

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Lokasi Penelitian**

Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul merupakan Rumah Sakit Swasta yang memiliki tipe C dan terakreditasi KARS versi 2012 yang berdiri pada tahun 1966. Letak Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Bantul berjarak 2 km dari ibu kota kabupaten. Gambaran wilayah Rumah sakit PKU Muhammadiyah Bantul berada di tengah perkotaan, dekat dengan pasar dan ramai penduduk.

Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Bantul terus menerus memberikan layanan terbaik bagi konsumen, salah satunya dengan menyediakan pelayanan 24 jam, pelayanan penunjang medik, poliklinik spesialis yang akan trus dilengkapi. Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Bantul memiliki ruang Hemodialisa dengan 14 kapasitas tempat tidur, ruang oprasi dengan 3 tempat tidur, 137 tempat tidur rawat inap dan 19 Poli Klinik. Saat ini jumlah Karyawan RS PKU Muhammadiyah Bantul sebanyak 463 orang yang terdiri dari 276 karyawan medis, 89 orang karyawan penunjang medis, dan 98 orang

karyawan non medis. Rumah Sakit memiliki jumlah perawat 192 orang yang berstatus sebagai pegawai tetap sebanyak 154 orang, dan karyawan kontrak 38 orang. Rumah sakit juga memiliki total dokter spesialis 40 orang dan dokter umum 16 orang.

Peneliti melakukan penelitian di gedung perkantoran Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Bantul Unit 4. Ruangan untuk manajer dan direktur terpisah dan diantaranya terdapat ruang aula pertemuan untuk rapat manajemen setiap hari Rabu. Konsep Balanced Scorecard sendiri sudah diketahui oleh Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Bantul sejak 2008 akan tetapi hanya beberapa bagian manajemen yang benar-benar memahami dari konsep tersebut. Upaya yang telah dilakukan manajemen agar meratanya semua informasi terkait konsep tersebut dengan membuat program kerja yang disesuaikan bagian unit masing-masing melalui sosialisasi dan komunikasi hingga ke bagian *low management*. Namun hingga saat ini masih perlunya evaluasi terkait pemahaman dan meratanya terkait konsep *balanced scorecard* tersebut.

## **B. Hasil Penelitian**

### **1. Karakteristik Responden**

Responden dalam penelitian ini adalah manajer yang berkedudukan di *low*, *middle*, dan *top management* di Rumah

Sakit PKU Muhammadiyah Bantul, mahasiswa yang berkedudukan sebagai manajer di kelas MMR UMY dan MMR UGM. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 95 responden.

**Tabel 4.1. Distribusi Frekuensi Karakteristik Demografi Responden di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Bantul dan MMR UMY (N=95)**

<b>Karakteristik Responden</b>	<b>Frekuensi (f)</b>	<b>Persentase (%)</b>
<b>Umur</b>		
Generasi X (38-53 thn)	45	47,4
Generasi Milenial (25-37 thn)	50	52,6
<b>Jenis Kelamin</b>		
Perempuan	50	52,6
Laki-Laki	45	47,4
<b>Pendidikan Terakhir</b>		
Diploma	7	7,4
Sarjana	76	80,0
Master	12	12,6
Doktor	0	0
<b>Kedudukan di Rumah Sakit</b>		
<i>Top Management</i>	20	21,1
<i>Middle Management</i>	44	46,3
<i>Low Management</i>	31	32,6
<b>Lama Bekerja di Rumah Sakit</b>		
<10 tahun	43	45,3
>10 tahun	52	54,7

Sumber: Data Primer (2018)

Karakteristik dari 95 responden paling banyak yaitu jenis kelamin perempuan 50 orang (52,6%) dengan pendidikan terakhir berpendidikan sarjana yaitu 76 orang (80,0%) yang berkedudukan di middle management yaitu 44 orang (46,3%) dan lama bekerja di rumah sakit >10 tahun sebanyak 52 orang (54,7%).

