

## Hubungan Pengaruh Karakteristik “Perusahaan Hidup” Dengan Performansi Perusahaan Menurut *Balanced Scorecard*: Studi Kasus Perusahaan Ritel

Jann Hidajat Tjakraatmadja dan Tjandra Suyanto - Sekolah Bisnis dan Manajemen Institut Teknologi Bandung

### Abstrak

Penelitian Arie de Geus (1997) menemukan bahwa rata-rata hidup perusahaan *world class* yang masuk dalam Fortune 500, hanya 40 sampai dengan 50 tahun. Disamping itu, Arie de Geus juga menemukan perusahaan-perusahaan yang berumur di atas 200 tahun. Dari perusahaan-perusahaan tersebut ia menemukan empat karakteristik perusahaan yang berumur panjang, yaitu: mempunyai kemampuan untuk belajar secara berkelanjutan, solid dan kohesif karena memiliki identitas yang kuat, bersikap toleran dan terbuka terhadap inovasi, dan melaksanakan manajemen investasi yang rasional. Disisi lain, Kaplan dan Norton (1996) mengembangkan *Balanced Scorecard* sebagai suatu metode untuk mengukur performansi suatu perusahaan di masa lalu dan sekaligus menggambarkan performansi masa depan, yang diukur dari empat perspektif, yaitu keuangan, konsumen, proses bisnis internal, serta kemampuan

belajar dan tumbuh. Kaplan dan Norton menyatakan bahwa metode ini baik untuk mengukur performansi jangka pendek sekaligus jangka panjang di era informasi. Berdasarkan data empiris dengan menggunakan studi kasus perusahaan ritel menunjukkan bahwa keempat perspektif *Balanced Scorecard* memiliki hubungan pengaruh positif dan signifikan dalam membentuk suatu perusahaan yang hidup (berumur panjang). Disisi lain, keempat karakter dasar “perusahaan hidup” yang dikemukakan oleh Arie de Geus berpengaruh positif dan signifikan terhadap keempat perspektif *Balanced Scorecard*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan pengaruh antara keempat karakter dasar pada metode *Balanced Scorecard* dengan empat ciri perusahaan yang hidup atau berumur panjang.

**Kata kunci:** “Perusahaan yang hidup”, *Balanced Scorecard*

## 1. Pendahuluan

### 1.1. Latar Belakang

Arie de Geus (1997) dalam bukunya *The Living Company* meneliti perusahaan-perusahaan yang berumur panjang dan menyebut bahwa perusahaan-perusahaan tersebut sebagai "perusahaan yang hidup", yang memiliki karakter sama, yaitu mempunyai kemampuan untuk belajar, memiliki identitas diri yang kohesif, membiasakan sikap toleran pada perbedaan pendapat dan rasional dalam mengelola pembiayaan investasi.

Kebanyakan anggota perusahaan yang berumur pendek pada umumnya tidak berperan sebagai aktor untuk menyelesaikan masalah, kecuali berperan sebagai bagian dari masalah. Perasaan *work stress* atau *tum over* pekerja yang tinggi umumnya merupakan indikator awal dari dekatnya waktu kematian suatu perusahaan.

Kebanyakan perusahaan di masa lalu tidak memiliki indikator yang baik, yang dapat memprediksi kelangsungan perusahaan dalam jangka panjang. Mereka lebih mengutamakan ukuran performansi keuangan (seperti *return on capital employed* atau *operating profits*), atau paling jauh monitoring aset fisik, yang sebenarnya hanya menceritakan apa yang telah terjadi di masa lalu, namun tidak memberikan petunjuk atau tuntunan arah bagi tindakan yang harus diputuskan di masa kini dan masa depan.

Persoalan utama perusahaan di era informasi kini, adalah bagaimana agar perusahaan dapat bertahan hidup dan berumur panjang? Untuk itu, perusahaan kini tidak dapat hanya mengandalkan pada aset (kekayaan) fisik namun harus dibarengi oleh peningkatan kemampuan untuk memobilisasi dan pendayagunaan aset nonfisik (modal virtual). Banyak studi membuktikan bahwa peranan modal maya lebih menentukan daripada aset fisik di era informasi kini.

Kaplan dan Norton (1996) menemukan suatu metode untuk mengukur performansi perusahaan jangka pendek (masa lalu) dan performansi jangka panjang

(masa depan), yang mereka sebut *Balanced Scorecard* (BSC). Performansi perusahaan pada dasarnya merupakan suatu akibat, jika perusahaan tersebut mampu menciptakan nilai di masa depan, melalui investasi di konsumen, pemasok, pekerja, proses, teknologi dan inovasi.

### 1.2. Tujuan Penelitian

Penelitian ini merupakan studi empiris untuk bisa menjawab apakah terdapat kesesuaian konsep antara karakteristik "perusahaan yang hidup" dengan performansi perusahaan menurut BSC? Secara lengkap, penelitian ini berangkat dari pertanyaan-pertanyaan riset sebagai berikut:

Apakah perspektif-perspektif dalam *Balanced Scorecard* mempunyai hubungan pengaruh dengan karakter-karakter dasar perusahaan yang hidup menurut Arie de Geus?

