. Hubungan pelanggan

Mencakup penyampaian produk/jasa kepada pelanggan yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan, serta bagaimana persamaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dari perusahaan.

### 3. Citra dan reputasi

Menggambarkan hal apa saja yang tidak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada suatu perusahaan.



#### **d. Persepektif Bisnis Internal**

Proses internal pada organisasi bisnis dengan organisasi sektor public pada dasarnya adalah sama, yaitu untuk membangun keunggulan organisasi melalui perbaikan proses internal organisasi secara berkelanjutan. Beberapa tujuan strategic pada proses internal akan berdampak pada kepuasan pelanggan, misalnya peningkatan proses keuangan, perbaikan siklus layanan, peningkatan kapasitas infrastruktur, pemutakhiran teknologi, dan pengintegrasikan proses pelayanan pelanggan.

Marisa, (2013) mengatakan dalam perspektif ini, perusahaan juga melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan dan pemegang saham.

Rantai nilai proses bisnis internal itu ada tiga tahap, meliputi :

##### **a. Inovasi**

Perusahaan meneliti apa yang dibutuhkan pelanggan yang sedang tersembunyi atau sedang berkembang, kemudian menciptakan produk/jasa yang akan memenuhi kebutuhan para pelanggan.

b. Operasi

Tempat dimana produk/jasa diproduksi akan diserahkan kepada pelanggan. Pengukuran kinerja dapat dilaksanakan dengan tiga cara, yaitu kualitas, biaya dan waktu.

c. Layanan Purna Jual

Layanan yang dilakukan setelah penjualan produk/jasa. Layanan purna jual mencakup garansi atau perbaikan, penggantian produk yang rusak, serta proses pembayaran seperti administrasi kartu kredit.

**e. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Perspektif ini menekankan adanya Sumber daya Manusia yang berkualitas dan mewujudkan kompetensi dan komitmen Sumber Daya Manusia dalam memuaskan customer serta sejauh mana perusahaan mengembangkan produk dan jasa yang sudah ada.

Kaplan dan Norton (2000) menyebutkan ada tiga hal yang perlu dipertimbangkan oleh pihak manajemen, yaitu :

a. Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan dipandang penting karena jika karyawan puas maka dapat meningkatkan produktivitas, tanggung jawab, kualitas dan *customer servis* oleh karena itu pihak manajer harus mengamati sejak dini kepuasan karyawan, pihak manajemen dapat melaksanakan survey yang dilaksanakan secara rutin.

b. Retensi Karyawan

Retensi Karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang memiliki potensial untuk tetap loyal terhadap perusahaan. Retensi karyawan bertujuan untuk mempertahankan karyawan yang memiliki kualitas yang dimiliki perusahaan selama mungkin, karena karyawan yang berkualitas merupakan harta yang berharga bagi perusahaan, jika ada karyawan yang mengundurkan diri atas kehendaknya sendiri maka itu kerugian bagi perusahaan.

c. Produktivitas Karyawan

Produktivitas Karyawan adalah suatu ukuran hasil dampak keseluruhan usaha peningkatan modal dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal dan customer. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh karyawan yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk/jasa tersebut.

## **7. Penurunan Hipotesis**

### **1. Hubungan Perspektif Keuangan dengan Pengukuran Kinerja**

Puspasari dan Ayu (2015) membuktikan pada penelitiannya di PT. BPRS Artha Pamenang bahwa berpengaruh signifikan terhadap pengukuran kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pusdika (2016) dan Kurniasih (2014) yaitu menunjukkan bahwa perspektif keuangan berpengaruh signifikan terhadap pengukuran kinerja.

Perusahaan terdiri dari perusahaan profit dan perusahaan non profit. Perusahaan yang saya teliti ini termasuk perusahaan yang berorientasi kepada

non profit tetapi pada pelayanan public, meskipun begitu tetap saja perusahaan tidak ingin rugi dan tetap memperhatikan keuangan perusahaan. Keuangan menjadi hal yang vital dalam melangsungkan bisnis, karena sangat berpengaruh dalam keberlangsungan perusahaan. Maka dalam mengelola keuangan semua perusahaan harus amanah dan bertanggung jawab agar dan dapat mengendalikan biaya operasional sehingga dapat meningkatkan laba perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian yang diperkuat dengan teori-teori maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah.