2. Gambaran Sikap Perilaku Manajer dalam Mengimplementasikan *Balanced Scorecard*

**Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Sikap Perilaku Pada Manajer (N=95)**

	Frekuensi (f)	Persentase (%)
Tinggi	78	82,3
Sedang	17	17,7
Rendah	0	0
Total	95	100,0

Sumber: Data Primer (2018)

Pada tabel 4.2 menunjukkan lebih dari tiga per empat responden memiliki sikap perilaku yang tinggi.

3. Gambaran Norma Subjektif Manajer dalam Mengimplementasikan *Balanced Scorecard*

**Tabel 4.3. Distribusi Frekuensi Norma Subjektif Pada Manajer (N=95)**

	Frekuensi (f)	Persentase (%)
Tinggi	41	43,2
Sedang	52	54,7
Rendah	2	2,1
Total	95	100,0

Sumber: Data Primer (2018)

Pada distribusi norma subjektif didapatkan lebih dari setengah responden memiliki norma subjektif dengan kategori sedang.

4. Gambaran Kontrol Perilaku Manajer dalam Mengimplementasikan *Balanced Scorecard*

**Tabel 4.4. Distribusi Frekuensi Kontrol Perilaku Pada Manajer (N=95)**

	Frekuensi (f)	Persentase (%)
Tinggi	45	47,4
Sedang	49	51,6
Rendah	1	1,1
Total	95	100,0

Sumber: Data Primer (2018)

Berdasarkan tabel 4.4 didapatkan lebih dari 50% responden memiliki kontrol perilaku dengan kategori sedang.

5. Gambaran Intensi Manajer dalam Mengimplementasikan *Balanced Scorecard*

**Tabel 4.5. Distribusi Frekuensi Intensi Pada Manajer (N=95)**

	Frekuensi (f)	Persentase (%)
Tinggi	50	52,6
Sedang	44	46,3
Rendah	1	1,1
Total	95	100,0

Sumber: Data Primer (2018)

Pada tabel 4.5 didapatkan sebanyak 50% responden masuk dalam kategori tinggi pada intensi.

6. Uji F pada Intensi Manajer Generasi X

**Tabel. 4.6. Hasil uji F Intensi Manajer Generasi X**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	63,631	3	21,210	14,217	,000 <sup>b</sup>

Dependen Variabel : Total Intensi

Sumber: Data Primer (2018)

Berdasarkan tabel 4.6 didapatkan nilai sig adalah 0,000 dimana lebih rendah dibanding 0,05 yang berarti ada pengaruh bersama-sama antara variabel sikap perilaku, norma subjektif dan kontrol perilaku terhadap intensi manajer generasi X dalam mengimplementasikan *Balanced Scorecard*.

7. Uji t pada Intensi Manajer Generasi X

**Tabel 4.7. Hasil Uji t Intensi Manajer Generasi X**

Model	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
Sikap Perilaku	0,365	1,889	0,023
Norma Subjektif	0,288	1,548	0,129
Kontrol Perilaku	0,325	1,036	0,030

Dependen Variabel : Total Intensi

Sumber: Data Primer (2018)

Variabel yang berpengaruh terhadap intensi manajer generasi X dalam mengimplementasikan balanced scorecard adalah sikap perilaku dan kontrol perilaku. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai Sig. yang lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,023 untuk sikap perilaku dan 0,030 untuk kontrol perilaku.

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \dots + e$$

$$Y = 0,365 + 0,288 + 0,325 + 0,7 = 1,678$$

Keterangan:

Y= Intensi

X<sub>1</sub>= Sikap perilaku

X<sub>2</sub>= Norma subjektif

X<sub>3</sub>= Kontrol perilaku

b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>= Koefisien regresi

e= error

8. Uji Determinasi Intensi Manajer Generasi X

**Tabel 4.8 Model Summary dan Koefisien Determinasi Intensi Manajer Generasi X**

Model	Adjusted R Square
1	.474

- a. Predictors: (Constant), Sikap Individu, Norma Subjektif, Kontrol perilaku
- b. Dependent variabel: Intensi

Tabel 4.8 menunjukkan nilai besar koefisien determinasi adalah 0,474 atau 47,4%. Jadi pengaruh sikap, norma subjektif dan kontrol perilaku adalah 47,4% variasi intensi yang dapat dijelaskan oleh variabel tersebut. Sementara sisanya adalah 52,6% dijelaskan oleh sebab-sebab lain di luar model atau penelitian.

