

**HUBUNGAN *INTELLECTUAL CAPITAL*
DAN *BUSINESS PERFORMANCE***

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat memperoleh
derajat S-2 Magister Sains Akuntansi**



Diajukan Oleh :

Nama : Partiwi Dwi Astuti

NIM : C4C002360

Kepada

PROGRAM STUDI MAGISTER SAINS AKUNTANSI

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS DIPONEGORO

2004

Tesis Berjudul

HUBUNGAN INTELLECTUAL CAPITAL DAN BUSINESS PERFORMANCE

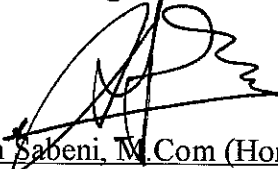
yang dipersiapkan dan disusun oleh

PARTIWI DWI ASTUTI

telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 14 Desember 2004
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

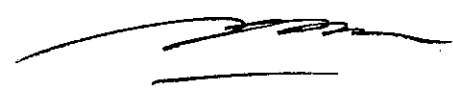
Susunan Tim Penguji

Pembimbing Utama/Ketua



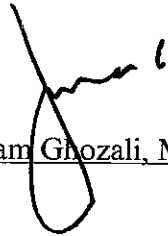
Dr. Arifin Sabeni, M.Com (Hons), Akt

Pembimbing/Anggota



Drs. Darsono, MBA, Akt

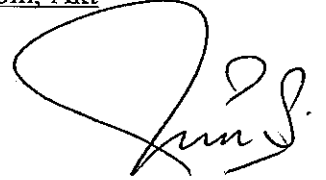
Anggota Tim Penguji



Prof. Dr. Imam Ghozali, M.Com, Akt



Dr. Jaka Isgiyarta, M.Si, Akt



Dra. Zulaikha, M.Si

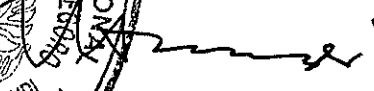
Semarang, 20 Desember 2004

Universitas Diponegoro

Program Pascasarjana

Program Studi Magister Sains Akuntansi

Ketua Program



Muhammad Nasir, M.Si, Akt

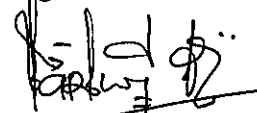
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

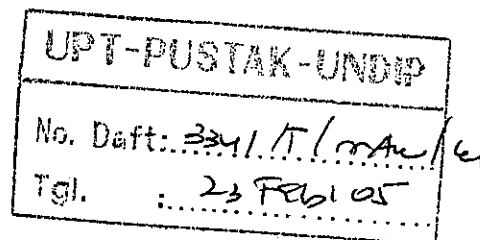
Nama : Partiwi Dwi Astuti
NIM : C4C002360

Menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan adalah hasil karya saya sendiri, belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis/diterbitkan orang lain kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, 20 Desember 2004



Partiwi Dwi Astuti
NIM : C4C002360



*“Keagungan cinta ada pada saat seseorang
memberi bukan pada saat seseorang meminta”*

Tesis ini merupakan perwujudan cinta yang

kupersembahkan untuk :

Almarhum Ibu Suparti, S.H.

Bapak Surachmad, S.H.

Kakak Suryono Ekotama, S.H., M.H.

Adik Joko Tri Nugraha, S.Sos, Darmoko

dan Marlina Kuswanti

Pengisi Hati I Nyoman Sunarta, S.E., Akt

ABSTRACT

The purpose of this study are to examines relationship between intellectual capital and business performance by examining relationship between human capital and customer capital, human capital and structural capital, customer capital and structural capital, and relationship between structural capital and business performance. Because mixed results in previous studies, then it need to examined repeatedly to gain accepted conceptual measures and intellectual capital model, and in Indonesia, intellectual capital concept is relatively new and never been examined before, that motivate this study.

Data used for this study was collected from financial managers that completing and returning the questionnaire. Data collected by mail survey and contact person. 500 questionnaires were sent to financial managers in companies at Semarang listed in Badan Koordinasi Penanaman Modal Daerah (BKPM) of Central Java Province. The questionnaire that useful for analysis were 136 (27,2%). Analysis conducted by SEM multivariate technique with AMOS 4.01 and SPSS 10.0 softwares.

The results shows that human capital positively and significantly linked with customer capital; human capital positively and significantly linked with structural capital; customer capital positively but not significantly with structural capital; and structural capital positively and significantly linked with business performance.

Keywords : intellectual capital, human capital, customer capital, structural capital, and business performance.

ABSTRAKSI

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji hubungan *intellectual capital* dan *business performance* dengan menguji hubungan antara *human capital* dan *customer capital*, menguji hubungan antara *human capital* dan *structural capital*, menguji hubungan antara *customer capital* dan *structural capital*, dan menguji hubungan antara *structural capital* dan *business performance*. Adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian sebelumnya, perlunya dilakukan pengujian yang berulang-ulang untuk memperoleh ukuran-ukuran konseptual dan model *intellectual capital* yang dapat diterima, dan di Indonesia konsep *intellectual capital* masih relatif baru serta belum pernah dilakukan penelitian sebelumnya di Indonesia menjadi motivasi dilakukannya penelitian ini.

Data yang digunakan pada penelitian ini diperoleh dari persepsi manajer keuangan yang mengisi dan mengembalikan kuesioner. Data dikumpulkan dengan *mail survey* dan *contact person*. Sejumlah 500 kuesioner dikirimkan kepada manajer keuangan perusahaan-perusahaan di Semarang yang terdaftar di Badan Koordinasi Penanaman Modal Daerah (BKPM) Propinsi daerah Tingkat I Jawa Tengah. Kuesioner yang kembali dan layak dianalisis sebanyak 136 (27,2%). Analisis dilakukan dengan menggunakan teknik *multivariate SEM* dengan program AMOS 4.01 dan SPSS 10.0.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *human capital* berhubungan positif dan signifikan dengan *customer capital*, *human capital* berhubungan positif dan signifikan dengan *structural capital*, *customer capital* berhubungan positif dan tidak signifikan dengan *structural capital*, dan *structural capital* berhubungan positif dan signifikan dengan *business performance*.

Kata-kata kunci : *intellectual capital*, *human capital*, *customer capital*, *structural capital*, dan *business performance*

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa yang senantiasa melimpahkan karunia dan rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini yang merupakan salah satu syarat untuk memperoleh derajat S2 Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro Semarang. terselesaikannya penulisan tesis ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak. Sehubungan dengan hal tersebut, maka penulis mengucapkan terimakasih kepada :

1. Bapak Rektor Universitas Diponegoro dan Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan pada Program Pascasarjana Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro.
2. Bapak Dr. Mohammad Nasir, M.Si, Akt, selaku Ketua Program Pascasarjana Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro yang telah banyak memberikan bimbingan sehubungan dengan penyelesaian tesis ini.
3. Bapak Dr. Arifin Sabeni, M.Com (Hons), Akt, selaku pembimbing ketua dan Bapak Drs. Darsono, MBA, Akt, selaku pembimbing anggota yang telah memberikan ilmu, bimbingan dan waktunya hingga terselesaikannya penulisan tesis ini.
4. Bapak Prof. Dr. Imam Ghozali, M.Com, Akt, Bapak Dr. Jaka Isgiyarta, M.Si, Akt, dan Ibu Dra. Zulaikha, M.Si sebagai *team reviwer* pada ujian tesis.
5. Mr. Dr. Nick Bontis dan Mr. Karl-Heinz Leitner yang telah mendukung penulis dalam melakukan penulisan tesis ini serta membantu penulis dengan mengirimkan jurnal-jurnal yang diperlukan.
6. Bapak Kepala Badan Koordinasi Penanaman Modal Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Tengah yang telah mengizinkan dan membantu penulis dalam memperoleh data penelitian.
7. Almarhum Ibu Suparti, S.H. dan Bapak Surachmad S.H. yang telah memberikan dukungan yang bersifat moril maupun materiil.