H1 : Perspektif keuangan berpengaruh positif terhadap pengukuran kinerja

## **2. Hubungan Perspektif Pelanggan dengan Pengukuran Kinerja**

Sinambela (2011) berpendapat bahwa pelayanan publik adalah pemenuhan keinginan dan kebutuhan masyarakat oleh penyelenggara Negara. Negara didirikan oleh masyarakat bertujuan untuk untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Pada hakikatnya Negara dalam ini adalah pemerintah (birokrat) haruslah dapat memenuhi kebutuhan masyarakat. Kebutuhan secara individual serta kebutuhan akan kesehatan, pendidikan ,dan lain lain. Apabila diterapkan pada penelitian ini perusahaan melayani dengan baik terhadap masyarakat untuk memenuhi kebutuhan masyarakat serta mensejahterakan masyarakat. Karena pada dasarnya perusahaan ini milik pemerintah sehingga perusahaan ini harus melayani kebutuhan masyarakat dengan optimal. Kemudian pelayanan public ini harus sesuai dengan prinsip-prinsip, asas-asas dalam pelayanan public dan ketentuan perundang-undangan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat baik

dalam bentuk barang public maupun jasa public dengan tujuan agar dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Menurut (Pujiastuti dkk,2012) yang telah membuktikan bahwa penelitian yang dilakukan di PD. BPR menunjukan bahwa mampu menciptakan kepuasan bagi nasabah sehingga dapat meningkatkan pertumbuhan nasabah.

Berdasarkan hasil penelitian yang diperkuat dengan teori-teori maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah.

H2 : Perspektif pelanggan berpengaruh positif terhadap pengukuran kinerja.

### **3. Hubungan Perspektif Proses Bisnis Internal dengan Pengukuran Kinerja**

Menurut *stewardship theory* menerangkan bahwa seorang manajer harus mengutamakan kepentingan bersama. Jika terdapat perbedaan antara *steward* dan *principal*, maka *steward* akan berusaha bekerjasama karena bertindak sesuai dengan tindakan *principal* dan demi kepentingan bersama dapat menjadi pertimbangan yang rasional agar tercapainya tujuan bersama. Teori ini dapat digunakan karena teori ini memandang bahwa kepercayaan atas manajemen dapat terjadi jika manajemen bertindak sesuai dengan kepentingan-kepentingan yang ada, yaitu kepentingan publik dan kepentingan stakeholder. Menurut (Kurniawan, 2013) teori ini menjelaskan bahwa kinerja perusahaan dapat meningkat karena adanya sifat amanah dan setia manajer perusahaan terhadap komitmen dalam perusahaan. Apabila diterapkan pada penelitian ini maka atasan dan bawahan suatu perusahaan dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan, dengan terciptanya atasan yang amanah kemudian karyawan yang

terpelihara maka customer pun selalu merasa terpuaskan sehingga menciptakan perusahaan yang baik. Menurut Saputri (2017) yang telah membuktikan bahwa kinerja RS PKU Muhammadiyah dilihat dari perspektif proses bisnis internal yang baik maka berdampak pada segi tingkat kunjungan rawat jalan yang meningkat pada tahun ini dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Kemudian menurut Saraswati (2014) bahwa perspektif proses bisnis internal berpengaruh positif terhadap pengukuran kinerja.

Berdasarkan hasil penelitian yang diperkuat dengan teori-teori maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah.

H3 : Perspektif proses bisnis internal berpengaruh positif terhadap pengukuran kinerja.

#### **4. Hubungan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dan Pengukuran Kinerja**

Menurut *expentancy theory* atau teori harapan dimana perilaku seseorang yang bertujuan untuk memaksimalkan rasa kepuasan dan meminimalkan rasa ketidakpuasan memiliki kepentingan tersendiri. Kemudian teori harapan juga mengemukakan bahwa seseorang karyawan apabila harapan menjadi kenyataan, karyawan akan cenderung meningkatkan gairah kerjanya. Apabila diterapkan pada penelitian ini berarti, perusahaan yang memperhatikan karyawannya seperti memberi apresiasi atau *award* kepada karyawan yang dapat meningkatkan produktivitasnya maka hal itu akan memacu semangat karyawan dalam bekerja. Menurut Setyorini (2011) dan Pradibta (2018) yang telah membuktikan bahwa

karyawan yang merasa puas maka retensi karyawan juga meningkat sehingga angka karyawan keluar menurun.

Berdasarkan hasil penelitian yang diperkuat dengan teori-teori maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah.

H4 : Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan berpengaruh positif terhadap pengukuran kinerja.

## B. Model Penelitian