9. Uji F pada Intensi Manajer Generasi Milenial

**Tabel 4.9 Hasil Uji F Intensi Manajer Generasi Milenial**

Model	Sum of	df	Mean	F	Sig.
-------	--------	----	------	---	------

	Squares		Square		
Regression	41,148	3	13,716	9,549	,000 <sub>b</sub>

Dependen Variabel : Total Intensi

Sumber: Data Primer (2018)

Berdasarkan tabel 4.9 didapatkan nilai sig adalah 0,000 dimana lebih rendah dibanding 0,05 yang berarti ada pengaruh bersama-sama antara variabel sikap perilaku, norma subjektif dan kontrol perilaku terhadap intensi manajer generasi milenial dalam mengimplementasikan *Balanced Scorecard*.

#### 10. Uji t pada Intensi Manajer Generasi Milenial

**Tabel 4.10 Hasil Uji t Intensi Manajer Generasi Milenial**

Model	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
Sikap Perilaku	0,242	1,807	0,077
Norma Subjektif	0,290	2,057	0,039
Kontrol Perilaku	0,307	2,096	0,042

Dependen Variabel : Total Intensi

Sumber: Data Primer (2018)

Variabel yang berpengaruh terhadap intensi manajer generasi milenial dalam mengimplementasikan balanced scorecard adalah norma subjektif dan kontrol perilaku. Hal tersebut ditunjukkan



dengan nilai Sig. yang lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,002 untuk kontrol perilaku.

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \dots + e$$

$$Y = 0,242 + 0,290 + 0,307 + 0,78 = 1,682$$

Keterangan:

Y = Intensi

X<sub>1</sub> = Sikap perilaku

X<sub>2</sub> = Norma subjektif

X<sub>3</sub> = Kontrol perilaku

b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub> = Koefisien regresi

e = error

## 11. Uji Determinasi Intensi Manajer Generasi Milenial

**Tabel 4.11 Model Summary dan Koefisien Determinasi Intensi Manajer Generasi Milenial**

Model	Adjusted R Square
1	.344

- Predictors: (Constant), Sikap Individu, Norma Subjektif, Kontrol perilaku
- Dependent variabel: Intensi

Tabel 4.10 menunjukkan nilai besar koefisien determinasi adalah 0,334 atau 34,4%. Jadi pengaruh sikap, norma subjektif dan kontrol perilaku adalah 34,4% variasi intensi yang dapat dijelaskan oleh variabel tersebut. Sementara

sisanya adalah 65,6% dijelaskan oleh sebab-sebab lain di luar model atau penelitian.

12. Uji F pada Intensi Manajer Generasi X dan Generasi Milenial

**Tabel 4.12 Hasil Uji F Intensi Manajer Generasi X dan Milenial**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	104,304	3	34,768	23,298	,000 <sup>b</sup>

Dependen Variabel : Total Intensi

Sumber: Data Primer (2018)

Berdasarkan tabel 4.10 didapatkan nilai sig adalah 0,000 dimana lebih rendah dibanding 0,05 yang berarti ada pengaruh bersama-sama antara variabel sikap perilaku, norma subjektif dan kontrol perilaku terhadap intensi manajer generasi X dan milenial dalam mengimplementasikan *Balanced Scorecard*.

13. Uji t pada Intensi Manajer Generasi X dan Generasi Milenial

**Tabel 4.13 Hasil Uji t Intensi Generasi X dan Milenial**

Model	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
-------	--------------------------------	---	------

Sikap Perilaku	0,270	2,703	0,008
Norma Subjektif	0,317	3,072	0,003
Kontrol Perilaku	0,194	1,725	0,088

Dependen Variabel : Total Intensi

Sumber: Data Primer (2018)

Variabel yang berpengaruh terhadap intensi manajer generasi milenial dalam mengimplementasikan balanced scorecard adalah sikap perilaku dan norma subjektif. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai Sig. yang lebih kecil dari 0,05.