Apakah variabel dependen "perusahaan yang hidup" memiliki hubungan pengaruh dengan perspektif-perspektif dalam *Balanced Scorecard*?

Pada tahap ini, penelitian dilakukan secara eksplorasi, dimana karakter-karakter dasar perusahaan yang hidup sebagai variabel independen, empat perspektif *Balanced Scorecard* sebagai variabel perantara (*intervening*) dan "perusahaan yang hidup" sebagai variabel dependen.

## 2. Tinjauan Pustaka

### 2.1. Konsep Perusahaan yang Hidup

Studi yang dilakukan Ellen de Rooij dari Stratix Group di Amsterdam mengindikasikan bahwa rata-rata ekspektasi hidup perusahaan-perusahaan di Eropa (dengan tidak memandang ukuran perusahaan), hanya 12,5 tahun (De Geus, 1997). Pada beberapa negara bahkan 40% dari semua perusahaan yang baru didirikan, hanya berumur kurang dari 10 tahun. Disisi lain Stora (perusahaan Swedia) kira-kira telah berumur

800 tahun, Sumitomo (perusahaan Jepang) sampai sekarang telah berumur kira-kira 400 tahun, Du Pont (perusahaan Amerika) kira-kira telah berumur 195 tahun dan Pilkington (perusahaan Inggris) kira-kira telah berumur 171 tahun.

Fenomena di atas menunjukkan bahwa kebanyakan perusahaan berumur pendek, walaupun kenyataannya ada beberapa kasus dimana perusahaan memiliki umur panjang (dalam hal ini lebih dari 150 tahun). Fenomena umur perusahaan ini mengundang pertanyaan lebih jauh, diantaranya: "Mengapa ada perusahaan yang berumur panjang?"

De Geus menjelaskan fenomena perusahaan berumur panjang dengan karakteristik perusahaan yang hidup. De Gues menjelaskan sebuah perusahaan yang hidup dengan mengibaratkan sebagai suatu metafor organik atau perusahaan yang memiliki atribut-atribut sebagai makhluk hidup, yaitu seperti makhluk yang memiliki pikiran dan karakter, sehingga perusahaan tersebut mampu 'bertingkah laku' seperti entitas yang hidup. Sejelangnya de Geus menyatakan bahwa ada 'korelasi antara perusahaan yang berumur panjang dengan kemampuannya menjadi perusahaan yang hidup'. Selanjutnya, de Geus ingin mengingatkan kita, bahwa untuk membentuk perusahaan yang hidup atau dalam mengelola perusahaan yang hidup, perlu diketahui terlebih dahulu misi dari perusahaan ini.

Berkaitan dengan misi suatu perusahaan, pada kenyataannya ada 2 macam tipe perusahaan komersial yaitu: *economic company* dan *river company*. *Economic company* dijalankan hanya untuk tujuan ekonomi (memproduksi hasil maksimal dengan sumber daya minimal); perusahaan ini dikelola dengan tujuan utama untuk profit (mencari keuntungan ekonomi). Akibatnya, pekerja dianggap sebagai alat produksi perusahaan, sehingga investasi pada manusia perlu ditekan seminimal mungkin (diminimasi). Tipe perusahaan ini seperti kumpulan titik-titik air hujan yang berkumpul disuatu lubang. Jika turun hujan, titik air akan luber, dan volume air tetap tidak bertambah. Pada saat matahari bersinar dan

suhu meningkat, maka titik-titik air akan menguap sehingga lubang bisa menjadi kering. *River company* merupakan tipe perusahaan yang menyerupai sungai, yang mampu mengalirkan air secara adaptif sehingga mampu hidup dalam waktu yang panjang. Jika turun hujan, maka volume air di sungai meningkat, jika matahari bersinar maka volume air di sungai akan mengecil, namun perlu waktu yang panjang agar air di sungai tersebut habis.

Penelitian de Geus (1997) menunjukkan bahwa ada 4 (empat) karakteristik yang ditemukan pada perusahaan yang berumur panjang, yaitu:

- Sensitif terhadap lingkungan; yang direpresentasikan pada kemampuan perusahaan untuk belajar dan beradaptasi.
- Memiliki identitas diri yang kuat; yaitu kemampuan perusahaan untuk membangun komunitasnya serta memiliki *sense of belonging* yang tinggi.
- Memiliki sikap toleran dan mampu melaksanakan proses desentralisasi; yaitu memiliki kemampuan untuk membangun hubungan yang konstruktif dengan entitas yang lain, baik di dalam maupun di luar perusahaan.
- Melaksanakan manajemen pembiayaan yang rasional; yaitu kebijakan penggunaan uang (khususnya investasi yang berasal dari hutang) dengan hati-hati dan didasarkan pada rasionalitas, bukan spekulasi.

