

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR KESUKSESAN IMPLIKASI BSC YANG MEMPENGARAUHI KINERJA RUMAH SAKIT SENTRA MEDIKA CIKARANG TAHUN 2013

Oleh:

Tutik Rahayu

Ediyanto

Pascasarjana Magister Manajemen USNI

(edypsbbna@yahoo.com)

Abstrack:

This research aimed to analyze nine key factors that influence BSC implementation for hospital performance. Census method used to sampling hospital managers, started from shift commander to superintendent of hospital. Multiple regression used as tools of analyzing to analyze ten hypothesis. Research was done at Sentra Medika Hospital Cikarang Branch. Conclusion from this research found seven from nine factors has great signification influence to hospital performance, they are officer and middle manager participation factor, culture of work factor, education and training factor, simple planning of BSC factor, sharpness of vision, strategy and result, incentive effect factor, and internal BSC team factor. Two others has no signification to hospital performance, they are top management supporting factor and resources factor.

Key word; Balance Score Card (BSC), Performance, Hospital

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Peningkatan Kinerja pada bidang pelayanan kesehatan adalah hal yang sangat penting karena sejak dikeluarkannya Surat Keputusan Badan Koordinasi Penanaman Modal Nomor 2 tahun 1979, menyebutkan tentang bidang usaha penyelenggaraan Rumah Sakit dimasukkan kedalam Daftar Skala Prioritas (DSP) yang terbuka bagi Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN) yang selanjutnya bahkan terbuka bagi Penanaman Modal Asing (PMA) diperbolehkan masuk kedalam usaha penyelenggaraan rumah sakit. (Hilman dan Imam, dalam Bambang H, 2002.). Perkembangan Rumah sakit di Indonesia begitu pesat, sehingga muncul berbagai macam rumah sakit, baik milik swasta ataupun Pemerintah. Undang-undang Nomor 44 tahun 2009, tentang rumah sakit menyebutkan bahwa rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna (meliputi *promotive, preventive, kurative* dan *rehabilitative*) dengan menyediakan pelayanan rawat inap, pelayanan rawat jalan dan gawat darurat. Produk yang dijual oleh Rumah sakit adalah pelayanan kesehatan, yang pada hakikatnya adalah komoditas berupa jasa (*service*).

Dalam era persaingan global yang ditandai dengan lingkungan bisnis yang kompleks dan turbulen, membutuhkan sistem management yang berbeda yang pernah berhasil sebelumnya. (Mulyadi.1997). Sistem tersebut harus mampu menggambarkan secara akurat lingkungan bisnis baru yang dihadapi oleh Rumah sakit saat ini dan masa yang akan datang, kinerja selalu menjadi ukuran keberhasilan kegiatan rumah sakit sehingga di perlukan metode yang dapat mengukur kinerja tersebut (Kaplan et all, 1996)

Pentingnya pengukuran kinerja secara tepat, menurut Keats & Hitt (1988) dikarenakan kinerja merupakan sebuah konsep yang sulit, baik definisi dan pengukurannya. Honrgen (1992) mengatakan bahwa tujuan dilaksanakannya pengukuran kinerja agar supaya perusahaan dapat membandingkan pencapaian sekarang dengan pencapaian tahun sebelumnya atau pencapaian yang diraih oleh pesaing perusahaan. Dengan mengetahui kondisi kinerja maka perusahaan dapat melakukan revisi atas kebijakan-kebijakan yang tidak relevan sehingga pencapaian

dimasa yang akan datang akan lebih baik. Sementara itu, Beal (2000) dan Lie & Simerly (1998) mengatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan sesuatu yang kompleks dan merupakan tantangan besar bagi para peneliti karena sebagai sebuah konstruksi, kinerja bersifat multidimensional. Oleh karena itu, pengukuran kinerja dengan menggunakan dimensi pengukuran tunggal tidak mampu memberikan pemahaman yang komprehensif.

Penilaian kinerja perusahaan pada awalnya dilakukan dengan melihat rasio-rasio keuangan tetapi metode tersebut memiliki kelemahan, misalnya (1) tidak memperhatikan resiko investasi yang berkaitan dengan biaya modal, (2) tidak menggambarkan penciptaan nilai bagi perusahaan dan (3) bersifat jangka pendek (Utama, 1997) sehingga penggunaan rasio-rasio keuangan (aspek fundamental) mulai ditinggalkan. Dikarenakan keterbatasan penilaian kinerja yang ada maka Kaplan et al. (1996) melahirkan metode baru yang dapat mengukur kinerja secara komprehensif, yaitu *Balance Scorecard* (yang selanjutnya pada penelitian ditulis dengan singkatan BSC). Kaplan et al. (1996) mengatakan bahwa penilaian kinerja dengan BSC mampu meminimalis kekurangan penilaian dengan penggunaan rasio-rasio keuangan. Hal tersebut dikarenakan BSC memiliki kemampuan mengukur kinerja perusahaan secara komprehensif yang mencakup empat perspektif yang akan memotivasi pimpinan sehingga keberhasilan kinerja perusahaan bersifat sustainable.

Pengukuran kinerja dengan menggunakan BSC berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan. Simpulan tersebut senada dengan bukti empiris penelitian Chang, Y.C.L. (2004) yang membandingkan kinerja pemerintahan kota di Kanada dan Amerika Serikat. Penelitian tersebut mengkategorisasi pemerintah kota kedalam tiga kategori yaitu (1) tidak mengetahui BSC, (2) yang mengetahui BSC namun tidak mengimplementasikannya dan (3) yang mengimplementasikan BSC. Ketiga kategori tersebut memberikan hasil yang berbeda mengenai perspektif BSC, dimana pemerintah kota yang memimplementasikan BSC memiliki kinerja yang lebih baik.

Implementasi BSC pada perusahaan memiliki beberapa kendala sehingga implementasi tersebut tidak memberikan hasil yang maksimal bahkan bias. Carmona & Gronlund (2003) mengatakan bahwa permasalahan pada implementasi BSC terletak pada skala pengukuran kinerja yang digunakan serta proses pengumpulan data. Atkinson & Epstein (2000, dalam Carmona & Gronlund, 2003) mengatakan bahwa pengukuran kinerja seharusnya disesuaikan dengan karakteristik perusahaan. Ketidaksesuaian dengan karakteristik perusahaan akan memberikan hasil penelitian yang bias (Carmona & Gronlund, 2003).

Flak et al. (2005); Atkinson & Epstein (2006) dan Carmona & Gronlund (2003) mengatakan bahwa implementasi BSC dalam perusahaan memiliki beberapa kendala sehingga implementasi tersebut tidak memberikan hasil yang maksimal bahkan bias.