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \dots + e$$

$$Y = 0,270 + 0,317 + 0,194 + 0,75 = 1,531$$

Keterangan:

Y = Intensi

X<sub>1</sub> = Sikap perilaku

X<sub>2</sub> = Norma subjektif

X<sub>3</sub> = Kontrol perilaku

b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub> = Koefisien regresi

e = error

#### 14. Uji Determinasi Intensi Manajer Generasi X dan Milenial

**Tabel 4.14 Model Summary dan Koefisien Determinasi Intensi Manajer Generasi X dan Milenial**

Model	Adjusted R Square
1	.416

- a. Predictors: (Constant), Sikap Individu, Norma Subjektif, Kontrol perilaku
- b. Dependent variabel: Intensi

Tabel 4.14 menunjukkan nilai besar koefisien determinasi adalah 0,416 atau 41,6%. Jadi pengaruh sikap, norma subjektif dan kontrol perilaku adalah 41,6% variasi intensi yang dapat dijelaskan oleh variabel tersebut. Sementara sisanya adalah 58,4% dijelaskan oleh sebab-sebab lain di luar model atau penelitian.

## 15. Hasil Wawancara

**Tabel 4.15 Hasil Wawancara dalam Bentuk Matriks**

Responden	Konsep BSC	Aplikasi Penerapan BSC	Kemudahan Dan Kemanfaatan	Kendala/ Kesulitan	Solusi	Pengalaman
1	BSC mengukur tidak	• Masih dalam tahap perencanaan	Memperudah penyusunan	• balanced scorecard	• Jika pernah aman	• Belum pernah mengik

	hanya dari aspek keuangan saja tapi mulai dari aspek pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis, kemudian dari sisi customer, digunakan untuk penyusunan program kerja atau anggaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bsc hanya ada di program kerja dan anggaran.</li> <li>• Balanced scorecard kalau dari sisi komprehensif kesemua kinerja itu belum.</li> </ul>	n program kerja.	rd hanya sampai bagian manajer, belum pada staf dan pemah aman konsep nya belum terlalu mendalam.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laporan dan evaluasi masih lemah.</li> </ul>	<p>sudah sampai staf, pencapaian visi misi rumah sakit juga semakin cepat.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Setiap bagian rumah sakit yang terlibat akan memahami tujuan dan manfaat dari posisi mereka masing-masing.</li> </ul>	<p>uti seminar, pelatihan atau workshop terkait BSC.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Belum mengetahui bagaimana pengalaman dari rumah sakit yang sudah menggunakan bsc.</li> </ul>
2	Tools manajemen untuk mengukur kinerja yang terintegrasi, performa sistem yang terintegrasi.	Penyusunan rencana strategis dan bisnis plan.	Manfaat secara pribadi belum dirasakan namun secara organisasi adalah membantu untuk menetapkan target kerja yang harus dicapai.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemahaman baru pada top dan middle management.</li> <li>• Ketidapatuhan dan ketidak konsistenan pelaporan, misalnya tidak</li> </ul>	Meningkatkan kemampuan manajemen untuk memonitor, mengawasi dan mengarahkan bawahan nya agar target dapat dicapai	Khusus bsc belum pernah mengikuti pelatihan atau workshop.	

				tepat waktu.	sesuai dengan rulesnya.	
3	Alat manajemen untuk mensinkronkan finansial dan non finansial	Penyusunan peta strategi untuk menentukan program per tahun yang hasilnya nanti akan dibreakdown oleh manajer untuk menyusun program kerjanya.	Manfaatnya keteraturan, terukur dan sebagai panduan dalam membuat program kerja.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplikasi belum sampai ke staf.</li> <li>• perubahan pola pembinaan kesehatan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tetap harus belajar dan memang harus mengejar program kerjanya jangan hanya mencontoh kebutuhan yang sudah rutin.</li> <li>• Tetap harus ada yang mengawal dibagian bawahnya untuk sistem yang berjenjang.</li> </ul>	Pada saat saya sekolah, banyak pelatihan supaya bisa jadi trainer atau konsultan.
4	Konsep balanced scorecard itu digunakan untuk membuat rencana awal	Pengaplikasiannya mungkin ada yang sudah sampai unit atau mungkin ada juga yang	Sepertinya mudah dan bermanfaat dan terlihat fleksibel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bsc ini kurang dikenal secara mendalam.</li> <li>• Karena sudah menjad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persiapan pembuat rencana anggaran dan pendapatan</li> </ul>	Sebelum bekerja di rumah sakit ini, rumah sakit sebelumnya sudah memakai