8. Kakak Suryono Ekotama, S.H., M.H., adik Joko Tri Nugraha, S.Sos, Darmoko dan Marliana Kuswanti yang telah memberikan dukungannya.
9. I Nyoman Sunarta, S.E., Akt yang selalu mendampingi, membimbing dan mendukung penulis baik di dalam maupun di luar perkuliahan hingga terselesaikannya penulisan tesis ini.
10. Seluruh responden yang tidak dapat disebutkan satu persatu.
11. Seluruh civitas akademika Program Pascasarjana Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro.

Penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karenanya, masukan dan kritik yang bersifat membangun sangat penulis harapkan untuk penulisan-penulisan selanjutnya.

Semarang, 20 Desember 2004

Partiwi Dwi Astuti

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
ABSTRAKSI.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	9
1.3. Tujuan Penelitian.....	10
1.4. Manfaat Penelitian.....	10
1.4.1. Pengembangan Teoritis.....	10
1.4.2. Pengembangan Praktek.....	11
BAB II TELAAH TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS.....	12
2.1. Telaah Teoritis.....	13
2.1.1. <i>Resources-Based Theory</i>	13
2.1.2. <i>Human Capital Theory</i>	14
2.1.3. <i>Resource-Dependence Theory</i>	15
2.1.4. <i>Intangible</i>	17
2.1.5. <i>Intellectual Capital</i>	19
2.1.6. Manfaat Mengelola <i>Intellectual Capital</i>	25
2.1.7. <i>Human Capital</i>	31
2.1.8. <i>Customer Capital</i>	32

2.1.9.	<i>Structural Capital</i>	33
2.2.10.	<i>Business Performance</i>	34
2.2.	Pengembangan Hipotesis dan Kerangka Pemikiran.....	38
2.2.1.	Hubungan <i>Human Capital</i> dan <i>Customer Capital</i>	38
2.2.2.	Hubungan <i>Human Capital</i> dan <i>Structural Capital</i>	39
2.2.3.	Hubungan <i>Customer Capital</i> dan <i>Structural Capital</i>	40
2.2.4.	Hubungan <i>Structural Capital</i> dan <i>Business Performance</i>	41
2.2.5.	Kerangka Pemikiran	43
BAB III	METODE PENELITIAN	44
3.1.	Unit Analisis	44
3.2.	Populasi dan Penentuan Sampel	44
3.3.	Jenis dan Sumber Data	46
3.4.	Metode Pengumpulan Data.....	46
3.5.	Definisi Operasional Variabel.....	48
3.5.1.	<i>Human Capital</i>	48
3.5.2.	<i>Customer Capital</i>	48
3.5.3.	<i>Structural Capital</i>	49
3.5.4.	<i>Business Performance</i>	50
3.6.	Teknik Analisis	52
3.6.1.	Statistik Deskriptif	52
3.6.2.	Uji <i>Non Response Bias</i>	53
3.6.3.	Uji Hipotesis.....	53
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	66
4.1.	Statistik Deskriptif.....	66
4.1.1.	Pengiriman dan Pengembalian Kuesioner	66
4.1.2.	Gambaran Umum Responden.....	67
4.1.3.	Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.....	68
4.2.	Uji <i>Non Response Bias</i>	72
4.3.	Pengujian Hipotesis dan Pembahasan	73

4.3.1.	<i>Measurement Model</i> dengan <i>Confirmatory Factor Analysis</i> ...	74
4.3.1.1.	<i>Measurement Model</i> dengan <i>Confirmatory Factor Analysis</i> untuk <i>Human Capital</i>	77
4.3.1.2.	<i>Measurement Model</i> dengan <i>Confirmatory Factor Analysis</i> untuk <i>Customer Capital</i>	82
4.3.1.3.	<i>Measurement Model</i> dengan <i>Confirmatory Factor Analysis</i> untuk <i>Structural Capital</i>	87
4.3.1.4.	<i>Measurement Model</i> dengan <i>Confirmatory Factor Analysis</i> untuk <i>Business Performance</i>	94
4.3.2.	Evaluasi Asumsi SEM	100
4.3.2.1.	Evaluasi Normalitas Data	100
4.3.2.2.	Evaluasi <i>Outlier</i>	101
4.3.2.3.	Evaluasi <i>Multicollinearity</i> atau <i>Singularity</i>	103
4.3.3.	Analisis <i>Full Structural Equation Modelling (SEM)</i>	104
4.3.4.	Pengujian Hipotesis	107
4.3.4.1.	Pengujian Hipotesis 1 : <i>Human Capital</i> Berhubungan Secara Positif dan Signifikan dengan <i>Customer Capital</i>	107
4.3.4.2.	Pengujian Hipotesis 2 : <i>Human Capital</i> Berhubungan Secara Positif dan Signifikan dengan <i>Structural Capital</i>	108
4.3.4.3.	Pengujian Hipotesis 3 : <i>Customer Capital</i> Berhubungan Secara Positif dan Signifikan dengan <i>Structural Capital</i>	109
4.3.4.4.	Pengujian Hipotesis 4 : <i>Structural Capital</i> Berhubungan Secara Positif dan Signifikan dengan <i>Business Performance</i>	109
4.3.5.	Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis	110
4.3.5.1.	Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis 1 : <i>Human</i>	

	<i>Capital</i> Berhubungan Secara Positif dan Signifikan dengan <i>Customer Capital</i>	110
4.3.5.2.	Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis 2 : <i>Human Capital</i> Berhubungan Secara Positif dan Signifikan dengan <i>Structural Capital</i>	112
4.3.5.3.	Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis 3 : <i>Customer Capital</i> Berhubungan Secara Positif dan Signifikan dengan <i>Structural Capital</i>	114
4.3.5.4.	Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis 4 : <i>Structural Capital</i> Berhubungan Secara Positif dan Signifikan dengan <i>Business Performance</i>	116
4.3.6.	Analisis Hubungan Langsung dan Tidak Langsung	119
BAB V	KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN KETERBATASAN.....	122
5.1.	Kesimpulan	122
5.2.	Implikasi	124
5.2.1.	Implikasi Teoritis.....	124
5.2.2.	Implikasi Praktek.....	125
5.3.	Keterbatasan	127
DAFTAR PUSTAKA	129
LAMPIRAN	136

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1. Perbandingan Konsep <i>Intellectual Capital</i> Menurut Beberapa Peneliti	23
Tabel 2.2. Klasifikasi <i>Intellectual Capital</i>	24
Tabel 3.1. Skala Kecukupan Ukuran Sampel	45
Tabel 3.2. Ringkasan Item Survey	51
Tabel 4.1. Rincian Pengiriman dan Pengembalian Kuesioner	66
Tabel 4.2. Profil Responden	68
Tabel 4.3. Statistik Deskriptif : Variabel <i>Human Capital</i>	69
Tabel 4.4. Statistik Deskriptif : Variabel <i>Customer Capital</i>	70
Tabel 4.5. Statistik Deskriptif : Variabel <i>Structural Capital</i>	71
Tabel 4.6. Statistik Deskriptif : Variabel <i>Business Performance</i>	72
Tabel 4.7. Evaluasi <i>Overall Measurement Model Fit Human Capital</i>	78
Tabel 4.8. Evaluasi <i>Overall Measurement Model Fit (Revised Model 1) Human Capital</i>	79
Tabel 4.9. Hasil Analisis <i>Loading Factors</i> untuk <i>Human Capital</i>	81
Tabel 4.10. Hasil Perhitungan <i>Composite Reliability</i> dan <i>Average Variance Extracted Human Capital</i>	82
Tabel 4.11. Evaluasi <i>Overall Measurement Model Fit</i> untuk <i>Customer Capital</i>	83
Tabel 4.12. Evaluasi <i>Overall Measurement Model Fit (Revised Model 1) Customer Capital</i>	85
Tabel 4.13. Hasil Analisis <i>Loading Factors</i> untuk <i>Customer Capital</i>	86
Tabel 4.14. Hasil Perhitungan <i>Composite Reliability</i> dan <i>Average Variance Extracted Customer Capital</i>	87
Tabel 4.15. Evaluasi <i>Overall Measurement Model Fit Structural Capital</i>	89
Tabel 4.16. Evaluasi <i>Overall Measurement Model Fit (Revised Model 1) Structural Capital</i>	90

