

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Definisi *Reliance on Multiple Performance Measure (RMPM)*

Reliance on multiple performance measure (RMPM) adalah keragaman ukuran kinerja dalam sistem pengukuran kinerja strategis dan dilakukan sebagai cara untuk mengukur kinerja baik individual maupun organisasi. Secara khusus, *RMPM* bertujuan untuk menyelidiki apakah terdapat efek dari beberapa ukuran kinerja yang meliputi ukuran finansial dan non-finansial yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja bawahan. Pengukuran kinerja bawahan sendiri dilihat dari seberapa besar tingkat kesulitan yang dirasakan dalam upaya pencapaian tujuan dan apakah tujuan-tujuan tersebut dapat dirasakan secara spesifik dan jelas oleh manajer yang bertanggungjawab terhadap bidang tersebut.

Penelitian ini bertujuan untuk berkontribusi pada literatur tentang pengawasan evaluatif, keragaman gaya kinerja mengukur, dan penetapan tujuan dan teori. Dalam hal gaya pengawasan evaluatif, penelitian sebelumnya cenderung untuk menjelaskan dengan konsep gaya pengawasan evaluatif atau bagaimana atasan mengevaluasi kinerja bawahan mereka berdasarkan akuntansi atau ukuran finansial. Penelitian ini merupakan pengembangan dari Hopwood (1972) dan

temuan yang bertentangan dari Otley (1978). Hopwood menguji apakah efek disfungsi perilaku dari evaluasi kinerja adalah konsekuensi dari penggunaan data akuntansi dalam evaluasi kinerja, atau apakah itu tergantung pada cara dimana data akuntansi yang digunakan. Hopwood (1972) menemukan bahwa *budget-constraint* secara positif berhubungan dengan bawahan yang berhubungan dengan pekerjaan ketegangan dan berspekulasi bahwa kondisi tersebut akan berdampak negatif terhadap kinerja bawahan. Studi-studi lain terkait penggunaan *RMPM* yang digunakan untuk meningkatkan variabel penelitian lain seperti partisipasi anggaran (Brownell, 1982), partisipasi dan ketidakpastian tugas (Brownell dan Dunk, 1991; Lau et al, 1995), kepercayaan (Ross, 1994), kelengkapan informasi (Emsley, 2001), dan nilai pekerjaan manager (Subramaniam dan Mia, 2003) sebagai variabel kontinjensi.

2.1.2. Definisi *Employee Loyalty*

Heskett (2008) menjelaskan karyawan yang loyal dan produktif tentu tidak otomatis terjadi tanpa terbangunnya terlebih dahulu rasa kepuasan dari dalam diri masing-masing karyawan, terhadap pekerjaannya, atasannya, peralatan dan fasilitas, serta aspek-aspek lainnya. Banyaknya terjadi karyawan diuntut untuk bekerja demi mencari target-target tertentu, namun tidak didukung dengan peralatan/sarana, otoritas, bimbingan atasan, sehingga akan berdampak kepada buruknya proses dan tentunya hasil akhir (produk) yang diberikan kepada pelanggan. Dengan kata lain, banyak perusahaan yang menekankan kepada kepuasan pelanggan, tanpa banyak melihat bahwa salah satu kunci sukses dalam mencapainya adalah kepuasan karyawan karena baik buruknya *value* yang

diterima pelanggan seluruhnya berasal dari tangan-tangan karyawan yang bekerja di perusahaan.

Dalam upaya untuk mempertahankan karyawan dengan tingkat kinerja yang tinggi, perusahaan mencoba untuk mendorong sikap positif organisasi seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Drucker (1997) “. . . *the only comparative advantage of the developed countries is in the supply of knowledge worker*”.

Beberapa studi empiris telah menemukan bahwa kepuasan karyawan merupakan penentu yang kuat komitmen organisasi dan loyalitas (misalnya Mak & Sockel, 2001; Martensen & Gronholdt, 2001), hal ini berbanding terbalik yang terkait dengan omset perusahaan (misalnya Muchinsky, 1977). Dalam meta-analisis mereka terhadap anteseden dan berkorelasi perputaran karyawan, Griffeth et al. (2000) menemukan bahwa secara keseluruhan kepuasan kerja dan kepuasan adalah prediktor kuat untuk variabel omset.

Keluaran produk dan primanya pelayanan sudah pasti berasal dari para karyawan yang “betah” bekerja di perusahaan; tidak hanya betah tetapi juga “bergerak”.

Dalam artian meningkat produktivitasnya, betah (*employee retention*) dan produktif (*employee productivity*) tidak terpisahkan, karena banyak kasus para karyawan yang sudah bekerja puluhan tahun di perusahaan, namun tidak memberikan nilai produktivitas kepada perusahaan.

2.1.3. Definisi *Employee Productivity*

Dorgan (1994) mendefinisikan produktivitas sebagai peningkatan kinerja fungsi dan organisasi termasuk kualitas. Pengertian *employee productivity* dapat didefinisikan sebagai usaha yang dilakukan pegawai untuk menghasilkan sesuatu yang lebih dibandingkan pegawai lainnya.