<p>program yang nantinya untuk menilai kinerja.</p>	<p>belum.</p>	<p>i sistem, kemungkinan para bawahan tidak mengerti maksud dan tujuan mereka melakukan sesuatu .</p>	<p>dan biaya belanja rumah sakit.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikasi untuk proses persiapan kepada seluruh pejabat (konsekuenensi harus disampaikan, pra kondisi sebelum sistem diterapkan)</li> <li>• Evaluasi lebih terperinci.</li> <li>• Membuat pedoman komunikasi internal organisasi.</li> </ul>	<p>bsc sejak 2007.</p>	
<p>5 Sistem manajemen yang mempunyai empat perspektif.</p>	<p>Mungkin belum diterapkan secara menyeluruh. Jika dilihat dari pendataan dan dokumentasi</p>	<p>Belum merasakan kemanfaatan dan kemudahan itu karena cenderung menggunakan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sumber daya seperti pengetahuan, kualifikasi.</li> <li>• Bsc dinilai terlalu</li> </ul>	<p>Pemimpin harus bisa mengarahkan.</p>	<p>Secara penilaian pribadi, kurang mendalami bsc.</p>

		masih kurang, namun dari segi melakukan lebih unggul.	analisis SWOT.	manajemen sekali sehingga kurang aplikatif.		
6	Bsc itu untuk menentukan penilaian kinerja dan renstra juga.	Masih sebatas untuk penentuan dari keempat aspek tersebut dalam renstra.	Manfaatnya bisa menganalisa satu per satu aspek yang ada sehingga pelaksanaannya bisa optimal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jika ada aspek yang belum siap maka tidak akan berjalan dengan lancar.</li> <li>• Sosialisasi yang masih kurang.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensosialisasikan apa yang sudah disampaikan oleh top manager.</li> <li>• Pemimpin harus berkomitmen.</li> </ul>	Belum ada mengikuti pelatihan terkait bsc.
7	Setau saya itu seperti alat manajemen untuk mengukur implementasi dari program rencana yang sudah dibuat.	Pelaksanaannya sudah sampai kepala unit.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bisa melihat implementasi program yang sudah direncanakan, kalau kerugian seperti ini tidak ada.</li> <li>• menjadi lebih fokus untuk merencanakan atau menjalankan tugas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perubahan kebijakan maka perubahan pula rencana strateginya yang telah dibuat.</li> <li>• Bsc baru mencapai bagian struktural saja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penyusunan rencana strategi yang lebih baik lagi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belum mengikuti pelatihan terkait bsc, hanya belajar bersama saja.</li> <li>• Pernah mengelola klinik dengan konsep bsc selama 2 tahun.</li> </ul>



---

untuk  
beberapa  
tahun ke  
depan.

---

## **C. Pembahasan**

### **1. Pengaruh Sikap Individu Terhadap Intensi**

Berdasarkan hasil penelitian ini didapatkan bahwa sikap berpengaruh terhadap intensi yang ditunjukkan dengan nilai Sig. 0,008. Hipotesis 1 pada penelitian ini diterima. Sikap individu dalam penelitian ini adalah perasaan negatif atau positif dari para manajer dalam mengimplementasikan balanced scorecard, dimana para manajer belajar menyukai perilaku yang dipercaya memiliki konsekuensi yang sangat diinginkan dan membentuk sikap yang tidak menguntungkan terhadap perilaku yang diasosiasikan dengan konsekuensi yang sebagian besar tidak diinginkan. Sikap terhadap perilaku merupakan salah satu variabel penentu dan dapat memprediksi dari niat seseorang. (Shaheen, Cheng, & Lee, 2015) berpendapat bahwa sikap memiliki kemampuan prediksi yang lebih baik terhadap niat dibanding dengan dua variabel lainnya.