Tabel 4.17. Evaluasi <i>Overall Measurement Model Fit (Revised Model 2)</i> <i>Structural Capital</i>	92
Tabel 4.18. Hasil Analisis <i>Loading Factors</i> untuk <i>Structural Capital</i>	93
Tabel 4.19. Hasil Perhitungan <i>Composite Reliability</i> dan <i>Average Variance</i> <i>Extracted Structural Capital</i>	94
Tabel 4.20. Evaluasi <i>Overall Measurement Model Fit Business Performance</i>	95
Tabel 4.21. Evaluasi <i>Overall Measurement Model Fit (Revised Model 1)</i> <i>Business Performance</i>	97
Tabel 4.22. Hasil Analisis <i>Loading Factors</i> untuk <i>Business Performance</i>	98
Table 4.23. Hasil Perhitungan <i>Composite Reliability</i> dan <i>Average Variance</i> <i>Extracted Business Performance</i>	99
Tabel 4.24. Uji Normalitas.....	101
Tabel 4.25. Uji <i>Univariate Outliers</i> dengan <i>Z-Score</i>	102
Tabel 4.26. Uji <i>Overall Model Fit</i> Hubungan <i>Intellectual Capital</i> dan <i>Business</i> <i>Performance</i>	106
Tabel 4.27. Hasil Analisis dan Interpretasi Parameter Estimasi untuk Model <i>Structural Equation Modelling</i>	107
Tabel 4.28. <i>Standardized Direct Effect</i>	119
Tabel 4.29. <i>Standardized Indirect Effect</i>	119
Tabel 4.30. <i>Standardized Total Effect</i>	121

DAFTAR GAMBAR

		Halaman
Gambar 2.1.	Klasifikasi <i>Intangible</i> Menurut Skandia	18
Gambar 2.2.	Klasifikasi <i>Intangible</i> Menurut Dow Chemical	18
Gambar 2.3.	<i>Intellectual Asset, Intellectual Property, dan Intellectual Capital.</i>	26
Gambar 2.4.	<i>Value Creation dan Value Extraction dari Intellectual capital.....</i>	27
Gambar 2.5.	Menentukan Peran <i>Intellectual Capital</i>	28
Gambar 2.6.	Kerangka Pemikiran Teoritis	43
Gambar 3.1.	Diagram Alur Hubungan <i>Intellectual Capital</i> dan <i>Business Performance</i>	59
Gambar 4.1.	<i>Measurement Model Confirmatory Factor Analysis Human Capital</i>	77
Gambar 4.2.	<i>Measurement Model (Revised Model I) Confirmatory Factor Analysis Human Capital</i>	79
Gambar 4.3.	<i>Measurement Model Confirmatory Factor Analysis Customer Capital</i>	83
Gambar 4.4.	<i>Measurement Model (Revised Model I) Confirmatory Factor Analysis Customer Capital</i>	84
Gambar 4.5.	<i>Measurement Model Confirmatory Factor Analysis Structural Capital</i>	88
Gambar 4.6.	<i>Measurement Model (Revised Model I) Confirmatory Factor Analysis Structural Capital</i>	90
Gambar 4.7.	<i>Measurement Model (Revised Model II) Confirmatory Factor Analysis Structural Capital</i>	91
Gambar 4.8.	<i>Measurement Model Confirmatory Factor Analysis Business Performance</i>	95
Gambar 4.9.	<i>Measurement Model (Revised Model I) Confirmatory Factor Analysis Business Perfomance</i>	96

Gambar 4.10. *Structural Equation Model* Hubungan *Intellectual Capital* dan
Business Performance 105

DAFTAR LAMPIRAN

		Halaman
Lampiran 1	Kuesioner	136
Lampiran 2	Output Uji <i>Non Response Bias</i>	143
Lampiran 3	Output Kriteria <i>Goodness-of-Fit Indeces Human Capital</i>	145
Lampiran 4	<i>Output Confirmatory Factor Analysis Human Capital (Revised Model 1)</i>	148
Lampiran 5	Output Kriteria <i>Goodness-of-Fit Indeces Customer Capital</i>	161
Lampiran 6	<i>Output Confirmatory Factor Analysis Customer Capital (Revised Model 1)</i>	164
Lampiran 7	Output Kriteria <i>Goodness-of-Fit Indeces Structural Capital</i>	177
Lampiran 8	Output Kriteria <i>Goodness-of-Fit Indeces Structural Capital (Revised Model 1)</i>	180
Lampiran 9	<i>Output Confirmatory Factor Analysis Structural Capital (Revised Model 2)</i>	183
Lampiran 10	Output Kriteria <i>Goodness-of-Fit Indeces Business Performance</i> ..	196
Lampiran 11	<i>Output Confirmatory Factor Analysis Business Performance (Revised Model 1)</i>	199
Lampiran 12	Output <i>Structural Equation Modelling Full Laten Variable Model</i>	212
Lampiran 13	Output <i>Composite Reliability dan Average Variance Extracted ...</i>	241

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam situasi persaingan bisnis yang semakin tajam, tiap-tiap organisasi dituntut untuk memiliki keunggulan kompetitif agar dapat tetap bersaing dan tetap dapat eksis di pasar. Salah satu potensi keunggulan kompetitif organisasi terletak pada sejauhmana organisasi dapat mengelola dan memanfaatkan asetnya secara optimal (Smith, 1998), baik aset yang bersifat *tangible* maupun *intangible*.

Dalam situasi persaingan tersebut, lingkungan kompetitif organisasi dikendalikan oleh *knowledge society* (Smith, 1998), dan dengan demikian terjadi pula perubahan pola industri dari *productivity based-industries* yang bermotto *made and move* menjadi *knowledge-based industries* yang bermotto *knowledge and service* (Drucker, 2004). *Knowledge-based industries* ditandai dengan pola investasi yang tinggi pada *research and development* (R&D), teknologi informasi, pelatihan pegawai dan perekrutan pelanggan. Investasi-investasi tersebut telah menaikkan nilai kapitalisasi saham yang cukup tinggi dan berakibat pada terjadinya selisih antara nilai buku dengan nilai kapitalisasi saham yang menunjukkan adanya "*missing value*" dari laporan keuangan.

Adanya *knowledge society* telah mengubah penciptaan nilai organisasi. Masa depan dan prospek organisasi kemudian akan tergantung pada bagaimana kemampuan manajemen untuk mendayagunakan *the hidden value* (nilai-nilai yang tidak tampak) dari aset *intangibility*nya (M. Ikhsan, 2004). Meskipun disadari peran penting *intangible asset*

bagi suatu organisasi, namun pada umumnya, perusahaan di Indonesia masih menggunakan akuntansi keuangan tradisional dan metode pengukuran kinerja yang dikembangkan beberapa abad yang lalu dengan menekankan pada penggunaan *tangible asset*. Perubahan lingkungan ekonomi pada era *knowledge-based industry* belum direspon secara memadai. Nilai suatu organisasi dan potensinya untuk mencapai keberhasilan di masa mendatang, saat ini belum terefleksikan secara penuh di neraca, padahal *know-how* pegawai, pemanfaatan kreativitas dan kemampuan inovasi serta *skill* pegawai memerankan peran utama dalam mendefinisikan kekuatan produktif suatu organisasi. *Human capital* dan teknologi informasi merupakan inti dari *knowledge economy* yang akan menciptakan nilai-nilai baru (Edvinsson & Malone, 1997). Namun, aliran investasi yang begitu besar tersebut tidak nampak sebagai aset positif dalam akuntansi tradisional.