Objek penelitian ini adalah RS Sentra Medika, dimana sebagai Rumah Sakit umum memiliki tugas untuk melaksanakan pelayanan kesehatan secara berdaya guna dan berhasil guna dengan mengutamakan upaya promotif, pencegahan, penyembuhan, rehabilitatif yang dilaksanakan secara serasi, terpadu.

2. Perumusan masalah

Penelitian ini berangkat dari fenomena gap yaitu fluktuatifnya kinerja RS Sentra Medika. Fluktuatifnya kinerja merupakan informasi bagi *management* untuk menemukan strategi yang efektif agar kinerja mengalami peningkatan. Disamping research problem, penelitian ini juga berangkat dari research gap yaitu penelitian Neely dan Bourne (2000 dalam Radnor dan Lovell, 2003). mengatakan bahwa tingkat kegagalan dalam mengimplementasikan BSC cukup tinggi sehingga BSC tidak memberikan kontribusi apapun terhadap perbaikan perusahaan. Oleh karena itu, perlu ditelusuri faktor-faktor yang mempengaruhi kesuksesan implementasi BSC pada RS Sentra Medika, sehingga implementasi BSC dapat memberikan kontribusi terhadap perbaikan kinerja perusahaan bukan hanya jangka pendek tetapi juga jangka panjang.

Dengan adanya hal-hal yang telah disebutkan di atas maka perumusan masalah pada penelitian ini adalah :

- a. Bagaimana Pengaruh Faktor Komitmen *Top Management* terhadap Kinerja dari perspektif BSC di RS Sentra medika?
- b. Bagaimana Pengaruh Faktor Partisipasi Pegawai dan *Midle Manager* terhadap Kinerja dari perspektif BSC di RS Sentra Medika ?
- c. Bagaimana Pengaruh Faktor Budaya kerja Organisasi yang baik, terhadap kinerja dari perspektif BSC di RS Sentra Medika ?

- d. Bagaimana Pengaruh Faktor Pendidikan dan Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja dari perspektif BSC di RS Sentra Medika ?
- e. Bagaimana Pengaruh Faktor Membuat rancangan yang sederhana, terhadap kinerja dari perspektif BSC di RS Sentra Medika ?
- f. Bagaimana Pengaruh Faktor Kejelasan visi, strategi dan Hasil terhadap kinerja dari perspektif BSC di RS Sentra Medika ?
- g. Bagaimana Pengaruh Faktor hubungan dengan insentif terhadap Kinerja dari perspektif BSC di RS Sentra Medika ?
- h. Bagaimana Pengaruh Faktor sumberdaya untuk menerapkan sistem terhadap Kinerja dari perspektif BSC di RS Sentra Medika ?
- i. Bagaimana Pengaruh faktor adanya Tim BSC internal sesuai masukan nara sumber, terhadap Kinerja dari perspektif BSC di RS Sentra Medika?
- j. Bagaimana Pengaruh 9 Faktor diatas secara bersama-sama terhadap Kinerja dari perspektif BSC di RS Sentra Medika?

3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian berangkat dari pertanyaan untuk menganalisis faktor-faktor Kesuksesan implementasi BSC yang berpengaruh positif sesuai penelitian terdahulu Flak dan Dertz, (2005) dengan menambahkan satu pendapat dari beberapa nara sumber melalui wawancara mendalam yaitu perlu pembentukan Tim BSC internal terhadap Kinerja dari perspektif BSC di RS Sentra Medika

KAJIAN TEORETIK

Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan faktor yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari strategi yang diterapkan perusahaan. Dengan kata lain, kinerja perusahaan adalah konsep untuk menilai prestasi atas aktivitas bisnis yang dilakukan oleh perusahaan. Keats & Hill (1988) mengatakan bahwa kinerja merupakan sebuah konsep yang sulit, baik definisi maupun dalam pengukurannya. Beals (2000) mengatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan sesuatu yang kompleks dan tantangan besar bagi seorang peneliti. Dikatakan merupakan tantangan besar karena sebagai sebuah konstruksi, kinerja bersifat multi dimensional sehingga penggunaan pengukuran tunggal tidak mampu memberikan pemahaman yang komprehensif.

Batasan dari indikator tunggal pengukuran kinerja telah menuntun menuju sistem pengukuran kerja multi dimensi. Korelasi data finansial dan pengukuran non-finansial adalah merupakan pertanyaan usang dalam penelitian organisasi. Kaplan dan Norton (1996) berargumen bahwa data finansial adalah bukan satu-satunya tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Kaplan dan Norton (1996) menambahkan bahwa perusahaan memakai pengukuran kualitas dalam evaluasi kinerja untuk menggabungkan dengan lebih baik insentif perusahaan dengan hasil yang diorientasikan pada keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Kaplan et al. (1996) telah membentuk praktek dalam merancang indikator kinerja dengan menggabungkan sistem insentif pengelolaan dengan tujuan organisasi yang lebih luas.

Rowe, M & Finch dalam Roger et al. (2000) menyebutkan ukuran kinerja yang biasa digunakan adalah ukuran finansial. Tetapi, Venkatraman & Ramanujam dalam Roger et al. (2000) melihat adanya definisi kinerja yang sempit jika menggunakan ukuran finansial semata karena pemusatan pada penggunaan indikator finansial tidak dapat mencerminkan pemenuhan tujuan ekonomis pada perusahaan tersebut. Kedua penelitian tersebut menyimpulkan gagasan kinerja yang sempit dari aspek-aspek keuangan mendominasi penelitian manajemen strategis sehingga dikemukakan gagasan kinerja yang lebih luas dengan memasukkan aspek finansial dan non-finansial.

Model BSC dibuat sebagai cara untuk membahas proses pembuatan strategi, pengawasan implementasi strategi dan pengukuran kinerja. BSC memiliki kemampuan melakukan hal tersebut dengan membagi ukuran-ukuran ke dalam empat perspektif berbeda yang saling terkait, yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penerapan ukuran-ukuran pada keempat perspektif ini memindahkan evaluasi dari elemen kontrol menjadi suatu alat yang menempatkan strategi menjadi tindakan (Kaplan dan Norton. Dalam Mulyadi. 2001).

Penggunaan perspektif finansial dalam BSC karena ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomi yang sudah diambil. Ukuran finansial akan memberikan petunjuk terhadap implementasi strategi perusahaan, apakah memberikan kontribusi terhadap peningkatan laba perusahaan atau tidak sehingga dapat disimpulkan bahwa tujuan finansial berhubungan dengan profitabilitas, pertumbuhan penjualan dan terciptanya arus kas.

Perspektif pelanggan bertujuan untuk mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dalam suatu industri. Perspektif ini terdiri dari beberapa ukuran, yaitu (1) kepuasan pelanggan, (2) retensi pelanggan, (3) akuisisi pelanggan baru dan (4) pangsa pasar. Perspektif pelanggan memungkinkan para manajer untuk mengartikulasikan strategi yang berorientasi kepada pelanggan dan pasar yang akan memberikan keuntungan finansial dimasa yang akan datang.