Sikap manajer dalam penelitian ini memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap intensi dalam

mengimplementasikan balanced scorecard. Hasil penelitian yang sama juga dikemukakan oleh (Pontoh, 2014) yang mengatakan bahwa variabel sikap berpengaruh positif dan signifikan terhadap niat untuk mengimplementasikan Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010. Sikap perilaku pada teori planned behaviour dijelaskan bahwa sikap yang mengacu pada bagaimana individu dipengaruhi oleh pembelajaran dan pengalaman, mengevaluasi perilaku tertentu menjadi menyenangkan atau tidak menyenangkan dan mengakui serta menanggapi perilaku yang ditetapkan secara konsisten. Intensi yang timbul dalam diri individu untuk bersikap secara langsung dipengaruhi oleh nilai-nilai (Rahman, 2017)(Greaves dkk., 2013). Beberapa faktor yang mempengaruhi sikap antara lain perilaku di masa lalu, nilai keuntungan dan risiko, perencanaan, pengaruh lingkungan (Farah, 2017) (Cristea & Gheorghiu, 2016).

Jika para manajer percaya bahwa perilaku implementasi balanced scorecard akan mengarah pada hasil-hasil yang positif maka mereka akan mempertahankan sikap yang baik terhadap perilaku tersebut namun sebaliknya jika manajer percaya melakukan hal tersebut dengan hasil yang negatif maka akan mempertahankan sikap yang kurang baik.

Responden yang sudah bekerja >10 tahun dapat memberikan pengetahuan dan pengalaman yang lebih banyak sehingga akan menjadi dasar dalam melakukan evaluasi terhadap implementasi balanced scorecard. Kepercayaan perilaku ditentukan oleh evaluasi terhadap hasil yang dihubungkan dengan perilaku dan juga kekuatan dari asosiasi tersebut (Pontoh, 2014). Semakin lama seseorang bekerja maka semakin tinggi pula keinginannya untuk mengejar pada pengembangan karir dan kesempatan belajar. Hal tersebut dapat menjadikan seseorang untuk bisa menjadi mentor yang dapat memberikan kontribusi dan berpengaruh terhadap orang lain (Bursch & Kelly, 2014);(Walker & Campbell, 2013).

Hasil regresi pada tabel 4.9 didapati Sig. dengan nilai 0,077 untuk variabel sikap tidak berpengaruh pada intensi manajer generasi milenial. Sikap pada TPB tidak secara signifikan menentukan niat pada generasi milenial namun generasi milenial merasakan tekanan yang lebih besar pada referensi dari luar dan persepsi kontrol (Amara, 2015). Mungkin responden generasi milenial pada penelitian ini memiliki persepsi bahwa konsep balanced scorecard yang disusun belum bisa memberikan manfaat yang dirasakan secara langsung. Berdasarkan hasil salah

satu narasumber saat diwawancara menyatakan bahwa manfaat konsep balanced scorecard yang dirasakan sejauh ini hanya pada organisasi yaitu keteraturan dan terukur, belum pada individu. Hasil penelitian serupa juga dikemukakan oleh (Amara, 2015) yang mengatakan bahwa sikap tidak berpengaruh terhadap intensi generasi milenial untuk bergabung dengan organisasi. Sikap perilaku terdiri dari risiko dan manfaat yang dirasakan oleh individu. Risiko yang dirasakan meliputi ketidakpastian dan keyakinan seseorang bahwa tindakan yang dilakukan akan mengakibatkan dampak yang negatif, sedangkan manfaat meliputi keyakinan seseorang bahwa tindakan yang dilakukan akan memberikan dampak yang positif (Wu, 2014); (Shaheen dkk., 2015).

## 2. Pengaruh Norma Subjektif Terhadap Intensi

Berdasarkan hasil penelitian ini didapatkan bahwa norma subjektif berpengaruh terhadap intensi pada manajer generasi X dan milenial karena didapati nilai Sig.  $0,003 < 0,05$ . Hal itu menunjukkan bahwa H2 pada penelitian ini diterima. Norma subjektif sendiri diasumsikan sebagai kepercayaan individu atau kelompok yang akan menyetujui atau tidak menyetujui suatu perilaku yang dipengaruhi oleh orang lain dan lingkungan

(Knabe, 2012). Hasil penelitian serupa juga dikemukakan oleh (S.H. Yuen, 2016) dan (Özülkü, 2018) yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan variabel norma subjektif terhadap intensi.