Standar akuntansi yang ada saat ini belum mampu untuk menangkap dan melaporkan investasi yang dikeluarkan untuk memperoleh sumber daya non fisik dan hanya terbatas pada *intellectual property*. Pengeluaran untuk investasi non fisik masih dicatat sebagai biaya bukan dilaporkan sebagai aset atau sumber daya perusahaan yang nantinya akan mendatangkan *future economic benefits*. Bahkan, seringkali sebagian besar pengambil keputusan di dalam organisasi kurang memiliki kemampuan untuk mendayagunakan *intangible asset* secara tepat dan optimal agar mampu memberikan nilai tambah kepada organisasi. Praktek yang umum terjadi adalah *intangible asset* yang terdapat dalam organisasi disusutkan nilainya secara perlahan-lahan (didepresiasi) dari

tahun ke tahun karena *intangible asset* tersebut dipandang semakin tidak memiliki kemampuan untuk menciptakan nilai bagi organisasi (M. Ikhsan, 2004).

Terjadinya perubahan proses bisnis, munculnya berbagai pemahaman baru mengenai proses produksi, peran konsumen dan pandangan-pandangan perusahaan terhadap peran penting sumber daya manusia berdampak pada pelaporan keuangan. Pelaporan keuangan yang berfokus pada kinerja keuangan perusahaan seringkali dianggap kurang memadai sebagai suatu pelaporan kinerja perusahaan (Yudianti, 2000). Melihat fenomena tersebut, maka terdapat hal lain yang perlu disampaikan kepada para pengguna pelaporan keuangan yang dapat menjelaskan nilai lebih yang dimiliki perusahaan. Lingkungan bisnis yang sedang dikembangkan di Indonesia dan kebanyakan negara lainnya membutuhkan suatu model baru dan *nomenklatur* yang mengarahkan pada *intangible asset*. Saat ini yang sedang menjadi perhatian penting adalah *intellectual capital*.

Di Indonesia dan lingkungan bisnis global, konsep mengenai *intellectual capital* masih tergolong baru dan masih cukup membingungkan. Pada umumnya, perusahaan-perusahaan di Indonesia belum sepenuhnya memahami eksistensi dan peran penting *intellectual capital*. Perusahaan belum menemukan jawaban mengenai nilai lebih yang dimilikinya secara tepat. Nilai lebih perusahaan dapat berasal dari kemampuan memproduksi hingga mendapatkan tempat di hati konsumennya. Modal tersebut dapat berasal dari budaya pengembangan perusahaan maupun kemampuan perusahaan dalam memotivasi pegawainya, sehingga produktivitas perusahaan tetap terjaga.

Pike, Rylander dan Ross (2002) menyatakan bahwa faktor dominan di dalam penilaian suatu perusahaan pada sebagian besar perusahaan sekarang ini dan terutama untuk perusahaan-perusahaan *high technology* dan *professional service* adalah *intellectual capital*. Perkembangan yang ada menunjukkan, banyak perusahaan yang telah berdiri tanpa memiliki aset fisik yang besar, namun mengandalkan diri pada inovasi-inovasi yang dimiliki. Hal tersebut tampak menonjol pada industri kecil dan menengah serta perusahaan Teknologi Informasi (TI). Di samping itu, terdapat banyak dukungan terhadap asersi bahwa *intellectual capital* merupakan kunci penentu nilai perusahaan dan kinerja ekonomi nasional (Choo & Bontis, 2002).

Kemampuan pengelolaan organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, yang selanjutnya diyakini akan menarik minat para investor atau kreditor. Hal tersebut didasarkan pada industri jasa, yang meskipun tidak berawal dari aset fisik yang bernilai tinggi, tetapi pada masa berikutnya industri tersebut mampu meningkatkan nilai aset-aset yang dimilikinya, bahkan banyak saham-saham perusahaan jasa dapat menunjukkan kinerja yang mengagumkan di pasar modal. Dengan demikian, pada dasarnya eksistensi *intellectual capital* dapat digunakan oleh manajemen dalam usahanya menjadi pesaing unggul di mata konsumen, sehingga tidak diragukan lagi bahwa *intellectual capital* memiliki nilai. Selama ini bagian dari nilai tersebut disebut sebagai *goodwill*, padahal *goodwill* adalah perbedaan antara nilai perusahaan dan nilai buku (Horibe, 1999).

Bukti bahwa *intellectual capital* memiliki nilai ditunjukkan oleh Stewart (1997). Stewart (1997) menunjukkan bahwa perbandingan nilai buku dengan nilai pasar saham

perusahaan yang berbasis pengetahuan dalam jangka panjang yang tercantum di neraca adalah berbanding 1 : 7, sedangkan untuk industri baja berbanding 1 : 1. Hasil penelitian tersebut menunjukkan terjadinya "*missing value*" untuk perusahaan yang berbasis pengetahuan, yang kemudian oleh Stewart (1997) disebut sebagai "*intellectual capital*". Menurut Stewart (1997), terjadinya selisih tersebut karena ada *intangible asset* yang tidak dicatat dalam neraca oleh perusahaan. Jika ditinjau dari *value chain*, adanya perbedaan tersebut dikarenakan dalam perusahaan yang berbasis pengetahuan, pengeluaran yang nantinya menciptakan nilai perusahaan pada tahap selain proses produksi dibebankan sebagai biaya, sedangkan untuk tahap produksi yang oleh *general accepted accounting principles* pengeluaran tersebut boleh dikapitalisasi, justru tidak terlalu berarti untuk industri yang berbasis pengetahuan.

Di samping Stewart (1997), Pulic (1998) juga berhasil menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara *intellectual capital* dengan kinerja perusahaan. Lebih lanjut, untuk mengembangkan ukuran-ukuran konseptual dan model *intellectual capital* serta hubungannya dengan *business performance*, Bontis (1998) dan Bontis, Keow, dan Richardson (2000) melakukan *exploratory study* yang dilakukan dengan menggunakan simulasi di Canada dan di Malaysia. Dalam penelitian Bontis (1998) dan Bontis et al (2000), *intellectual capital* merupakan interaksi dari ketiga elemen *intellectual capital* yaitu *human capital*, *customer capital* dan *structural capital*.

Human capital merupakan pengetahuan, *skill*, dan pengalaman yang pegawai bawa ketika meninggalkan perusahaan (Starovic & Marr, 2004), yang meliputi *know-how*, pendidikan, *vocational qualification*, pekerjaan dihubungkan dengan pengetahuan,

penilaian pekerjaan, penilaian *psychometric*, pekerjaan dihubungkan dengan kompetensi, semangat *entrepreneurial*, jiwa inovatif, kemampuan proaktif dan reaktif, dan kemampuan untuk berubah (*The International Federation of Accountants (IFAC)*, 1998). *Human capital* di dalam organisasi memiliki potensi penuh untuk membangun orientasi pasar bagi konsumennya. Jika kompetensi pegawai di dalam suatu organisasi semakin baik, mereka akan memahami kebutuhan konsumen dan mengembangkan *customer capital* untuk menahan loyalitas konsumen. Di samping itu, *human capital* juga merupakan sumber inovasi dan pembaharuan bagi perusahaan.

Customer capital merupakan seluruh sumber daya yang dikaitkan dengan hubungan eksternal perusahaan dengan konsumen, supplier atau partner dalam *research and development (R&D)* (Starovic & Marr, 2004), meliputi *brand*, konsumen, loyalitas konsumen, nama perusahaan, *backlog orders*, jaringan distribusi, kolaborasi bisnis, kesepakatan lisensi dan kontrak-kontrak yang mendukung (IFAC, 1998). Pengelolaan *customer capital* yang baik akan menyebabkan kompetensi dalam aktivitas organisasi atau respon terhadap perubahan pasar dapat dikembangkan. Jika sebuah organisasi menjadi fokus terhadap konsumen dan menjadi penentu pasar, maka organisasi tersebut akan menciptakan rutinitas dan proses organisasi yang efisien serta dapat melayani konsumen dengan baik.