Perspektif proses bisnis internal memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Ukuran proses bisnis internal berfokus pada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan memungkinkan untuk mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan dan meningkatkan kinerja jangka panjang. Sehingga tujuan dari perspektif ini adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang paling penting untuk mencapai keberhasilan saat ini dan masa yang akan datang.

Keempat perspektif BSC akan memberikan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut dan antara ukuran objektif yang keras dengan ukuran subjektif yang lebih lunak. Dengan mengintegrasikan sasaran, ukuran, target dan inisiatif dari tiap-tiap keempat perspektif ini untuk mendukung visi dan strategi keseluruhan, BSC menunjukkan nilainya sebagai suatu instrumen manajemen strategik yang lebih dari sekedar indikator-indikator keuangan dengan menekankan pentingnya perspektif non-keuangan seperti kepuasan pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Komitmen Top Manajemen

Komitmen adalah sesuatu yang membuat seseorang membulatkan hati, bertekad berjerih payah, berkorban dan bertanggungjawab demi mencapai tujuan dirinya dan tujuan organisasi atau perusahaan yang telah disepakati atau ditentukan sebelumnya. (Partina,A.2005). Komitmen dari kata latin “*committer*” yang berarti menggabungkan, menyatukan, mempercayai dan mengerjakan (Synder, dalam Partina,A. 2005). Komitmen juga diartikan sebagai Kekuatan yang mengikat seseorang pada suatu tindakan yang memiliki relevansi dengan satu atau lebih sasaran. (Bansal,et all.dalam Partina,A.2005)

Porter, et.al (1990:109) mengemukakan bahwa komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai “*relative strength of an individual’s identification with and involvement in a particular organization*”.

Partisipasi Karyawan dan Middle Manager

Menurut Heller, et all. dalam Yun, I .(2002) Partisipasi adalah sebagai sebuah Proses dimana individu mengambil bagian dalam pengambilan keputusan dalam sebuah institusi, Program dan lingkungan yang mempengaruhi mereka. Istilah partisipasi seringkali digunakan untuk memberi kesan mengambil bagian dalam sebuah aktifitas. (Yun, I .2002). Karyawan adalah setiap orang yang bekerja dengan menjual tenaganya (fisik maupun pikirannya) kepada suatu perusahaan dan memperoleh balas jasa yang sesuai dengan perjanjian. Hasibuan,S.P.(2006).Middle Manager adalah pemimpin menengah dari suatu Perusahaan. Hasibuan,S.P.(2006).

Dapat disimpulkan Partisipasi karyawan dan *Middle Manager* adalah Proses dimana setiap orang yang bekerja termasuk pemimpin menengah dari suatu Perusahaan, mengambil bagian dalam pengambilan keputusan dalam sebuah institusi, Program dan lingkungan yang mempengaruhi mereka.

Budaya Kinerja Organisasi Yang Baik

Lufthan (2006) mendefinisikan budaya sebagai ilmu pengetahuan yang diperoleh untuk menginterpretasikan pengalaman dan menghasilkan perilaku sosial. Sedangkan menurut Robin (2006), budaya kerja adalah suatu sistem

kerja yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi satu dengan organisasi yang lain. Stoner et al (1996) menyatakan budaya (*culture*) merupakan gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan menjadi masyarakat tertentu. Sedangkan budaya organisasi (*Organization culture*) merupakan sejumlah pemahaman penting seperti norma, sikap dan keyakinan yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi. (Stoner et al, 1996) Budaya kinerja organisasi yang baik adalah nilai-nilai dan keyakinan yang dimiliki oleh anggota organisasi, yang dimanifestasikan dalam bentuk norma-norma perilaku yang baik dari para individu atau kelompok organisasi yang bersangkutan yang akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para pegawai berperilaku baik.

Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan secara sederhana dapat diartikan sebagai usaha manusia untuk membina kepribadiannya sesuai dengan nilai-nilai di dalam masyarakat dan kebudayaannya. Dengan demikian bagaimanapun sederhananya peradaban suatu masyarakat, di dalamnya terjadi atau berlangsung suatu proses pendidikan. Upaya untuk memajukan budi pekerti, pikiran serta jasmani agar dapat memajukan kesempurnaan hidup menjadi lebih sempurna, membuat manusia meningkat hidupnya dari kehidupan alamiah menjadi berbudaya. Selain itu dalam mengembangkannya sebagai usaha sadar dan terencana mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran juga penting, agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan bagi masyarakat, bangsa dan negara.

Pendidikan berkenaan dengan fungsi yang luas dari pemeliharaan dan perbaikan kehidupan suatu bangsa (masyarakat) terutama membawa warga masyarakat yang baru (generasi muda) bagi penuaian kewajiban dan tanggungjawabnya di dalam masyarakat. Jadi pendidikan adalah suatu proses yang lebih luas daripada proses yang berlangsung di dalam sekolah saja. Pendidikan adalah suatu aktifitas sosial yang esensial yang memungkinkan masyarakat yang kompleks dan modern. Fungsi pendidikan ini mengalami proses spesialisasi dan melembaga dengan pendidikan formal, yang tetap berhubungan dengan proses pendidikan formal di luar sekolah.

Membuat Rancangan BSC Yang Relatif Sederhana

Sederhana identik dengan sesuatu yang mudah dipahami/dijelaskan sederhana berlawanan dari sesuatu yang rumit. Sebelumnya perlu diketahui tentang arti Pemahaman, Menurut Sudjana (2008:24) tipe hasil belajar yang lebih tinggi dari pada pengetahuan adalah pemahaman. Misalnya menjelaskan dengan susunan kalimatnya sendiri yang dibaca atau didengarkan, memberi contoh lain dari yg telah dicontohkan atau menggunakan petunjuk implementasi pada kasus lain. Menurut Halling(2006:7), Pemahaman atau comprehension dapat diartikan menguasai sesuatu dengan pikiran. Karena itu belajar berarti harus mengerti maksud dan implikasinya, sehingga menyebabkan pembelajar dapat memahami suatu situasi. Pemahaman itu tidak sekedar tahu, tetapi juga menghendaki agar pembelajar dapat memanfaatkan bahan-bahan yang telah dipahami. Kalau sudah demikian belajar akan bersifat mendasar. Kemudian perlu juga ditegaskan bahwa pemahaman bersifat Dinamis dan kreatif.

Dapat disimpulkan bahwa Membuat rancangan BSC yang relative sederhana adalah membuat rancangan tentang BSC, dimana pembelajar akan menguasainya secara mendasar dalam pikiran , serta mampu memanfaatkan BSC secara dinamis dan kreatif .