### 2.2. Konsep *Balanced Scorecard* (BSC)

Pada era informasi sekarang ini, perusahaan tidak lagi akan dapat bertahan hidup dengan hanya mengadopsi teknologi baru menjadi aset fisik serta manajemen aset finansial yang baik. Perusahaan memerlukan kemampuan yang baru untuk dapat bertahan hidup, peran modal maya lebih menentukan daripada aset fisik. Modal maya memungkinkan perusahaan untuk:

- Menjaga loyalitas konsumen yang ada dan meningkatkan pasar baru secara efisien.

b) Memproduksi produk dan pelayanan yang lebih berkualitas dan produktif.

c) Memberdayakan pekerja untuk melaksanakan proses perbaikan secara berkelanjutan sehingga proses produksi lebih responsif.

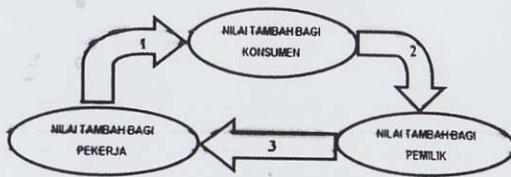
BSC menyarankan empat ukuran performansi yang dapat digunakan sebagai pemicu (*driver*) kesuksesan perusahaan dalam bertahan hidup jangka panjang; yaitu: (1) keuangan (*financial*), (2) konsumen (*customer*), (3) proses bisnis internal (*internal business process*), serta (4) pembelajaran (*learning and growth*). Ukuran keuangan mengukur performansi keuangan di masa lalu sedangkan ukuran konsumen, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan ukuran yang akan menentukan kesuksesan perusahaan dalam bertahan hidup di masa yang akan datang.

Ukuran-ukuran performansi dalam BSC dirancang dengan menyeimbangkan antara ukuran eksternal untuk *shareholders* dan konsumen, serta ukuran internal dari proses-proses bisnis yang kritis, inovasi dan pembelajaran. Ukuran-ukuran dalam BSC juga menyeimbangkan antara ukuran-ukuran hasil (*outcome*) yang didapatkan dari usaha masa lalu dengan ukuran-ukuran yang menjadi pemicu performansi di masa mendatang.

### 2.3. Model Konseptual

Kelangsungan hidup suatu organisasi, pada dasarnya ditentukan oleh kemampuannya untuk memiliki visi, misi dan strategi yang tepat dan sesuai dengan kondisi internal organisasi maupun dengan kondisi lingkungan eksternal dimana organisasi itu berada. Suatu organisasi, hanya akan dapat bertahan "hidup" dalam era pengetahuan yang kompleks dan dinamis ini jika ia memiliki komitmen yang kuat serta memiliki strategi yang tepat untuk berubah menuju visi yang dicita-citakannya.

Keberadaan organisasi apapun, dituntut untuk mampu menciptakan nilai tambah bagi *stakeholders*, yang terdiri dari konsumen, pemilik (pemerintah) dan pekerja. Untuk mewujudkan misinya, setiap organisasi dituntut untuk mampu tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan melalui upaya maksimal untuk menghasilkan tiga jenis nilai tambah bagi *stakeholders*, yang saling melengkapi sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 1 (Tjakraatmadja, 2001), yang dapat dijelaskan sebagai berikut.



Gambar 1. Konsep Pertumbuhan Berkelanjutan

a) **Pertumbuhan nilai tambah bagi pekerja** - berupa meningkatnya kepuasan pekerja dalam kerjanya, karena mereka memiliki kesempatan dan peluang untuk berkarya secara maksimal pada organisasi. Makin besar kemungkinan berprestasi dari setiap pekerja ini, akan makin besar pula kemungkinan menghasilkan nilai tambah bagi konsumen, lihat panah 1.

b) **Pertumbuhan nilai tambah bagi konsumen** - berupa meningkatnya kepuasan konsumen umum maupun sektor bisnis, sehingga mereka akan makin banyak dan makin loyal untuk menggunakan jasa pelayanan yang disediakan perusahaan. Makin besar kepuasan pemakai jasa, akan makin besar kemungkinan organisasi memperoleh pendapatan dari bisnisnya, sehingga akan memperbesar kekayaan/nilai tambah bagi pemilik atau pemerintah, lihat panah 2.

c) **Pertumbuhan nilai tambah bagi pemilik** merupakan konsekuensi logis dari adanya konsumen (pengguna jasa) yang makin banyak dan loyal pada produk/jasa yang dihasilkan perusahaan. Kepuasan konsumen

akan meningkatkan kekayaan organisasi. Pada akhirnya, organisasi yang makin kaya diharapkan mampu dan mau meningkatkan kesejahteraan bagi pekerja, sehingga akan meningkatkan nilai tambah bagi pekerja, lihat panah 3.