Structural capital merupakan pengetahuan yang akan tetap berada dalam perusahaan (Starovic & Marr, 2004), yang terdiri dari dua elemen yaitu pertama, *intellectual property* yang terdiri dari paten, *copyright*, *design right*, *trade secret*, *trademark*, *service mark*, dan kedua, *infrastructure assets*, yang meliputi filosofi

manajemen, budaya perusahaan, proses manajemen, sistem informasi, sistem jaringan, dan hubungan keuangan. *Structural capital* muncul dari proses dan nilai organisasi yang mencerminkan fokus internal dan eksternal perusahaan serta pengembangan dan pembaharuan untuk masa depan.

Bontis et al (2000) juga menyatakan bahwa *structural capital* merupakan *link* kritis yang memungkinkan *intellectual capital* diukur pada tingkat analisis organisasional. Jika sebuah organisasi memiliki sistem dan prosedur yang buruk dalam menjalankan aktivitasnya, maka *intellectual capital* secara keseluruhan tidak akan mencapai potensinya yang paling penuh. Ditinjau dari tingkat analisis organisasional, maka *structural capital* akan berhubungan dengan *business performance*. Jika suatu organisasi dapat mengkodifikasikan pengetahuan organisasi dan mengembangkan *structural capital* maka akan dapat menghasilkan keunggulan bersaing yang bertahan lama. Keunggulan tersebut secara relatif dapat menghasilkan kinerja yang tinggi. Interaksi dari ketiga elemen *intellectual capital* tersebut, secara keseluruhan akan menciptakan nilai bagi perusahaan.

Penelitian Bontis (1998) di Canada menyimpulkan bahwa *human capital* berhubungan positif dan signifikan dengan *customer capital*. Kesimpulan yang sama ditemukan pada penelitian Bontis et al (2000) di Malaysia terhadap industri jasa dan non jasa. Bontis (1998) menunjukkan bahwa *human capital* berhubungan positif dan signifikan dengan *structural capital*. Lebih lanjut, penelitian Bontis et al (2000) berhasil mengidentifikasi bahwa hubungan antara *human capital* dengan *structural capital* tergantung pada sektor industrinya. Pada industri jasa, hubungan antara *human capital*

dan *structural capital* bersifat positif dan tidak signifikan, sedangkan pada industri non jasa hubungan tersebut bersifat positif dan signifikan. Penelitian *exploratory study* Bontis (1998) juga berhasil menunjukkan bahwa hubungan antara *customer capital* dan *structural capital* bersifat negatif dan tidak signifikan. Hal tersebut bertolak belakang dengan hasil penelitian Bontis et al (2000) yang menunjukkan bahwa hubungan antara *customer capital* dan *structural capital* pada industri jasa maupun non jasa sama, yaitu bersifat positif dan signifikan. Dalam penelitiannya Bontis (1998) dan Bontis et al (2000) memberikan kesimpulan bahwa tanpa memandang jenis industrinya, hubungan antara *structural capital* dan *business performance* bersifat positif dan signifikan.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Bontis et al (2000) yang dilakukan di Malaysia. Terdapat beberapa alasan dilakukannya replikasi penelitian Bontis et al (2000). Pertama, hasil penelitian Bontis (1998) dan Bontis et al (2000) menunjukkan adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian, khususnya yang berkenaan dengan hubungan antara *customer capital* dan *structural capital*. Kedua, penelitian Bontis (1998) dan Bontis et al (2000) bertujuan untuk menggali pengembangan beberapa ukuran konseptual dan model sehubungan dengan *intellectual capital* serta hubungannya dengan *business performance*, sehingga perlu dilakukan pengujian yang berulang-ulang untuk memperoleh ukuran-ukuran konseptual dan model *intellectual capital* serta hubungannya dengan *business performance* yang dapat diterima. Ketiga, di Indonesia konsep *intellectual capital* merupakan hal yang masih relatif baru dan sepengetahuan peneliti, di Indonesia belum pernah dilakukan penelitian mengenai *intellectual capital* sebelumnya, bahkan secara umum penelitian mengenai *intellectual capital* masih sangat

langka. Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian Bontis et al (2000) adalah bahwa penelitian Bontis et al (2000) dilakukan dengan menggunakan simulasi, sedangkan penelitian ini tidak dilakukan dengan simulasi melainkan dilakukan secara langsung terhadap perusahaan-perusahaan yang dijadikan sampel.

1.2. Perumusan Masalah

Adanya *knowledge society* dan perubahan pola produksi dari *productivity-based industries* ke *knowledge-based industries* telah memunculkan *value driver* baru bagi suatu perusahaan. *Value driver* baru tersebut adalah *intellectual capital* yang merupakan interaksi dari *human capital*, *customer capital*, dan *structural capital*. Umumnya, perusahaan-perusahaan di Indonesia belum sepenuhnya memahami eksistensi dan peran penting *intellectual capital*. Padahal, jika perusahaan mampu mengintegrasikan dan mengelola *human capital*, *customer capital*, dan *structural capital* dengan baik, maka *intellectual capital* dapat menciptakan nilai bagi perusahaan. Salah satu nilai yang dapat diciptakan oleh eksistensi *intellectual capital* adalah *business performance*.

Penelitian ini menguji hubungan antara *intellectual capital* dan *business performance* dengan memperhatikan interaksi dari *human capital*, *customer capital*, dan *structural capital*. Masalah dirumuskan dalam bentuk pertanyaan penelitian sebagai berikut :

“Apakah *intellectual capital* (yang merupakan interaksi *human capital*, *customer capital*, dan *structural capital*) berhubungan dengan *business performance*?”

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah, penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan *intellectual capital* dan *business performance* dengan :

- a. Menguji hubungan antara *human capital* dan *customer capital*.
- b. Menguji hubungan antara *human capital* dan *structural capital*.
- c. Menguji hubungan antara *customer capital* dan *structural capital*.
- d. Menguji hubungan antara *structural capital* dan *business performance*.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Pengembangan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan ukuran-ukuran konseptual dan model sehubungan dengan *intellectual capital* serta hubungannya dengan *business performance*, pengembangan akuntansi manajemen, khususnya yang berhubungan dengan pengukuran kinerja suatu organisasi bisnis, teori akuntansi dan akuntansi keuangan, khususnya yang berkaitan dengan teori mengenai *intellectual capital*, pembahasan *intangible asset*, serta penyusunan Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) sehubungan dengan keberadaan *intellectual capital*.

1.4.2. Pengembangan Praktek

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi organisasi, khususnya dalam hal pengelolaan *intellectual capital* untuk pengambilan keputusan organisasi.

BAB II

TELAAH TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Adanya *knowledge society* yang mengubah pola industri dari *productivity based-industries* menjadi *knowledge-based industries*, telah memunculkan pertanyaan mengenai cara menilai esensi sebuah perusahaan. Pertanyaan ini timbul karena pengetahuan yang dimiliki perusahaan belum teridentifikasi secara jelas. Pengetahuan bersifat unik dengan permasalahannya yang cukup kompleks dan tidak mudah untuk dapat mengidentifikasi kepemilikannya. Pengetahuan berperan besar dalam meningkatkan nilai dan kelangsungan hidup suatu organisasi. Pemahaman pengetahuan berdasar pada prinsip "*if you don't use it, you lose it*" (Bontis, et al 2000). Pengetahuan yang dimiliki pegawai akan menjadi *intellectual capital* jika diciptakan, dipelihara dan ditransformasikan serta *dimanage* sehingga memiliki manfaat terhadap perusahaan. Sebaliknya, jika tidak, maka pengetahuan tersebut tidak akan ada artinya. Keberadaan *intellectual capital* telah menandai adanya peralihan dari era industri ke era informasi. Mengidentifikasi, mengenali dan mengelola potensi *intellectual capital* organisasi secara luas dipandang sebagai hal yang kritis untuk perusahaan yang ingin kompetitif dan berhasil dalam era informasi.