Kejelasan Visi, Strategi dan Hasil

Menurut Pardede, P. (2002) Visi adalah kata serapan dari Bahasa Inggris yaitu *vision* yang berarti pandangan. Dalam kaitannya dengan perusahaan atau organisasi, visi menunjukkan pandangan perusahaan atau organisasi itu ke masa depan. Visi dapat dipandang sebagai cita-cita pemilik atau si pengelola organisasi atau perusahaan tersebut. Pendapat Mulyadi (2007), Visi adalah gambaran masa depan yang dikehendaki oleh Perusahaan . Visi berfungsi sebagai pengarah perjalanan perusahaan menuju masa depan. Dengan demikian gambaran visi harus sejalan dengan trend perubahan lingkungan yang dimasuki oleh Perusahaan.

Menurut Pardede, P. (2002) Hasil akhir suatu rangkaian kegiatan manajemen strategik adalah siasat-siasat (*strategis*), yang akan diberlakukan oleh pemimpin perusahaan yang bersangkutan sebagai pedoman bagi penentuan arah perjalanan perusahaan itu dimasa yang akan datang. Sekali strategi dirumuskan, strategi tersebut akan menjadi

pedoman bagi perusahaan pada kegiatan-kegiatan berikutnya selama satu masa tertentu. Menurut Mulyadi (2007), Strategi merupakan faktor utama yang menentukan pemilihan inisiatif strategis yang digunakan untuk mewujudkan sasaran strategis, contoh: Jika perusahaan menentukan *cost leadership strategy* dalam bersaing, pemilihan inisiatif strategis untuk mewujudkan sasaran strategis dilandasi kapabilitas dalam mengelola biaya.

Maka yang dimaksud dengan kejelasan, strategi dan hasil adalah kejelasan pandangan suatu perusahaan atau organisasi ke masa depan dengan membuat strategi/siasat yang akan diberlakukan oleh pemimpin perusahaan yang bersangkutan sebagai pedoman bagi penentuan arah perjalanan perusahaan itu dimasa yang akan datang.

Hubungan BSC ke insentif-insentif

Dalam kaitannya dengan insentif (*incentive*), Zurnali, C. (2004) mengacu pada pendapat Robert, D. (2000) yang menyatakan bahwa pada dasarnya *incentive* itu adalah perangsang, tepatnya adalah "*incentive are the inducement placed the course of an going activities, keeping activities toward directed one goal rather than another*". Arti pendapat itu kurang lebih, insentif adalah perangsang yang menjadikan sebab berlangsungnya kegiatan, memelihara kegiatan agar mengarah langsung kepada satu tujuan yang lebih baik dari yang lain.

Viteles, M.S dalam Zurnali, C. (2004) merumuskan insentif sebagai keadaan yang membangkitkan kekuatan dinamis individu, atau persiapan-persiapan dari pada keadaan yang mengantarkan dengan harapan dapat mempengaruhi atau merubah sikap atau tingkah laku orang-orang. Secara lebih lengkap Viteles menyatakan : "*incentive are situations which function in arousing dynamis forces in the individual, or managements of conditions introduced with the expectation of influencing or altering the behavior of people*".

Dari beberapa pendapat diatas Hubungan BSC dengan insentif adalah Implementasi BSC yang dilakukan akan dapat membangkitkan kekuatan dinamis individu, dengan memberikan perangsang yang cukup sehingga dapat menjadikan sebab berlangsungnya kegiatan BSC, dimana hal itu diharapkan dapat merubah atau mempengaruhi sikap/tingkah laku individu memelihara kegiatan pelaksanaan BSC agar mengarah langsung kepada satu tujuan yang lebih baik.

Sumberdaya Untuk Menerapkan Sistem.

Sumber daya adalah suatu nilai potensi yang dimiliki oleh suatu materi atau unsur tertentu dalam kehidupan. Sumber daya tidak selalu bersifat fisik, tetapi juga non-fisik (*intangible*). Sumber daya ada yang dapat berubah, baik menjadi semakin besar maupun hilang, dan ada pula sumber daya yang kekal (selalu tetap). Selain itu, dikenal pula istilah sumber daya yang dapat pulih atau terbarukan (*renewable resources*) dan sumber daya tak terbarukan (*non-renewable resources*).

Sistem juga merupakan kesatuan bagian-bagian yang saling berhubungan yang berada dalam suatu wilayah serta memiliki item-item penggerak, contoh umum misalnya seperti negara. Negara merupakan suatu kumpulan dari beberapa elemen kesatuan lain seperti provinsi yang saling berhubungan sehingga membentuk suatu negara dimana yang berperan sebagai penggerak yaitu rakyat yang berada dinegara tersebut.

Kata "sistem" banyak sekali digunakan dalam percakapan sehari-hari, dalam forum diskusi maupun dokumen ilmiah. Kata ini digunakan untuk banyak hal, dan pada banyak bidang pula, sehingga maknanya menjadi beragam. Dalam pengertian yang paling umum, sebuah sistem adalah sekumpulan benda yang memiliki hubungan di antara mereka.

Jadi Sumberdaya untuk menerapkan sistem dapat diartikan segala nilai potensi yang dimiliki oleh suatu materi atau unsur tertentu dalam kehidupan baik *tangible* maupun *intangible* yang dihubungkan bersama untuk memudahkan aliran informasi, materi atau energi untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Adanya Tim BSC Internal

Pengertian Tim secara umum dilihat dari asal katanya *Team* merupakan terjemahan *Together, Everyone, Achieves More* yang artinya bekerjasama. Tim beranggotakan orang-orang profesional yang dikoordinasikan untuk bekerjasama dalam menangani suatu tugas /pekerjaan tertentu. Tim dengan Pendekatan dalam pengelolaan aktivitas kerja yang tidak mengandalkan supervisor atau manajemen untuk membuat keputusan disebut Tim Mandiri, disini lebih memanfaatkan bakat, keahlian, kemampuan, ide dan pengalaman dari semua anggota Tim secara utuh, karena anggota tahu lebih banyak tentang bagaimana cara melakukan suatu tugas tertentu dengan lebih baik.

Menurut Chang, Y. & Mark J.C, Manfaat-manfaat bagi organisasi setelah menerapkan Tim mandiri antara lain: (1) meningkatnya komitmen karyawan terhadap keputusan yang diambil, sehingga karyawan menjadi lebih bersemangat untuk mencapai keberhasilan suatu proyek bila mereka turut serta dalam menentukan arah tujuan proyek tersebut, (2) meningkatnya produktifitas kerja, sehingga kualitas pekerjaan menjadi lebih baik, lebih tepat waktu dan bahkan kecepatan kerja yang meningkat, (3) lebih fleksibel dalam operasional kerja, anggota tim cenderung untuk belajar memahami tugas rekan-rekan dalam tim nya, sehingga mereka bersama-sama memikul tanggungjawab untuk mencapai hasil yang diharapkan, (4) Meningkatnya rasa tanggungjawab, sehingga masalah akan berkurang bila Tim bertanggungjawab akan hasil yang dicapai.