Menurut Mathis dan Jackson (2000), menyebutkan bahwa sistem manajemen produktivitas berusaha mengidentifikasikan, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan, dan memberi penghargaan terhadap produktivitas karyawannya. Ranfil dalam Timpe (1989) mendefinisikan ciri-ciri karyawan produktif dalam 5 aspek yaitu sebagai berikut:

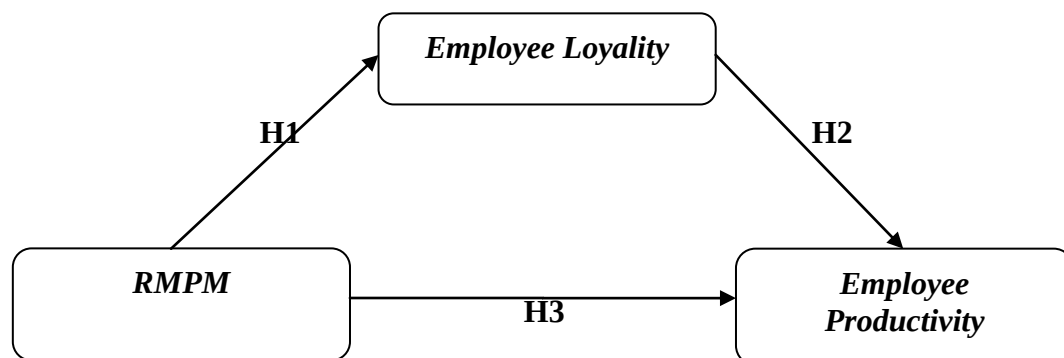
1. Kualifikasi
2. Motivasi
3. Orientasi kerja
4. Kedewasaan
5. Pergaulan dengan efektof

Menurut Soeprihanto (1986) menyebutkan sejumlah faktor yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja yaitu bakat, pendidikan dan pelatihan, nutrisi, lingkungan dan fasilitas, iklim kerja, motivasi dan kemauan, hubungan industrial, teknologi, manajemen, kesempatan berprestasi, investasi, perijinan, moneter, dan distribusi. Bernadin dan Russell (1993), menyebutkan bahwa pengetahuan, ketrampilan, abilitas, sikap, dan perilaku karyawan sebagai faktor yang berpengaruh signifikan terhadap produktivitas tenaga kerja.

Faktor yang mempengaruhi produktivitas dalam penelitian yang dipilih sebagai faktor yang berpengaruh adalah: bakat, pendidikan dan pelatihan, motivasi dan iklim kerja. Hal ini didasari oleh pemikiran bahwa untuk dapat mengerjakan sesuatu lebih baik dan bekerja lebih cerdas diperlukan pengetahuan, kreativitas dan keterampilan serta keinginan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut. Dengan kata lain, untuk dapat bekerja produktif diperlukan kemampuan yang handal serta motivasi yang kuat untuk bekerja.

2.2. Pengembangan Hipotesis

Sebelum menguraikan hipotesis atas masing-masing interaksi, berikut ini kami sajikan *research framework* atas penelitian ini:



2.2.1. Pengaruh RMPM Terhadap *Employee Loyalty*

Penggunaan *RMPM* untuk mengukur kinerja berdasarkan aspek keuangan dan non-keuangan dimungkinkan dapat meningkatkan loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja individu. Hal ini didasarkan adanya penilaian menggunakan *RMPM* diharapkan mewakili penilaian objektivitas terhadap *intellectual capital* yang dalam hal ini diwakili oleh penilaian kinerja karyawan.

Karena penilaian *RMPM* dilakukan secara simultan dan berkelanjutan diharapkan *employee loyalty* dapat terbentuk dari seringnya evaluasi pada setiap aktivitas bisnis perusahaan yang dilakukan oleh manajer. Penilaian pengukuran kinerja dapat melihat apakah strategi bisnis perusahaan sudah diterapkan dengan baik oleh karyawan khususnya ketika menghadapi konflik dalam organisasi. Atas dasar penjelasan diatas hipotesis yang kami ajukan adalah:

H1 : Terdapat pengaruh positif antara reliance on multiple performance measures (RMPM) terhadap employee loyalty.

2.2.2. Pengaruh *Employee Loyalty* Terhadap *Employee Productivity*

Kepuasan karyawan sangat ditentukan atas baik buruknya penghargaan perusahaan terhadap karyawan, misalnya pemberian sarana prasarana, otoritas, dan bimbingan atasan terhadap pembebanan target-target kepada karyawan. Hal tersebutlah yang menciptakan loyalitas pegawai dalam perusahaan, karena banyak pengalaman pegawai yang tidak diberikan kewenangan tertentu tidak dapat meningkatkan produktivitasnya dalam perusahaan meskipun sudah bekerja dalam jangka waktu lama. Atas dasar penjelasan di atas hipotesis yang kami ajukan adalah:

H2 : Terdapat pengaruh positif antara employee loyalty terhadap employee productivity.

2.2.3. Pengaruh *Reliance on Multiple Performance Measures (RMPM)*

Terhadap *Employee Productivity*

Setiap pengukuran kinerja tentu untuk melihat apakah tujuan dan hasil yang diperoleh sesuai dengan yang diharapkan. Pengukuran kinerja manajer menggunakan *RMPM* adalah untuk melihat apakah produktivitas karyawan sudah seperti beban biaya yang harus dikeluarkan perusahaan kepada karyawan, misalnya untuk bonus, sarana pendidikan, dan asuransi kesehatan. Karyawan yang dievaluasi kinerjanya akan memiliki rasa untuk mengembangkan diri dan meningkatkan kinerjanya guna mempertahankan posisinya dalam perusahaan. Pada akhirnya penilaian kinerja akan mendorong produktivitas semakin meningkat. Atas dasar penjelasan diatas hipotesis yang kami ajukan adalah :

H3 : Terdapat pengaruh positif antara (RMPM) terhadap employee productivity.