2.1. Telaah Teoritis

2.1.1. *Resource-Based Theory*

Pemikiran awal mengenai pandangan bahwa perusahaan merupakan kumpulan dari berbagai sumber daya di pelopori oleh Penrose (1959). Sumber daya perusahaan adalah heterogen, tidak homogen, jasa produktif yang tersedia berasal dari sumber daya perusahaan yang memberikan karakter unik bagi tiap-tiap perusahaan (Penrose, 1959). Pemikiran dari heterogenitas sumber daya inilah yang kemudian menjadi dasar dari *resources-based theory*. Wernerfelt (1984) membangun kembali pemikiran Penrose (1959) dengan mengemukakan bahwa tindakan strategis membutuhkan seperangkat sumber daya fisik, keuangan, *human* atau organisasional khusus, dan dengan demikian keunggulan kompetitif ditentukan oleh kemampuannya untuk memperoleh dan mempertahankan sumber daya.

Barney (1991) menunjukkan kerangka yang lebih konkrit dan komprehensif untuk mengidentifikasi kebutuhan karakteristik sumber daya perusahaan agar menghasilkan keunggulan kompetitif yang memungkinkan. Karakteristik-karakteristik ini meliputi apakah sumber daya *valuable* (dalam arti perusahaan memanfaatkan kesempatan dan atau menetralkan ancaman dalam lingkungan perusahaan), sumber daya tersebut langka diantara pesaing perusahaan saat ini dan pesaing potensial, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat digantikan (Barney, 1991). Sehingga, asumsi mendasar dari pandangan *resource-based theory* adalah bahwa organisasi dapat berhasil jika mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif dicapai dengan mengimplementasikan strategi penciptaan nilai dimana pesaing tidak dapat dengan

mudah meniru dan tidak ada penggantinya (Barney, 1991). Pertukaran sosial dan penggunaan sumber daya yang efisien adalah daya penggerak untuk menetapkan keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja (Barney, 1991). Dihubungkan dengan organisasi, dalam teori ini terdapat tiga tipe sumber daya yaitu sumber daya fisik (pabrik, teknologi dan peralatan, lokasi geografis), sumber daya manusia (pengalaman dan pengetahuan para pegawai), dan organisasional (struktur, sistem untuk aktivitas perencanaan, pengawasan, dan pengendalian, hubungan sosial dalam organisasi dan antara organisasi dan lingkungan eksternal) (Jackson & Schuler, 1995).

2.1.2. *Human Capital Theory*

Di dalam literatur-literatur ekonomi, *human capital* diartikan sebagai kemampuan produktif seseorang (Becker, 1964). *Human capital theory* dikembangkan oleh Becker (1964). Becker (1964) mengemukakan bahwa investasi dalam pelatihan dan untuk meningkatkan *human capital* adalah penting sebagai suatu investasi dari bentuk-bentuk modal lainnya. *Skill*, pengalaman, dan pengetahuan memiliki nilai ekonomi bagi organisasi karena hal tersebut memungkinkan untuk produktif dan dapat beradaptasi. *Skill*, pengetahuan dan kesehatan tidak hanya menguntungkan bagi seorang individu, namun juga akan meningkatkan sumber daya bagi pengusaha dan suatu bangsa serta produktivitas potensial. Seperti aset-aset lain pada umumnya, *human capital* memiliki nilai di dalam pasar, namun nilai potensial dari *human capital* secara penuh dapat direalisasikan hanya dengan kerjasama tiap-tiap individu. Oleh karena itu, muncul sejumlah biaya-biaya untuk memunculkan perilaku produktif para pegawai

termasuk yang berhubungan dengan pemotivasian, pengawasan, dan mempertahankannya (investasi *human capital* dibuat untuk mengantisipasi *return* mendatang) (Flamholtz & Lacey, 1981).

Organisasi dapat menggunakan pengelolaan sumber daya manusia dengan berbagai cara untuk meningkatkan *human capital*nya (Flamholtz & Lacey, 1981). Organisasi dapat “membeli” *human capital* di pasar (misal dengan menawarkan kompensasi yang diinginkan atau “membuat” peningkatan *human capital* secara internal (misal, dengan menawarkan pelatihan dan kesempatan pengembangan secara ekstensif). Dalam *human capital theory*, faktor-faktor kontekstual seperti kondisi pasar, serikat kerja, strategi-strategi bisnis, dan teknologi adalah penting karena dapat mempengaruhi biaya-biaya sehubungan dengan pendekatan alternatif untuk menggunakan pengelolaan sumber daya manusia untuk meningkatkan nilai *human capital* organisasi dan nilai *return* yang diantisipasi, seperti pencapaian produktivitas (Russel, Colella & Bobko, 1993).

2.1.3. Resource-Dependence Theory

Resource-dependence theory dikemukakan oleh Pfeffer dan Salancik (1978). Teori ini memfokuskan terutama pada hubungan simbiotik antara organisasi dan sumber daya lingkungannya. Suatu perusahaan merespon dan menjadi tergantung terhadap pelaku, organisasi atau perusahaan lain dimana pengendalian sumber daya secara kritis ditujukan ke operasi, dan dimana perusahaan telah membatasi pengendaliannya. Organisasi secara berkelanjutan mencari sumber daya dari lingkungannya agar *survive*.

Banyak perubahan organisasi yang dibentuk dari sumber daya kritis yang tersedia bagi perusahaan (Pfeffer & Salancik, 1978). Lebih lanjut Pfeffer dan Salancik (1978) mengemukakan bahwa agar dapat memperoleh sumber daya tersebut, organisasi berinteraksi dengan entitas organisasi lain dalam lingkungannya yang mengendalikan sumber daya. Meskipun organisasi tergantung pada sumber daya eksternal, organisasi dapat secara strategis mengalokasikan sumber daya dan sebaliknya mengelolanya sehubungan dengan proses dalam organisasi. Di bawah kondisi-kondisi tersebut, suatu perusahaan didorong untuk melakukan tindakan memperkecil kerugian potensial dalam kaitannya dengan kepercayaan orang lain terhadap sumber daya.

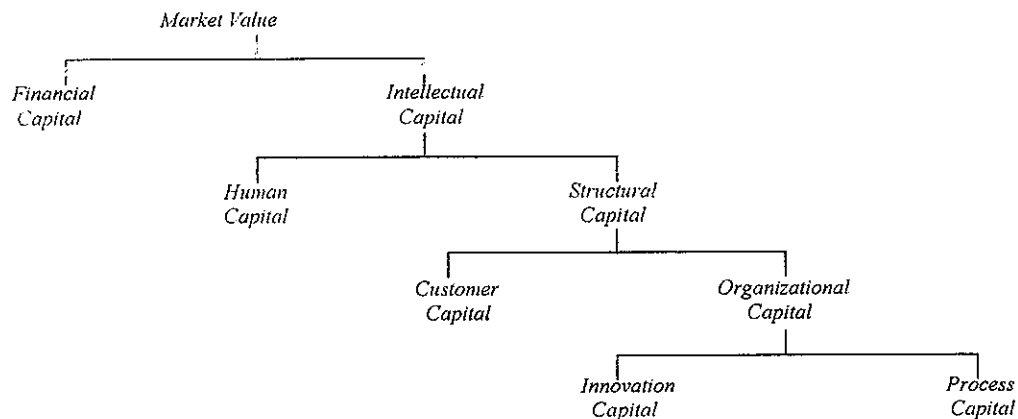
Ketergantungan sumber daya organisasi menempatkan pengendalian organisasi dalam posisi kuat (Pfeffer & Salancik, 1978). Sehubungan dengan ketergantungan tersebut, organisasi berusaha untuk mengelola lingkungannya dan merencanakan reaksi untuk ketidakpastiannya (Aldrich, 1976), berusaha untuk menjadi dekat (Thompson, 1967), dan menghindari ketergantungan terhadap pasar dan kesempatan yang bersifat serba mesin (Key, 1993). Perspektif *resource-dependence theory* memberitahukan mengenai pekerjaan-pekerjaan *entrepreneurship*, misal *venture capitalist*, regulator, dan konsumen utama yang seringkali digambarkan sebagai pembentuk perusahaan dan *outcomes* melalui pengendalian dari berbagai sumber daya penting (Baker & Aldrich, 2004). Sebagai konsekuensinya *resource-dependence theory* memandang suatu sumber daya perusahaan sebagai hal yang setidaknya “melekat” yang tidak dapat secara cepat ditambah atau dihilangkan (Grant, 1991). Sehingga setidaknya dalam jangka pendek perusahaan harus beroperasi dan memanfaatkan sumber daya tersebut.