Menurut Chang, Y.R & Mark J.C, Manfaat-manfaat bagi customer antara lain : (1) Tanggapan yang lebih cepat terhadap customer, (2) Peningkatan mutu dalam upaya memenuhi harapan pelanggan, (3) kontak langsung dengan pelanggan, membantu komunikasi menjadi lebih jelas, (4) Penyampaian produk/jasa lebih cepat karena waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikannya menjadi lebih singkat.

Menurut Chang, Y.R & Mark J.C, ada 5 tahap Model transisi Tim, yang disebut dengan PADIE (Perencanaan, Analisis, desain, Implementasi dan Evaluasi). Pada tahap pertama adalah Perencanaan dimana tahap itu menjelaskan latar belakang pembentukan Tim, kemudian pada tahap kedua Tim menganalisis kesiapan mereka dengan menentukan bagaimana mereka akan menangani tanggungjawab terhadap pengelolaannya, Tugas-tugasnya dan kebutuhan akan pelatihan. Pada tahap ketiga Tim mulai mendesain perencanaan Tim yang mencakup pembagian tugas dalam manajemen Tim, arus kerja tim, penetapan aturan-aturan dasar bagaimana anggota Tim akan saling berinteraksi dan berhubungan dengan organisasi. Pada tahap keempat Perubahan baru benar-benar terjadi ketika Tim sudah membuat rencana kerja, menerapkan rencana tersebut, memantau jalannya penerapan tersebut dan memperbaiki proses-proses yang terjadi didalamnya. Dan tahap yang terakhir adalah anggota tim memberikan umpan balik mengenai kinerja masing-masing anggota dan kinerja Tim secara keseluruhan, atau bila diperlukan bisa juga menerima masukan tambahan dari eksternal.

Tim BSC internal adalah Tim internal yang dibentuk dari sekelompok orang dengan berbagai latar belakang keahlian yang menjalin kerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Tim ini bertugas :

- a) Mewujudkan tujuan dan misi Tim BSC
- b) Memelihara kebersamaan dalam Tim BSC
- c) Mematuhi dan melaksanakan ketentuan atau norma yang berlaku dalam Tim BSC
- d) Merealisasikan BSC dengan sebaik-baiknya
- e) Menjaga nama baik dan kerahasiaan Tim BSC
- f) Menjamin kelancaran pelaksanaan Tim BSC
- g) Memberikan kontribusi nyata dalam memajukan Tim BSC
- h) Ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan Tim BSC, serta menerima dan melaksanakan keputusan tim dengan penuh keiklasan dan rasa tanggungjawab.

Pemimpin Tim BSC bertugas :

- a) Kreatif dan Proaktif dalam memberikan dukungan terhadap kerjasam Tim BSC
- b) Membimbing dan mengarahkan seluruh anggota dalam pelaksanaan kerjasama Tim BSC
- c) Menanggapi dan menangani setiap permasalahan Tim BSC yang timbul
- d) Memikul seluruh tanggungjawab terhadap maju/mundurnya Tim BSC
- e) Memberikan komando terhadap pelaksanaan tugas dan kegiatan Tim BSC
- f) Bertindak tegas dan tidak ragu-ragu terhadap anggota yang tidak aktif
- g) Tegas dalam pembagian tugas kerja
- h) Jangan sering menangani pekerjaan anggota
- i) Tidak terbawa arus untuk ikut menjadi pasif.

Dari penjelasan di atas maka Tim BSC termasuk dalam pendekatan Tim Mandiri yang memiliki Tugas pokok merancang Implementasi BSC secara lebih spesifik. Para anggota Tim harus orang-orang yang memahami manfaat BSC, sehingga memiliki komitmen yang tinggi terhadap keberhasilan tugas Tim BSC.

Tim yang sudah dibentuk mencari masukan – masukan tentang BSC melalui rapat-rapat, *literature*, *workshop* sehingga Tim mendapat gambaran yang luas tentang implementasi BSC. Tim juga bertugas memonitor jalannya implementasi, melakukan evaluasi dan mengukur keberhasilan implementasi lalu kembali memilih dan menentukan strategi selanjutnya sehingga semakin hari kinerja semakin baik dan berdampak terhadap keunggulan bersaing di RS Sentra Medika.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di RS.Sentra Medika dengan populasi pada penelitian ini adalah dimulai pada tingkat penanggungjawab shift sampai KaBag yang berjumlah 100 orang. Penelitian menggunakan metode sensus, dimana seluruh populasi yang tersedia dijadikan sample, sehingga yang menjadi sample dalam penelitian ini sejumlah 100 orang. Data yang digunakan biasanya berskala interval atau rasio.

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n$$

Dimana :

- Y : Variabel dependen regresi ((kinerja dari perspektif BSC)
Variabel independen regresi 1
- X₁ : (Komitmen Top Manajemen Variabel independen regresi 2 (Partisipasi Karyawan)
- X₂ : Variabel independen regresi 3 (Budaya kerja baik)
- X₃ : Variabel independen regresi 4 (Diklat)
- X₄ : Variabel independen regresi 5 (rancangan relative sederhana)
- X₅ : Variabel independen regresi 6 (Kejelasan visi, strategi, hasil)
- X₆ : Variabel independen regresi 7 (Keberhasilan kinerja-insentif)
- X₇ : Variabel independen regresi 8 (Sumber daya-sistem)
- X₈ : Variabel independen regresi 9 (Tim BSC Internal)
- X₉ : Koefisien regresi masing-masing variabel
- b : (nilai peningkatan ataupun penurunan)
Konstanta (Nilai Y apabila X₁, X₂,..., X_n=0
- a : Error
- E :

Penelitian ini didekati dengan analisis regresi linear berganda menggunakan program SPSS for Windows 15, dimana semua pengujian yang terkait dengan analisis ini dilakukan. Diidentifikasi 10 (sepuluh) hipotesa pada penelitian ini, yaitu;

Hipotesis 1

H₀ = Tidak ada Pengaruh Komitmen *Top Manajemen* terhadap Peningkatan kinerja dari perspektif BSC di RS Sentra Medika

H_a = Ada Pengaruh Komitmen *Top Manajemen* terhadap Peningkatan kinerja dari perspektif BSC di RS Sentra Medika

Hipotesis 2

H₀ = Tidak ada Pengaruh Partisipasi Pegawai dan *Midlle Manager* terhadap Peningkatan kinerja dari perspektif BSC di RS Sentra Medika

H_a = Ada Pengaruh Partisipasi Pegawai dan *Midlle Manager* terhadap Peningkatan kinerja dari perspektif BSC di RS Sentra Medika.