### 3. Metodologi Penelitian

#### 3.1. Identifikasi Variabel Penelitian:

##### a) Variabel Sensitif Terhadap Lingkungan

Sensitif terhadap lingkungan diartikan sebagai kemampuan perusahaan untuk belajar dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan, yang terdiri dari dimensi-dimensi (1) Kualitas perhatian dan kemampuan menghadapi perubahan lingkungannya, (2) Kemampuan menyiapkan kondisi internal menghadapi perubahan lingkungan, (3) Kemampuan mempersiapkan langkah-langkah antisipasi terhadap kejadian-kejadian lain yang mungkin terjadi (de Geus, 1997; Raka, 2000)

##### b) Variabel Identitas

Variabel identitas diartikan sebagai kemampuan perusahaan untuk membangun nilai-nilai bersama, yang dalam penelitian ini dinyatakan dalam dimensi-dimensi (1) Komitmen pada moral atau etika, (2) Memiliki nilai bersama sebagai acuan perilaku bersama, (3) Memiliki rasa saling percaya di antara semua anggota maupun dengan komunitas eksternal (de Geus, 1997; Hasty dan Reardon, 1997; Womack dan Jones, 1994; Raka, 2000; Hartanto, 1996; Tjakraatmadja, 2001).

##### c) Variabel Toleransi

Toleransi diartikan sebagai kemampuan perusahaan untuk membangun hubungan yang konstruktif dengan individu-individu yang *bhineka* di dalam perusahaan (de Geus, 1997; Tjakraatmadja, 2001).

##### d) Variabel Pembiayaan Yang Konservatif

Pembiayaan yang konservatif dalam penelitian ini diartikan sebagai kehati-hatian perusahaan dalam

menelola dana untuk investasi. Perusahaan memiliki prinsip yang kuat untuk menghindari atau kalau tidak meminimasi hutang untuk investasi. Jika (terpaksa) melakukan pinjaman, mereka akan menggunakannya secara hati-hati dan penuh perhitungan, agar dapat mengembalikannya (de Geus, 1997).

##### e) Variabel Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan mengidentifikasi konsekuensi ekonomis (profitabilitas) dari setiap strategi atau tindakan yang dilaksanakan perusahaan. Indikator perspektif keuangan dalam penelitian ini adalah: (1) Kemampuan untuk menurunkan pemborosan - biaya-biaya yang tidak menghasilkan nilai tambah. (2) Kemampuan untuk menurunkan biaya-biaya operasional. (3) Kemampuan untuk menurunkan biaya pinjaman. (4) Maksimasi efektifitas modal kerja (Kaplan and Norton, 1996; Fisher, 1997).

##### f) Variabel Perspektif Konsumen

Perspektif konsumen mengidentifikasi nilai tambah yang akan diterima oleh target konsumen. Indikator variabel perspektif konsumen dalam penelitian ini adalah: (1) *Reliability*, yaitu kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan sesuai dengan yang telah dijanjikan, (2) *Responsiveness*, yaitu kemauan pekerja untuk membantu konsumen dan memberikan pelayanan dengan segera, (3) *Assurance*, yaitu jaminan akan pengetahuan dan kesopanan pekerja serta kemampuannya untuk melakukan pekerjaannya dengan baik, dan (4) *Empathy*, yaitu perhatian yang diberikan oleh perusahaan kepada konsumennya (Kaplan and Norton, 1996; Zeithaml et al., 1990).

##### g) Variabel Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal adalah proses bisnis yang akan membuat perusahaan mampu untuk memperbaiki kualitas proses operasi sepanjang *supply chain*. Faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas *supply chain*. Indikator variabel perspektif konsumen dalam penelitian ini adalah: (1) Ketersediaan sistem jaringan distribusi, (2) Ketersediaan sistem informasi, (3) Ketersediaan sistem transportasi, dan (4)

Ketersediaan sistem persediaan (Kaplan dan Norton, 1996).

#### h) Variabel Perspektif Pembelajaran

Perspektif pembelajaran (*learning and growth perspective*) mengidentifikasi kemampuan perusahaan untuk menyediakan infrastruktur belajar untuk menciptakan pertumbuhan dan perbaikan organisasi dalam jangka panjang, melalui upaya untuk memberdayakan pekerja agar mau dan mampu terus belajar meningkatkan kemampuannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Indikator variabel perspektif konsumen dalam penelitian ini adalah: (1) Penghargaan terhadap pekerja yang melakukan pekerjaannya dengan baik, (2) Kesiapan perusahaan untuk memberikan pendidikan dan pelatihan bagi pekerja, (3) Ketersediaan sistem informasi untuk meningkatkan efektifitas kerja, (4) Motivasi untuk meningkatkan partisipasi aktif dari setiap pekerja, dan (5) Motivasi untuk mendorong agar setiap pekerja mampu mengaktualisasikan dirinya bagi kepentingan perusahaan (Kaplan dan Norton, 1996; Hasty dan Reardon, 1997; dan Tjakraatmadja, 2001).

#### i) Variabel Perusahaan yang Hidup

Perusahaan yang hidup (*Living Company*) didefinisikan sebagai perusahaan yang mampu bertahan hidup dalam waktu yang cukup panjang, yang menurut Hasty dan Reardon (1997) diidentifikasi sebagai perusahaan yang memiliki atribut: (1) Mampu memberikan harga barang yang lebih rendah, (2) Mampu membangun modal intelektual (meningkatkan efektifitas dan utilitas teknologi untuk mencapai produktifitas yang lebih baik), (3) Mampu membangun modal sosial (kerjasama cerdas) dengan pemasok global, (4) Mampu membangun modal kredibilitas internal (hubungan interpersonal yang hangat dan akrab antara karyawan), dan (5) Mampu membangun modal kredibilitas eksternal (dengan pelanggan).