2.1.4. *Intangible*

Secara umum *intangible* dibagi ke dalam *intangible property* atau *intangible resources* (Myers, 1996). *Intangible property* terdiri dari aset yang dilindungi hukum (paten, *trademark*, *trade secret*, *software* komputer), sedangkan *intangible resources* cenderung untuk memelihara proses pekerjaan, pengetahuan pegawai dan aktivitas-aktivitas *research and development* (R&D).

Di samping pembagian di atas, *intangible* dapat juga dibagi ke dalam tiga bentuk yaitu pengetahuan (mengenai produk, proses, dan sebagainya), kekuatan pasar dimana perusahaan beroperasi (organisasi dari distribusi, *paten*, *brand*, dan sebagainya), dan kekuatan internal organisasi perusahaan (prosedur, struktur, dan komunikasi) (Vosselman, 1992). Hal tersebut serupa dengan yang dikemukakan oleh Sveiby (1989) yang mengemukakan bahwa *invisible balance sheet* terdiri dari manusia (*human*), pasar (*market*) dan modal struktural (*structural capital*). Klasifikasi *intangible* menurut Skandia ditunjukkan dalam Gambar 2.1. berikut :

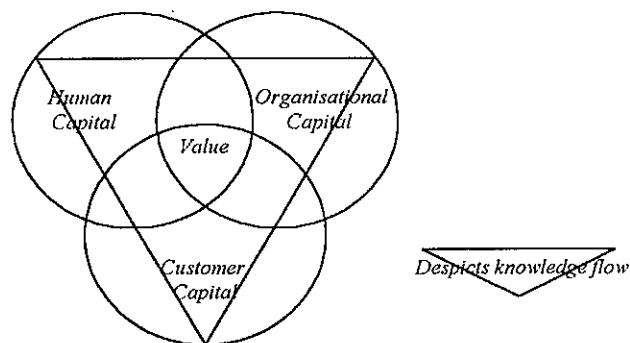
GAMBAR 2.1.

KLASIFIKASI *INTANGIBLE* MENURUT SKANDIA

Sumber : Johanson (2002)

Di samping klasifikasi *intangible* menurut Skandia di atas, sejumlah perusahaan mengklasifikasikan *intangible* ke dalam tiga bentuk *capital*, yaitu *human capital*, *customer capital* dan *structural capital (organisational capital)*, seperti yang dilakukan oleh Dow Chemical seperti nampak dalam Gambar 2.2. berikut :

GAMBAR 2.2.

KLASIFIKASI *INTANGIBLE* MENURUT DOW CHEMICAL

Sumber : Johanson (2002)

Human capital merupakan seluruh kapabilitas individu, pengetahuan, *skill* dan pengalaman dari para pegawai perusahaan dan manajer. *Structural capital* merupakan gagasan perwujudan, pemberian wewenang, dan infrastruktur pendukung dari *human capital*, sedangkan *customer capital* diartikan sebagai hubungan dengan konsumen (Edvinsson & Malone, 1997).

Menurut *International Accounting Standard Committee* (IASC) (1998) terdapat beberapa kriteria agar *intangible* dapat diakui sebagai aset adalah bahwa tanpa hakekat fisik, harus dapat diidentifikasi (*identifiable*), dapat dikendalikan (*controllable*), dan dapat dibedakan dari *goodwill* perusahaan (*distinguishable*). Lebih lanjut, IASC (1998) menyatakan bahwa untuk dapat diakui sebagai *intangible asset* harus dapat mendatangkan *future economic benefit* ke perusahaan, dan biaya atas aset tersebut harus dapat diukur secara *reliable*. Beberapa bentuk yang cenderung diakui sebagai aset meliputi *brand name*, *trademark*, judul yang dipublikasikan, *software* komputer, lisensi, *copyright*, paten, dan *property right* industri lainnya, *franchise*, *service and operating rights and models*, *prototype*, resep, dan formula (IASC, 1997).

2.1.5. *Intellectual Capital*

Sejarah munculnya manajemen *intellectual capital* dimulai pada tahun 1980 pada saat para manajer, akademisi dan konsultan mulai menyadari bahwa *intangible asset* yang dimiliki suatu perusahaan merupakan *intellectual capital* yang seringkali menjadi faktor penentu utama perolehan laba suatu perusahaan. Di Jepang, Itami (1987) memperhatikan perbedaan kinerja diantara perusahaan-perusahaan Jepang setelah

perusahaan-perusahaan tersebut mempertimbangkan atribut *intellectual capital* untuk membedakan *intangible asset* perusahaan, dengan kesimpulan bahwa *intangible asset* tidak hanya diperoleh dengan pengeluaran sejumlah uang, namun dapat juga digunakan dan menghasilkan keuntungan

Di Swedia, Sveiby dan Risling (1986) mengemukakan bagaimana mengelola *intangible asset*. Di samping itu, Teece (1986) juga mengemukakan langkah-langkah untuk memperoleh nilai dari suatu inovasi, dengan mengemukakan bahwa langkah awal yang dilakukan manajer adalah mempelajari mengenai bagaimana memaksimalkan perolehan nilai dari inovasi perusahaan dan kemudian mengkomunikasikannya kepada para pegawai. Gagasan lain mengenai *intellectual capital* dikemukakan oleh Stewart (1991;1994) dengan mengemukakan bahwa *intellectual capital* dapat digunakan untuk memperoleh *profitabilitas* atau kesuksesan.

Menurut Harrison dan Sullivan (2000), sampai dengan pertengahan 1990 telah diperoleh kesepakatan bahwa terdapat dua pemisahan mengenai *intellectual capital* yang saling berkaitan satu sama lain. Pertama, pengetahuan dan *brainpower* yang difokuskan pada penciptaan dan perluasan pengetahuan perusahaan. Kedua, adalah sumber daya yang didasarkan pada perspektif yang ditekankan pada bagaimana menciptakan laba dari kombinasi *intellectual capital* yang unik dan sumber daya berwujud suatu perusahaan.