Variabel norma subjektif berpengaruh secara signifikan mungkin dikarenakan 68% responden menyatakan bahwa responden percaya terhadap opini pemimpin berkaitan dalam pemilihan *Balanced Scorecard* sebagai alat strategi dan evaluasi yang komprehensif. Walaupun masih terbilang kurang tersampaikan konsep *balanced scorecard* hingga ke staf namun sosialisasi dan komunikasi terkait konsep *balanced scorecard* sudah dilaksanakan dan perlu ditingkatkan terutama pada bagian *low management* sehingga konsep *balanced scorecard* ini dapat memberikan dampak yang bermanfaat baik secara individu maupun organisasi. (Hatak, Harms, & Fink, 2015) berpendapat bahwa dukungan dan komitmen dari pimpinan berperan kuat dalam membentuk norma subjektif dan kepercayaan normatif sehingga dapat menjadi motivasi bagi para orang-orang yang dipimpinnya untuk bertindak sesuai dengan harapan normatif mereka. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh (Ajzen, 2015) yang menyatakan bahwa apabila individu meyakini apa

yang menjadi norma kelompok, maka ia akan mematuhi dan membentuk perilaku sesuai dengan kelompoknya. Pada penelitian ini, pengukuran norma subjektif terkait dengan pengaruh interpersonal yang berasal dari pimpinan dan rekan kerja.

Hasil regresi pada tabel 4.10 dan 4.11 menyatakan bahwa variabel norma subjektif berpengaruh secara signifikan terhadap intensi generasi X maupun milenial. Jabatan yang diduduki seseorang berkaitan dengan pengalaman dan pengetahuan (Deal, Stawiski, Gentry, & Cullen, 2014). Pengalaman dan pengetahuan akan semakin bertambah diikuti dengan meningkatnya jabatan seseorang. Berkaitan dengan pengalaman dan pengetahuan, responden dengan waktu lama bekerja <10 tahun dimiliki pada generasi milenial dengan persentase 59,4%. Hal ini mempengaruhi dalam cara pandang, skill dan pemikiran. Beberapa faktor sosial yang dapat membentuk keyakinan normatif seseorang diantaranya pendidikan, pendapatan, kepedulian lingkungan, pengalaman dan pengetahuan (Donald, Cooper, & Conchie, 2014). Lingkungan sosial yang relevan untuk bisa menjalankan konsep balanced scorecard mungkin dikarenakan lingkungan sosial tersebut sepenuhnya sadar akan

manfaat dirasakan jika mengimplementasikan konsep tersebut. Pengalaman dan kesadaran akan manfaat diantara para responden ini mungkin akan menjelaskan hasil ini.

### 3. Pengaruh Kontrol Perilaku Terhadap Intensi

Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh kontrol perilaku terhadap intensi manajer generasi X dan milenial yang ditunjukkan dengan nilai Sig. 0,088 yang mengkonfirmasi hipotesis 3 pada penelitian ini ditolak. Besarnya hubungan kontrol perilaku dengan intensi tergantung pada jenis perilaku dan situasi yang dihadapi (Widiastuti dkk., 2016).

Persepsi kontrol perilaku sebagai fungsi yang didasarkan oleh keyakinan yang disebut sebagai keyakinan kontrol, yaitu keyakinan individu mengenai ada atau tidak adanya faktor yang mendukung atau menghambat individu untuk melakukan suatu perilaku. Keyakinan ini didasarkan pada pengalaman masa lalu serta informasi dari pengalaman orang lain (Ajzen, 1991). Ajzen (1991) menjelaskan bahwa semakin individu merasakan banyak faktor pendukung dan sedikit faktor penghambat untuk dapat melakukan suatu perilaku, maka lebih besar kontrol yang mereka rasakan atas perilaku tersebut dan sebaliknya, jika semakin sedikit individu merasakan faktor pendukung dan banyak faktor

penghambat untuk dapat melakukan suatu perilaku, maka individu cenderung mempersepsikan diri sulit untuk melakukan perilaku tersebut.