### 3.2. Hipotesis Penelitian

Sesuai dengan tujuan penelitian, dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

a) **Hipotesis 1 (H1):** Perspektif keuangan (KEU), konsumen (CUS), proses bisnis internal (INT) dan pembelajaran (BEL) berpengaruh positif terhadap perusahaan yang hidup (LC).

b) **Hipotesis 2 (H2):** Karakteristik identitas (ID) dan pembiayaan yang konservatif (BIA) berpengaruh positif terhadap perspektif keuangan (KEU).

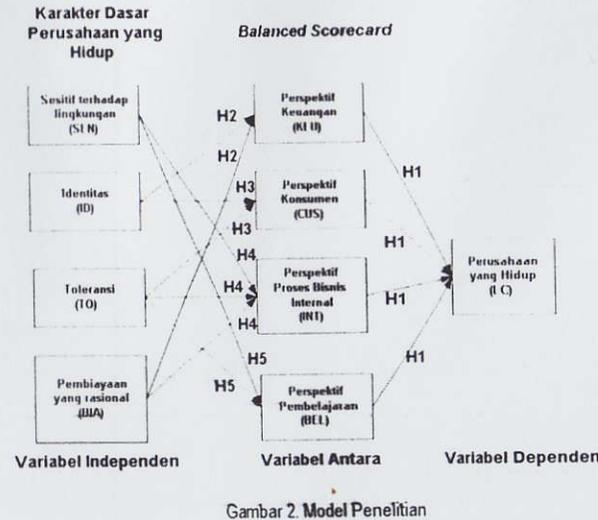
c) **Hipotesis 3 (H3):** Karakteristik identitas (ID) dan toleransi (TO) berpengaruh positif terhadap perspektif konsumen (CUS).

d) **Hipotesis 4 (H4):** Karakteristik sensitif terhadap lingkungan (SEN), toleransi (TO), dan pembiayaan yang rasional (BIA) berpengaruh positif terhadap perspektif bisnis internal (INT).

e) **Hipotesis 5 (H5):** Karakteristik sensitif terhadap lingkungan (SEN) dan toleransi (TO) berpengaruh positif terhadap perspektif pembelajaran (BEL).

### 3.3. Model Penelitian

Model penelitian dapat dilihat pada Gambar 2. Model ini terdiri dari tiga jenis variabel yang saling berhubungan. Karakter dasar perusahaan yang hidup sebagai variabel independen diperkirakan mempengaruhi variabel antara BSC, dan akhirnya variabel BSC mempengaruhi kinerja perusahaan yang hidup sebagai variabel dependen.



Gambar 2. Model Penelitian

### 3.4. Alat Ukur

Alat ukur yang digunakan adalah kuesioner yang dirancang khusus berdasarkan konsep perusahaan yang hidup dan *balanced scorecard* dengan menggunakan studi kasus pada perusahaan ritel.

Kuesioner dirancang dengan sistem pertanyaan tertutup, menggunakan Skala Likert 1 sampai dengan 5. Intensitas pengukuran ditetapkan dengan menggunakan tingkat kesetujuan, dari tidak setuju (yang diwakili oleh skala 1) sampai tingkat setuju (yang diwakili oleh skala 5).

### 3.5. Sampel Penelitian

Penelitian dilakukan pada perusahaan ritel di Kotamadya Probolinggo, Jawa Timur yang memenuhi tiga kriteria berikut:

- Menjual barang sehari-hari (*convenience store*)
- Memiliki pekerja lebih dari 5 orang
- Telah berdiri minimal 5 tahun.

Jumlah responden yang diambil dari setiap perusahaan antara 2-3 orang, termasuk pemilik dan

pekerjanya yang mengerti dengan baik tentang perusahaan, termasuk masalah keuangannya.

Dari populasi ritel yang ada, kemudian dipilih 100 perusahaan sebagai sampel secara acak, dan kembali serta layak diolah lebih lanjut sebanyak 90 perusahaan. Penyebaran sampel dilakukan dalam dua tahap, tahap pertama sebagai uji coba kuesioner, untuk menyempurnakan pertanyaan-pertanyaan yang kurang baik. Setelah perbaikan kuesioner berdasarkan analisis tahap pertama, dilakukan penyebaran dan pengumpulan kuesioner pada tahap ke dua.

### 3.6. Pengolahan Data

Penelitian ini masih bersifat eksploratif, sehingga data yang terkumpul diolah dengan menggunakan software SPSS (*Statistical Package for Social Science*) versi 10.00. Pengolahan data mencakup (1) Uji validitas alat ukur (menggunakan analisis variansi), (2) Uji keandalan alat ukur menggunakan metode Cronbach, dan (3) Uji hubungan pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen - menggunakan analisis multiregresi linier.

## 4. Pengolahan Data dan Analisis

### 4.1. Analisis Regresi Variabel Dependen Perspektif Keuangan

Dari hasil perhitungan multi regresi linier Tabel 1 terlihat bahwa karakter identitas dan pembiayaan yang konservatif berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap perspektif keuangan hipotesis 2 terbukti.