Hipotesis 3

H_0 = Tidak ada Pengaruh Budaya kerja Organisasi baik terhadap Peningkatan kinerja dari perspektif BSC di RS Sentra Medika

H_a = Ada Pengaruh Budaya kerja Organisasi baik terhadap Peningkatan kinerja dari perspektif BSC di RS Sentra Medika

Hipotesis 4

H_0 = Tidak ada Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan berpengaruh Peningkatan kinerja dari perspektif BSC di RS Sentra Medika

H_a = Ada Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan berpengaruh Peningkatan kinerja dari perspektif BSC di RS Sentra Medika

Hipotesis 5

H_0 = Tidak ada Pengaruh Rancangan BSC sederhana terhadap Peningkatan kinerja dari perspektif BSC di RS Sentra Medika

H_a = Ada Pengaruh Rancangan BSC sederhana terhadap Peningkatan kinerja dari perspektif BSC di RS Sentra Medika

Hipotesis 6

H_0 = Tidak ada Pengaruh Kejelasan visi, strategi dan Hasil terhadap Peningkatan kinerja dari perspektif BSC di RS Sentra Medika

H_a = Ada Pengaruh Kejelasan visi, strategi dan Hasil terhadap Peningkatan kinerja dari perspektif BSC di RS Sentra Medika

Hipotesis 7

H_0 = Tidak ada Pengaruh hubungan dengan insentif berpengaruh positif terhadap Peningkatan kinerja dari perspektif BSC di RS Sentra Medika

H_a = Ada Pengaruh hubungan dengan insentif berpengaruh positif terhadap Peningkatan kinerja dari perspektif BSC di RS Sentra Medika

Hipotesis 8

H_0 = Tidak ada Pengaruh sumberdaya untuk menerapkan sistem terhadap Peningkatan kinerja dari perspektif BSC di RS Sentra Medika

H_a = Ada Pengaruh sumberdaya untuk menerapkan sistem terhadap Peningkatan kinerja dari perspektif BSC di RS Sentra Medika

Hipotesis 9

H_0 = Tidak ada Pengaruh pembentukan Tim BSC internal terhadap Peningkatan kinerja dari perspektif BSC di RS Sentra Medika

H_a = Ada Pengaruh pembentukan Tim BSC internal terhadap Peningkatan kinerja dari perspektif BSC di RS Sentra Medika

Hipotesis 10

H_0 = Tidak ada Pengaruh bersama-sama semua variabel independen (X) terhadap Kinerja (Y) dari perspektif BSC di RS Sentra Medika.

H_a = Ada Pengaruh bersama-sama semua variabel independen (X) terhadap Kinerja (Y) dari perspektif BSC di RS Sentra Medika.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pembahasan

Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan SPSS for Windows 15 yang telah dirangkum pada table 1, ditemukan hasil dan penjelasan sebagai berikut. Variabel KTM (Komitmen yang kuat dan terus menerus serta kepatuhan mengikuti norma-norma yang berlaku pada Top Manajemen) terhadap Kinerja dari perspektif BSC di RS Sentra Medika memiliki estimasi t-hitung sebesar (1,814) dengan signifikansi 0,073 yang lebih besar dari 0,05 dan t

hitung (1,814) yang lebih besar dari (1,990), menunjukkan bahwa variabel KTM signifikan **tidak berpengaruh terhadap kinerja** dari perspektif BSC di RS Sentra Medika . Dengan demikian **Hipotesis 1 tidak diterima**.

Tabel 1. Rangkuman Hasil Regresi

Variabel	Koef.st Err	T	Sig	Keterangan
KTM	,071	1,814	,073	H ₁ tidak diterima
PKM	,079	2,815	,006	H₂ diterima
BKB	,073	1,901	,060	H ₃ diterma
DIKLAT	,063	2,659	,009	H₄ diterima
RBSCS	,062	,062	,951	H ₅ tidak diterma
VSH	,072	2,197	,031	H₆ diterima
BSC_In	,059	,847	,399	H ₇ tidak diterma
SD_S	,075	,363	,718	H ₈ tidak diterma
Tim BSC_in	,065	2,173	,032	H₉ diterima
F	14,192			
Sig.F	,000			
R ²	,587			
R	,766			

Variabel PKM (Partisipasi karyawan dan *middle manager* baik mental dan emosional serta tanggungjawab terhadap keberhasilan Program yang telah di buat) terhadap **kinerja** dari perspektif BSC di RS Sentra Medika , memiliki estimasi t-hitung sebesar (2,815) dengan signifikansi 0,006 yang lebih kecil dari 0,05 dan t hitung (2,815) yang lebih besar dari (1,990), menunjukkan bahwa Variabel PKM signifikan berengaruh terhadap kinerja dari perspektif BSC di RS Sentra Medika karena keterlibatan dan ikut berkecimpungnya karyawan / Middle Manager terhadap Program yang di buat akan memotivasi untuk mencapai kinerja yang telah di tetapkan Dengan demikian **Hipotesis 2 diterima**.

Variabel BKB (Budaya kerja yang baik dimanifestasikan dalam norma perilaku baik) memiliki estimasi t-hitung sebesar (1,901) dengan signifikansi 0,060 yang lebih besar dari 0,05 dan t hitung (1,901) yang lebih kecil dari (1,990), menunjukkan bahwa variabel BKB **tidak berpengaruh** terhadap kinerja dari perspektif BSC di RS Sentra Medika. Dengan demikian **Hipotesis 3 tidak diterima**.

Variabel Diklat (Pendidikan dan Pelatihan berkesinambungan memiliki estimasi t-hitung sebesar (2,659) dengan signifikansi 0,009 yang lebih kecil dari 0,05 dan t hitung (2,659) yang lebih besar dari (1,990), menunjukkan bahwa variabel Diklat signifikan **berpengaruh** terhadap kinerja dari perspektif BSC di RS Sentra Medika karena dengan menyelenggarakan Diklat berkelanjutan karyawan akan mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan keterampilan, kepribadian, pengendalian diri yang akan membekali mereka untuk mampu mencapai kinerja yang telah ditetapkan. Dengan demikian. **Hipotesis 4 diterima**.

Variabel RBSCS (Rancangan BSC yang sederhana yang mudah dipahami dan disesuaikan dengan kondisi masing-masing unit kerja) terhadap Kinerja dari perspektif BSC di RS Sentra Medika memiliki estimasi t-hitung sebesar (0,062) dengan signifikansi 0,951 yang lebih besar dari 0,05 dan t hitung (0,062) yang lebih kecil dari (1,990), menunjukkan bahwa variabel RBSCS Signifikan **Tidak berpengaruh** terhadap kinerja di RS Sentra Medika. Dengan demikian **Hipotesis 5 tidak diterima**.