Kontrol perilaku berkaitan dengan sumber daya yang ada, kesempatan atau peluang dan pengalaman masa lalu (Wu, 2014). Pada penelitian ini jumlah responden dengan angka tertinggi adalah lama bekerja >10 tahun. Semakin lama seseorang bekerja, maka akan semakin banyak pengalaman dan pengetahuan yang didapat. Seseorang yang memiliki tingkat pendidikan yang tinggi maka akan bertambah pula pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki. Hasil penelitian yang dikemukakan oleh (Walker & Campbell, 2013) mengatakan bahwa karakteristik seseorang yang semakin tua umurnya maka semakin bertanggung jawab dan berpengalaman dalam menerima pekerjaan yang diembannya. Bertambahnya usia seseorang maka akan meningkatkan kemampuan berpikir rasional, bertoleransi terhadap pandangan orang lain dan bijaksana dalam mengambil sebuah keputusan.

#### 4. Pengaruh Sikap Individu, Norma Subjektif dan Kontrol Perilaku Terhadap Intensi



Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh secara simultan antara variabel sikap, norma subjektif dan kontrol perilaku terhadap intensi manajer generasi x dan milenial. Hal ini dibuktikan dengan nilai angka Sig. 0,000 pada tabel 4.6. Sikap individu, norma subjektif dan kontrol perilaku yang muncul secara konsisten dari manajer dinilai sebagai prediktor positif untuk membentuk intensi mengimplementasi balanced scorecard. Hasil penelitian yang dikemukakan oleh (Kautonen, van Gelderen, & Fink, 2015) menyatakan bahwa sikap individu, norma subjektif dan kontrol perilaku secara bersama-sama menjelaskan terbentuknya intensi sebesar 59%.

Hasil dua pernyataan tertinggi tentang intensi dalam penelitian ini mengenai kepercayaan individu terhadap sistem balanced scorecard sebagai strategi di rumah sakit yang mereka gunakan dan minat para manajer untuk menggunakan sistem balanced scorecard tersebut sebagai manajemen strategi di rumah sakit PKU Muhammadiyah Bantul. Intensi manajer dalam mengimplementasikan balanced scorecard masuk dalam kategori tinggi dengan persentase 50%. Intensi yang tinggi dari para manajer mungkin dikarenakan keberhasilan dari para bagian direksi dalam memperkenalkan dan menyampaikan maksud

serta tujuan agar terlaksananya sistem ini secara menyeluruh. Dua dari lima *top manager* memberikan pernyataannya saat wawancara bahwa mereka akan mempercayakan kepada tim yang ditugaskan oleh direksi dan disetujui oleh tatanan manajer. Tim yang telah dibentuk ini bertanggung jawab terhadap masing-masing perspektif dari sistem balanced scorecard yang telah digunakan.

Faktor kepribadian dan persepsi yang sesuai pada generasi X dan milenial dapat membantu untuk membentuk intensi dalam mengimplementasikan balanced scorecard. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa responden terbanyak adalah generasi X dengan masa kerja lebih dari 10 tahun. Kondisi ini memungkinkan generasi X menjadi lebih berfokus kepada hasil dalam pekerjaannya, mengingat keberhasilan pekerjaan bukan hanya ditentukan oleh pencapaian tugas yang telah diberikan kepada dirinya tetapi juga kepada rekan kerja atau karyawan yang berada dibawah pimpinannya. (Fatimah, Dharmawan, Sunarti, Affandi, & Najemen, 2015) menyatakan dalam hasil penelitiannya bahwa generasi X mempunyai nilai yang lebih besar daripada generasi milenial dalam orientasi terhadap hasil. (Bejtkovsky, 2016) juga menambahkan bahwa setiap generasi

memiliki tipe pemimpin ideal. Karakteristik pemimpin ideal untuk generasi X adalah seseorang yang bisa mengoordinir dan untuk generasi milenial adalah seseorang yang bisa diandalkan untuk bekerja sama.