Tabel 1. Koefisien Regresi pada Variabel Dependen Perspektif Keuangan

Coefficients <sup>a</sup>		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	5.1075	2.7552			1.8538	0.0682
	BIA	0.2482	0.1284	0.2005	1.9327	0.0575	
	ID	0.5048	0.1027	0.5060	4.8781	0.0000	

a. Dependent Variable: KEU

Perusahaan yang memiliki komitmen pada moral atau etika, komitmen pada nilai bersama sebagai acuan perilaku bersama, memiliki rasa saling percaya antara pemilik dan pekerja, serta sikap yang konservatif dalam pembiayaan modal perusahaan, akan memberi pengaruh yang positif pada performansi perspektif keuangan. Hal ini berarti:

Makin kuat nilai-nilai kebersamaan di antara anggota perusahaan, akan makin kuat komitmen untuk mengelola kekayaan perusahaan sebagai kekayaan bersama.

Makin kuat rasa saling percaya di antara anggota perusahaan, akan makin kuat komitmen untuk mengelola kekayaan perusahaan.

Makin kuat etika bisnis untuk selalu melunasi setiap pinjamannya, akan makin kuat motivasi untuk berperilaku hemat dalam mengelola keuangan.

Makin hati-hati dalam pengelolaan hutang, akan makin kuat motivasi untuk memaksimalkan efektifitas modal kerja.

**4.2. Multi Regresi Linier Dengan Variabel Dependen Perspektif Konsumen**

Dari hasil perhitungan multi regresi linier Tabel 2 terlihat bahwa karakter identitas dan toleransi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap perspektif konsumen; hipotesis 3 terbukti.

Perusahaan yang memiliki komitmen pada moral atau etika, komitmen pada nilai bersama sebagai acuan perilaku bersama, memiliki rasa saling percaya antara pemilik dan pekerja, serta sikap terbuka dan

penghargaan atas perbedaan pendapat, akan memberi pengaruh yang positif pada performansi perspektif konsumen.

Tabel 2. Koefisien Regresi pada Variabel Dependen Perspektif Konsumen

Coefficients <sup>a</sup>		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	15.9525	1.9375			8.2337	0.0000
	ID	0.2013	0.0861	0.2610	2.3381	0.0224	
	TO	0.1839	0.0535	0.3879	3.4351	0.0010	

a. Dependent Variable: CUS

Penemuan ini memberikan arti sebagai berikut.

a) Makin kuat nilai-nilai kebersamaan di antara anggota perusahaan, akan makin kuat komitmen untuk meningkatkan kepuasan pada konsumen.

b) Makin kuat rasa saling percaya di antara anggota perusahaan, akan makin kuat komitmen untuk meningkatkan kepuasan pada konsumen.

c) Makin kuat sikap terbuka dan penghargaan atas perbedaan pendapat di antara anggota perusahaan, akan makin kuat komitmen untuk meningkatkan kepuasan pada konsumen.

**4.3. Multi Regresi Linier Dengan Variabel Dependen Perspektif Proses Bisnis Internal**

Dari hasil perhitungan multi regresi linier Tabel 3 terlihat bahwa karakter sensitif pada lingkungan, toleransi dan pengelolaan keuangan secara konservatif berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap perspektif proses bisnis internal; hipotesis 4 terbukti.

Tabel 3. Koefisien Regresi pada Variabel Dependen Perspektif Proses Bisnis Internal

Coefficients <sup>a</sup>		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	16.3793	3.6391			4.5009	0.0000
	SEN	0.1846	0.1010	0.2072	1.8287	0.0720	
	TO	0.2083	0.0803	0.2903	2.5921	0.0117	
	BIA	0.3819	0.1564	0.2646	2.4418	0.0173	

a. Dependent Variable: INT

Perusahaan yang mampu memahami fenomena lingkungan, mampu memahami keterkaitan antara fenomena lingkungan dengan kondisi internal perusahaan, memiliki penghargaan atas kreatifitas kerja, sikap terbuka, penghargaan atas perbedaan pendapat, sikap konservatif dalam pembiayaan investasi, akan memberi pengaruh yang positif pada performansi proses bisnis internal. Hal ini berarti:

a) Makin baik pemahaman terhadap kecenderungan perubahan lingkungan bisnis, akan makin kuat motivasi untuk selalu memperbaiki proses bisnis internal.

b) Makin baik pemahaman keterkaitan antara fenomena lingkungan dengan kondisi internal perusahaan, akan makin kuat motivasi untuk selalu memperbaiki proses bisnis internal.

c) Makin baik penghargaan atas perbedaan pendapat di antara anggota perusahaan, akan makin kuat komitmen untuk meningkatkan performansi perusahaan secara berkelanjutan.

d) Makin kuat sikap terbuka antara pimpinan dan bawahan, akan makin memperlancar arus informasi perusahaan, sehingga akan makin kuat komitmen untuk meningkatkan performansi perusahaan secara berkelanjutan.

e) Makin hati-hati dalam pengelolaan hutang, akan makin kuat motivasi untuk meningkatkan performansi proses bisnis internal.