Variabel VSH (Kejelasan Visi, Strategi dan Hasil membantu karyawan melihat gambaran masa depan yang diinginkan stakeholder) memiliki estimasi t-hitung sebesar (2,191) dengan signifikansi 0,031 yang lebih kecil dari 0,05 dan t hitung (2,191) yang lebih kecil dari (1,990), menunjukkan bahwa Variabel VSH signifikan **berpengaruh** terhadap kinerja dari perspektif BSC di RS Sentra Medika karena dengan memahami visi organisasi akan memberikan pandangan kedepan akan organisasi, dengan memahami strategi akan memampukan organisasi memilih tentang kegiatan – kegiatan apa yang diperlukan pada satu waktu yang telah di tetapkan untuk mencapai Hasil/Goal. Dengan demikian **Hipotesis 6 diterima**.

Variabel BSC_In (Hubungan dengan Insentif) terhadap Kinerja dari perspektif BSC di RS Sentra Medika memiliki estimasi t-hitung sebesar (0,847) dengan signifikansi 0,399 yang lebih besar dari 0,05 dan t hitung (0,847) yang lebih kecil dari (1,990), menunjukkan bahwa Variabel BSC_In **signifikan berpengaruh** terhadap kinerja dari perspektif BSC di RS Sentra Medika. Dengan demikian **Hipotesis 7 tidak diterima**.

Variabel SD_Sys (Sumber daya yang saling berhubungan dalam sistem) terhadap Kinerja dari perspektif BSC di RS Sentra Medika, memiliki estimasi t-hitung sebesar (0,363) dengan signifikansi 0,718 yang lebih besar dari 0,05 dan t hitung (0,363) yang lebih kecil dari (1,990), menunjukkan bahwa Variabel SD_Sys **tidak berpengaruh** terhadap kinerja dari perspektif BSC di RS Sentra Medika. Dengan demikian **Hipotesis 8 tidak diterima**.

Variabel Tim BSC_In (Pembentukan Tim BSC internal) terhadap Kinerja dari perspektif BSC di RS Sentra Medika memiliki estimasi t-hitung sebesar (2,173) dengan signifikansi 0,032 yang lebih kecil dari 0,05 dan t hitung (2,173) yang lebih besar dari (1,990), menunjukkan bahwa Variabel Tim BSC_In **signifikan berpengaruh** terhadap kinerja dari perspektif BSC di RS Sentra Medika karena sesuai teori Richard Y Chang , dengan dibentuknya Tim Mandiri akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap keputusan yang telah diambil, sehingga karyawan lebih bersemangat untuk mencapai keberhasilan yangtelah di tentukan. Dengan demikian **Hipotesis 9 diterima**.

Dari Sembilan Variabel terikat (X) yang telah di uji dengan menggunakan Uji t, ternyata hanya empat variabel terikat (X) yang berpengaruh terhadap kinerja dari perspektif BSC di RS Sentra Medika, yaitu : Variabel PKM, Variabel Diklat, Variabel VSH dan Variabel Tim BSC_In signifikan berpengaruh terhadap kinerja dari perspektif BSC di RS Sentra Medika.

Pengujian regresi secara bersama (*Overall*) dilakukan dengan menggunakan uji F. Pengujian ini dilakukan dengan tingkat signifikansi 5%. Hasil Pengujian uji-F yang terlihat pada Tabel 1, menguji pengaruh secara bersama-sama yang memiliki estimasi F sebesar **14,192** dengan signifikansi 0,000. Hal ini mengindikasikan bahwa 9 Faktor Kesuksesan Implementasi pada penelitian ini yaitu : (1)Komitmen yang kuat dan terus menerus serta kepatuhan kepada norma-norma yang berlaku dari Top Management, (2) Keterlibatan mental&emosional serta Tanggungjawab karyawan dan *Middle Manager* terhadap keberhasilan Program Kerja yang telah di buat, (3)Budaya kerja baik yang dimanifestasikan berupa perilaku baik kepada customer, (4)Pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan , (5)Rancangan BSC yang sederhana mudah dipahami disesuaikan kondisi unit kerja, (6) Kejelasan Visi, Strategi dan Hasil yang akan dicapai terhadap gambaran masa depan RS yang diharapkan oleh Stakeholder, (7)Hubungan dengan insentif, (8)Sumber daya yang saling berhubungan dalam sistem dan (9)Pembentukan Tim BSC, **secara bersama-sama mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja dari perspektif BSC di RS Sentra Medika**. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan sesuatu yang baik (*goodness of fit*).

Analisis Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur besarnya sumbangan variabel-variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai adjusted R² sebesar 0,587. Berdasarkan Tabel 1, mengindikasikan bahwa **58,7% kinerja RS sentra Medika** dapat dijelaskan oleh Faktor (1)Komitmen yang kuat dan terus menerus serta kepatuhan kepada norma-norma yang berlaku dari Top Management, (2) Keterlibatan mental&emosional serta Tanggungjawab karyawan dan *Middle Manager* terhadap keberhasilan Program Kerja yang telah di buat, (3)Budaya kerja baik yang dimanifestasikan berupa perilaku baik kepada customer, (4)Pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan , (5)Rancangan BSC yang sederhana mudah dipahami disesuaikan kondisi unit kerja, (6) Kejelasan Visi, Strategi dan

Hasil yang akan dicapai terhadap gambaran masa depan RS yang diharapkan oleh Stakeholder, (7) Hubungan dengan insentif, (8) Sumber daya yang saling berhubungan dalam sistem dan (9) Pembentukan Tim BSC internal terhadap Kinerja RS Sentra Medika. Sedangkan selebihnya 41,3% Kinerja RS Sentra Medika dipengaruhi oleh Faktor lainnya yang tidak termasuk dalam model ini. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja perusahaan tidak hanya dipengaruhi oleh hal-hal yang telah disebutkan diatas, tetapi ada variabel lain diluar itu.

KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah :

1. Faktor Komitmen Top Manajemen **Tidak berpengaruh** terhadap Kinerja dari perspektif BSC di RS Sentra Medika, terbukti dari t hitung (1,814) lebih kecil dari t tabel (1,990) dengan signifikansi 0,073 yang lebih besar dari 0,05.
2. Faktor Partisipasi Pegawai dan Midle Manajer **berpengaruh** terhadap Kinerja dari perspektif BSC di RS Sentra Medika, terbukti dari t hitung (**2,815**) lebih besar dari t tabel (1,990) dengan signifikansi (0,006) yang lebih kecil dari 0,05.
3. Faktor Budaya kerja Organisasi yang baik **berpengaruh** terhadap Kinerja dari perspektif BSC di RS Sentra Medika, terbukti dari t hitung (1,901) lebih kecil dari t tabel (1,990) dengan signifikansi (0,60) yang lebih besar dari 0,05.
4. Faktor Pendidikan dan Pelatihan **berpengaruh** terhadap Kinerja dari perspektif BSC di RS Sentra Medika, terbukti dari t hitung (**2,659**) lebih besar dari t tabel (1,990) dengan signifikansi (0,009) yang lebih kecil dari 0,05.
5. Faktor Membuat rancangan yang sederhana **berpengaruh** terhadap Kinerja dari perspektif BSC di RS Sentra Medika, terbukti dari t hitung (0,062) lebih kecil dari t tabel (1,990) , dengan signifikansi (0,951) yang lebih besar dari 0,05.
6. Faktor Kejelasan visi, strategi dan Hasil **berpengaruh** terhadap Peningkatan Kinerja dari perspektif BSC di RS Sentra Medika, terbukti dari t hitung (**2,197**) lebih besar dari t tabel (1,990) dengan signifikansi (0,031) yang lebih kecil dari 0,05.
7. Faktor hubungan dengan insentif **berpengaruh** terhadap Kinerja dari perspektif BSC di RS Sentra Medika, terbukti dari t hitung (0,847) lebih kecil dari t tabel (1,990) dengan signifikansi (0,399) yang lebih besar dari 0,05.
8. Faktor sumberdaya untuk menerapkan sistem **kurang berpengaruh positif** terhadap Kinerja dari perspektif BSC di RS Sentra Medika, terbukti dari t hitung (0,363) lebih kecil dari t tabel (1,990) dengan signifikansi (0,718) yang lebih besar dari 0,05.
9. Faktor adanya Tim BSC internal **berpengaruh** terhadap Kinerja dari perspektif BSC di RS Sentra Medika, terbukti dari t hitung (**2,173**) lebih besar dari t tabel (1,990) dengan signifikansi (0,032) yang lebih besar dari 0,05.
10. Dari 9 item pada variabel terikat (X) **berpengaruh** terhadap Kinerja dari perspektif BSC (Y) di RS Sentra Medika, terbukti dari f hitung 14,192 lebih besar dari F Tabel (3,100) dengan signifikansi (0,000) yang lebih kecil dari 0,05.

2 Saran

- 1) Prioritas pertama yang harus dilakukan peningkatan Partisipasi/keterlibatan karyawan dan Middle Manajer baik mental maupun emosional sehingga menghasilkan kinerja yang optimal di RS Sentra Medika.
- 2) Prioritas kedua yang harus dilakukan adalah meningkatkan konsentrasi Pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan oleh RS Sentra Medika dapat direalisasikan.
- 3) Prioritas ketiga yang harus dilakukan adalah mengupayakan agar Visi, Strategi dan Hasil dipahami dengan jelas oleh karyawan sehingga hal itu akan memotivasi karyawan untuk mencapainya.

- 4) Prioritas keempat yang harus dilakukan adalah mengusahakan agar Pembentukan Tim BSC Internal yang beranggotakan orang-orang yang memahami perencanaan, pelaksanaan, pemantauan dan evaluasi terhadap BSC di RS mampu bertanggungjawab atas hasil kerjanya di RS Sentra Medika.

Daftar Pustaka

- Atkinson and Helen. "Strategy Implementation : A role for the Balanced Scorecard ?," Management decision.2006.
- Beals dan Reginald.M. " Competing Effectively: Environmental Scanning competitive strategy and organizational performen in small Manufacturing Firms" Journal of small Bussiness Management, Januari,pp.27-45.2000.
- Chang,Y.R and Mark,W."Performance Scorecard: Measuring the right Things in the Real World ",2000
- Carmona,S dan Andres,G , "Measures vs Action : The Balanced Scorecard in Swedish Law Enforcement", International Journal of Operation and Production Manajemen, Vol 23,No 12,pp.1475-1496.2003.
- Chan,Y.C.L . "Performance Measures and adoption of Balanced Scorecard : A Survey of Minicipal government in the USA and Canada", The international Journal of Management Development, Vol,20, No.7,pp.650-667.2004.
- Flak, and Dertz. Stakeholder Theory the Balanced Scorcard to improve is Strategy Development in Public Sector, Agder University College, Norway.2005.
- Halling,M. Wellness Centre as one stop for all your Health and Wellness Needs.2006.
- Horngren,C.T, Cost Accounting : A Managerial Emphasis, Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.1992.
- Kaplan at all. "Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi", Erlangga, Jakarta.,1996.
- Kaplan and Norton.The Strategy Fokus organization : how BSC companies Thrive in the Bussines Environtment.2001.
- Keats,B.W. dan Hill,M.A.. "A Causal Model of linkages Among Environtmental Dimension Macro Organizational Characteristic and performance", Academy of Journal Vol .3, No.3,pp.570-598.1988.
- Lie, M.F dan Simerly,R.L.. "the Moderating Effect of Environmental Dynamsm on the ownership and Performance Relationship", Strategic Manajemen Journal , Vol 19,pp.169-179.1998.
- Lufthan, Fred, "Perilaku Organisasi" Edisi 10 Penerbit Andi, Yogyakarta.2006.
- Mulyadi..Akuntansi Manajemen. UPP-STIE TKPN, Yogyakarta .1997.
- Mulyadi "Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan", Salemba Empat Jakarta.2001.
- Mulyadi dan Setyawan J.. Sistem Perencanaan dan Pengendalian manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan, Salemba Empat Jakarta.2001.
- Mulyadi.. Sistem terpadu Pengelolaan Pengelolaan Kinerja Personel berbasis Balanced Scorecard , UPP STIM YKPN, Yogyakarta.2009.
- Radnor and Bill.L."Succes factors for implementasi of the Balanced Scorecard in a NHS multi Agency Setting", International Journal of Health care Quality Asurance, Vol.16, No.2,pp 99-108.2003.
- Robbins dan Stephen P. "Perilaku organisasi",Edisi kesepuluh, PT Indeks Jakarta.2006.
- Stoner, et al."Manajemen, jilid I, PT Bhuana Populer.1996.
- Sudjana ,M..Penilaian Hasil Proses Hasil belajar Mengajar , Bandung ,PT Sinar Baru.2008.
- Sugiyono. Metode Penelitian Administrasi.Bandung.Alfabeta.2011.
- Utama,S. "Economic Usahawan no.6.ia Value added: Pengukuran Penciptaan Nilai Perusahaan",Manajemen Usaha Indonesia,No.4,th XXVI.1997.

Porter, M.E. Strategi bersaing Teknik menganalisis industri dan pesaing, Erlangga.1990.

Partina, A.. "Menjaga Komitmen Organizational Pada saat Downsizing" Dalam Journal telaah Bisnis Vol 6.No.2.2002.

Yun, J. After His Brief Stint as a WWE Developmental Talent.2002.

Zurnali, C."Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap perilaku Produktif Karyawan PT Telkom Tbk, Tesis Universitas Padjajaran, Bandung.2004.