**4.4. Multi Regresi Linier Dengan Variabel Dependen Perspektif Pembelajaran**

Dari hasil perhitungan multi regresi linier Tabel 4 terlihat bahwa karakter toleransi dan sensitif terhadap lingkungan berpengaruh secara signifikan-positif terhadap perspektif pembelajaran hipotesis-5 terbukti.

Tabel 4. Koefisien Regresi pada Variabel Dependen Perspektif Pembelajaran

Coefficients <sup>a</sup>		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	6.2677	3.0216			2.0743	0.0419
	TO	0.3147	0.0847	0.3875	3.7174	0.0004	
	SEN	0.3574	0.1051	0.3544	3.3399	0.0011	

a. Dependent Variable: BEL

Perusahaan yang memiliki penghargaan atas kreatifitas kerja, sikap terbuka, penghargaan atas perbedaan pendapat, mampu memahami fenomena lingkungan, mampu memahami keterkaitan internal antara fenomena lingkungan dengan kondisi internal perusahaan dan mampu memahami langkah-langkah penyesuaian terhadap perubahan lingkungan akan memberi pengaruh yang positif terhadap performansi perspektif pembelajaran. Ini berarti:

a) Makin baik pemahaman terhadap kecenderungan perubahan lingkungan bisnis, akan makin kuat motivasi untuk membangun pekerja yang mampu belajar secara berkelanjutan.

b) Makin baik pemahaman keterkaitan antara fenomena lingkungan dengan kondisi internal perusahaan, akan makin kuat motivasi untuk membangun pekerja yang mampu belajar secara berkelanjutan.

c) Makin baik penghargaan atas perbedaan pendapat di antara anggota perusahaan, akan makin kuat komitmen untuk membangun pekerja yang mampu belajar secara berkelanjutan.

d) Makin kuat sikap terbuka antara pimpinan dan bawahan, akan makin memperlancar arus informasi perusahaan, sehingga akan makin kuat komitmen untuk membangun pekerja yang mampu belajar secara berkelanjutan.

**4.5. Multi Regresi Linier Dengan Variabel Dependen Perusahaan Yang Hidup**

Dari hasil perhitungan multi regresi linier Tabel 5 terlihat bahwa nilai koefisien regresi perspektif keuangan,

konsumen, proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran berpengaruh secara signifikan-positif dalam membentuk variabel dependen perusahaan yang hidup; hipotesis 1 terbukti.

Tabel 5 Koefisien Regresi pada Variabel Dependen Perusahaan yang Hidup

Coefficients <sup>a</sup>		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.9905	2.7326		1.4603	0.1490
	KEL	0.2097	0.0902	0.2211	2.3230	0.0233
	CTS	0.3435	0.1192	0.2791	2.8814	0.0054
	INT	0.2536	0.0828	0.3119	3.0644	0.0032
	BEL	0.1615	0.0656	0.2247	2.4603	0.0165

a. Dependent Variable: LC

Hasil pengujian sebelumnya didapatkan bahwa karakter-karakter dasar perusahaan yang hidup memiliki hubungan pengaruh signifikan-positif terhadap perspektif pada *Balanced Scorecard*. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik dasar perusahaan yang hidup dan ukuran performansi perusahaan menurut *Balanced Scorecard* memiliki kesamaan karakteristik. Atau, indikator-indikator pada *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk menjelaskan karakteristik perusahaan yang berumur panjang.

## 5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis multi regresi linier, dapat disimpulkan bahwa perusahaan ritel yang memenuhi sebagai perusahaan yang berumur panjang, memiliki karakteristik:

1. Perspektif keuangan perusahaan ritel dipengaruhi oleh faktor karakter identitas dan pembiayaan yang konservatif, artinya:

a) Makin kuat nilai-nilai kebersamaan di antara karyawan dan pemilik perusahaan, akan makin kuat komitmen untuk menumbuh-kembangkan perusahaan.

b) Makin kuat rasa saling percaya di antara karyawan dan pemilik perusahaan, akan makin kuat komitmen

untuk menumbuh-kembangkan perusahaan.

c) Makin kuat etika bisnis untuk selalu melunasi setiap pinjamannya, akan makin kuat motivasi untuk berperilaku hemat dalam mengelola keuangan.

d) Makin hati-hati dalam pengelolaan hutang, akan makin kuat motivasi untuk memaksimalkan efektivitas modal kerja.

2. Perspektif konsumen perusahaan ritel dipengaruhi oleh faktor karakter identitas dan toleransi, artinya:

a) Makin kuat nilai-nilai kebersamaan di antara karyawan dan pemilik perusahaan, akan makin kuat komitmen untuk meningkatkan kepuasan pada konsumen.

b) Makin kuat rasa saling percaya di antara karyawan dan pemilik perusahaan, akan makin kuat komitmen untuk meningkatkan kepuasan pada konsumen.

c) Makin kuat sikap terbuka dan penghargaan atas perbedaan pendapat di antara karyawan dan pemilik perusahaan, akan makin kuat komitmen untuk meningkatkan kepuasan pada konsumen.

3. Perspektif proses bisnis internal perusahaan ritel dipengaruhi oleh faktor karakter sensitif pada lingkungan, toleransi dan pengelolaan keuangan secara konservatif, artinya:

a) Makin baik pemahaman terhadap arah perubahan lingkungan bisnis, akan makin kuat motivasi untuk selalu memperbaiki proses bisnis internal.

b) Makin baik pemahaman keterkaitan antara fenomena lingkungan dengan kondisi internal perusahaan, akan makin kuat motivasi untuk selalu memperbaiki proses bisnis internal.

c) Makin baik penghargaan atas perbedaan pendapat di antara anggota perusahaan, akan makin kuat komitmen untuk meningkatkan performansi perusahaan secara berkelanjutan.

d) Makin kuat sikap terbuka antara pimpinan dan bawahan, akan makin memperlancar arus informasi perusahaan, sehingga akan makin kuat komitmen

untuk meningkatkan performansi perusahaan secara berkelanjutan.

e) Makin hati-hati dalam pengelolaan hutang, akan makin kuat motivasi untuk meningkatkan performansi proses bisnis internal.

4. Perspektif pembelajaran perusahaan ritel dipengaruhi oleh faktor karakter toleransi dan sensitif terhadap lingkungan, artinya:

a) Makin baik pemahaman terhadap kecenderungan perubahan lingkungan bisnis, akan makin kuat motivasi untuk membangun pekerja yang mampu belajar secara berkelanjutan.

b) Makin baik pemahaman keterkaitan antara fenomena lingkungan dengan kondisi internal perusahaan, akan makin kuat motivasi untuk membangun pekerja yang mampu belajar secara berkelanjutan.

c) Makin baik penghargaan atas perbedaan pendapat di antara anggota perusahaan, akan makin kuat komitmen untuk membangun pekerja yang mampu belajar secara berkelanjutan.

d) Makin kuat sikap terbuka antara pimpinan dan bawahan, akan makin memperlancar arus informasi perusahaan, sehingga akan makin kuat komitmen untuk membangun pekerja yang mampu belajar secara berkelanjutan.

5. Secara umum penelitian menyimpulkan bahwa:

a) Perusahaan ritel yang hidup adalah perusahaan yang mampu mengelola ke empat perspektif - keuangan, konsumen, proses bisnis internal dan pembelajaran - secara seimbang dan berkelanjutan.

b) Karakteristik dasar perusahaan ritel yang hidup dapat dijadikan alat ukur atau indikator untuk menggambarkan kemampuan perusahaan ritel untuk mempertahankan kehidupannya secara berkelanjutan (berumur panjang).

c) Indikator-indikator pada *Balanced Scorecard* memiliki hubungan pengaruh dengan karakteristik

perusahaan ritel yang hidup.

d) Karakteristik dasar perusahaan ritel yang hidup dan ukuran performansi perusahaan ritel menurut *Balanced Scorecard* berjalan searah dalam membentuk perusahaan yang berumur panjang.

## Daftar Pustaka

- Berman, B. dan Evans, J.R. (1998). *Retail Management: A Strategic Approach*. Prentice-Hall. New Jersey.
- Bowersox, D.J. dan Closs, D.J. (1996). *Logistical Management: The Integrated Supply Chain Management*. McGraw-Hill, Singapore.
- De Geus, A. (1997). *The Living Company*. Harvard Business School Press. Boston.
- Fisher, M.L. (1997). "What is The Right Supply Chain of Your Product?" *Harvard Business Review on Managing the Value Chain*. Harvard Business School Press. Boston.
- Hartanto, F.M. (1995). *Manusia Karya yang Bersumber Daya di Dalam Sistem Usaha: Paradigma Tenaga Kerja di Abad ke-21*. Studio Manajemen Jurusan Teknik Industri. Institut Teknologi Bandung.
- Hartanto, F.M. (1997). *Kepemimpinan Visioner: Berkiprah Etikal Mewujudkan Aspirasi*. Studio Manajemen Jurusan Teknik Industri. Institut Teknologi Bandung.
- Hasty, R. dan Reardon, J. (1997). *Retail Management*. McGraw-Hill. New York.
- Kaplan, R.S. dan Norton, D.P. (1996). *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press. Boston.
- Raka, G. (2000). *Menanggapi Perubahan: Menjaga Organisasi Tetap Segar, Cerdas, dan Gesit*. Studio Manajemen Jurusan Teknik Industri. Institut Teknologi Bandung.
- Tjakraatmadja, J.H. (2001). *Manajemen Transformasi Pengetahuan Dalam Tim/Organisasi Belajar*. Disertasi Doktor. Program Pasca Sarjana Teknik dan Manajemen Industri. ITB.
- Womack, J.P dan Jones, D.T. (1994). "From Lean Production to the Lean Enterprise". *Harvard Business Review on Managing the Value Chain*. Harvard Business School Press. Boston.
- Zeithaml, V., Parasuraman A., dan Berry, L.L. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. The Free Press. New York.