Hingga saat ini definisi mengenai *intellectual capital* masih ambigu. Tidak terdapat definisi untuk entitas khusus, cenderung masih bersifat luas dan konsepnya kabur sehingga membutuhkan dukungan dan hubungan antara berbagai elemen (Bukh,

Larsen & Mouritsen, 2001). Beberapa peneliti mengungkapkan definisi *intellectual capital* sebagai berikut :

- a. *Intellectual capital* bersifat *elusive*, tetapi sekali ditemukan dan dieksploitasi akan memberikan organisasi basis sumber baru untuk berkompetisi dan menang (Bontis, 1996).
- b. *Intellectual capital* adalah istilah yang diberikan untuk mengkombinasikan *intangible asset* dari pasar, property intelektual, infrastruktur dan pusat manusia yang menjadikan suatu perusahaan dapat berfungsi (Brooking, 1996).
- c. *Intellectual capital* adalah materi intelektual (pengetahuan, informasi, property intelektual, pengalaman) yang dapat digunakan untuk menciptakan kekayaan. Ini adalah suatu kekuatan akan kolektif atau seperangkat pengetahuan yang berdaya guna (Stewart, 1997).
- d. *Intellectual capital* adalah pengejaran penggunaan efektif dari pengetahuan (produk jadi) sebagaimana berposisi terhadap informasi (bahan mentah) (Bontis, 1998).
- e. *Intellectual capital* dianggap sebagai suatu elemen nilai pasar perusahaan dan juga *market premium* (Olve, Roy & Wenter, 1999).

Definisi yang lain diberikan oleh Ulrich yang berfokus pada *human capital* dan tidak mengambil dimensi *structural*. *Intellectual capital* merupakan produk dari kompetensi dan komitmen (Ulrich, 1998). *Intellectual capital* merupakan hal mengenai ketepatan antara variabel-variabel penting (nilai pasar dan nilai *customer*) dan parameter-parameter bebas lainnya (misalnya, dalam formula Ulrich (1998) adalah

kompetensi dan komitmen, serta proses organisasi, sistem dan struktur) yang merupakan variabel-variabel yang dapat disesuaikan sehingga dapat diubah melalui intervensi manajemen (Edvinsson, Kitts & Beding, 2000). Perubahan pengetahuan dapat menciptakan nilai *intellectual capital* (Drucker, 1999).

Intellectual capital dapat diartikan sebagai saham atau modal yang berbasis pada pengetahuan yang dimiliki oleh perusahaan. Hal ini juga merupakan hasil akhir dari proses transformasi pengetahuan atau pengetahuan itu sendiri yang dijadikan dalam bentuk aset atau hak intelektual perusahaan.

Pada perusahaan-perusahaan yang sebagian besar asetnya berbentuk *intellectual capital*, ketiadaan informasi tersebut dalam laporan keuangan akan menyesatkan, karena akuntansi bukan hanya menyajikan apa yang penting dan tidak penting, tetapi juga akan mempengaruhi kebijakan perusahaan. Sehingga, laporan keuangan juga harus dapat mencerminkan adanya *intangible asset* dan nilai yang diakuinya. Dengan adanya perbedaan yang besar antara nilai pasar dan nilai yang dilaporkan akan membuat laporan keuangan menjadi tidak berguna bagi pengambilan keputusan.

Sampai saat ini, belum terdapat kesamaan pendapat diantara para peneliti mengenai elemen *intellectual capital*. Beberapa perbandingan elemen *intellectual capital* dikemukakan oleh Brooking, Roos, Stewart dan Bontis dalam Tabel 2.1. dan oleh IFAC (1998) dalam Tabel 2.2.

TABEL 2.1.
PERBANDINGAN KONSEP *INTELLECTUAL CAPITAL*
MENURUT BEBERAPA PENELITI

Brooking (UK)	Roos (UK)	Stewart (USA)	Bontis (Canada)
<i>Human-centered assets</i> Skills, abilities and expertise, problem-solving abilities and leadership styles	<i>Human capital</i> Competence, attitude, and intellectual agility	<i>Human capital</i> Employees are an organisation's most important asset	<i>Human capital</i> The individual-level knowledge that each employee possesses
<i>Infrastructure assets</i> All the technologies, processes and methodologies that enable company to function	<i>Organisational capital</i> All organizational, innovation, processes, intellectual property, and cultural assets	<i>Structural capital</i> Knowledge embedded in information technology	<i>Structural capital</i> Non-human assets or organizational capabilities used to meet market requirements
<i>Intellectual property</i> Know-how, trademarks and patents	<i>Renewal and development capital</i> New patents and training efforts	<i>Structural capital</i> All patents, plans and trademarks	<i>Intellectual property</i> Unlike, IC, IP is a protected asset and has a legal definition
<i>Market assets</i> Brands, customers, customer loyalty and distribution channels	<i>Relational capital</i> Relationship which include internal and external stakeholders	<i>Customer capital</i> Market information used to capture and retain customers	<i>Relational capital</i> Customer capital is only one feature of the knowledge embedded in organizational relationships

Sumber : Bontis et al (2000)

TABEL 2.2.

KLASIFIKASI INTELLECTUAL CAPITAL

<i>Human Capital</i>	<i>Relational (Customer) Capital</i>	<i>Organisational (Structural) Capital</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>know-how</i> • pendidikan • <i>vocational qualification</i> • pekerjaan dihubungkan dengan pengetahuan • penilaian <i>psychometric</i> • pekerjaan dihubungkan dengan kompetensi • semangat <i>entrepreneurial</i>, jiwa inovatif, kemampuan proaktif dan reaktif, kemampuan untuk berubah 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>brand</i> • konsumen • loyalitas konsumen • nama perusahaan • <i>backlog orders</i> • jaringan distribusi • kolaborasi bisnis • kesepakatan lisensi • kontrak-kontrak yang mendukung • kesepakatan <i>franchise</i> 	<p><i>Intellectual property</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • paten • <i>copyrights</i> • <i>design rights</i> • <i>trade secrets</i> • <i>trademarks</i> • <i>service marks</i> <p><i>Infrastructure assets</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • filosofi manajemen • budaya perusahaan • sistem informasi • sistem jaringan • hubungan keuangan

Sumber : IFAC (1998)

Berbeda dengan klasifikasi *intellectual capital* yang ditunjukkan dalam Tabel 2.1. dan Tabel 2.2., penelitian Bontis (1998) dan Bontis et al (2000) melepaskan keberadaan *intellectual property* sebagai komponen *intellectual capital*. Hal ini didasarkan suatu alasan bahwa melakukan audit *intellectual property* bukan merupakan suatu gagasan yang baru (Bontis, 1998) dan *intellectual property* merupakan aset yang dilindungi dan memiliki definisi hukum (tidak seperti komponen *intellectual capital* lainnya) (Bontis et al, 2000).

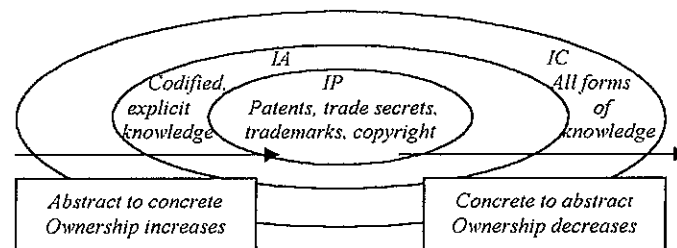
2.1.6. Manfaat Mengelola *Intellectual Capital*

Secara tradisional *intangible asset* yang diakui di dalam pelaporan keuangan hanyalah *intellectual property* seperti paten dan *trademark*, dan item-item yang diperoleh seperti *goodwill*. Meskipun masih tidak memungkinkan untuk memberikan nilai moneter terhadap *intellectual capital*, namun hendaknya *intellectual capital* perlu dipertimbangkan agar proses penciptaan nilai mudah dipahami.

Secara harfiah, *intellectual capital* merupakan seluruh bentuk pengetahuan yang disusun dari sesuatu yang bersifat abstrak menjadi konkrit (Ferrier & McKenzie, 2004). Untuk memperjelas hal tersebut, Ferrier dan McKenzie (2004) mengidentifikasi dua sub kelompok *intellectual* yang termasuk kedalam kategori *intellectual capital* yaitu *intellectual asset* dan *intellectual property*. *Intellectual asset* yang dapat digunakan oleh *creator* adalah pengetahuan yang telah diartikulasikan, dikodifikasikan dan seringkali dihubungkan terhadap bentuk pengetahuan organisasional yang ada yang meliputi *software*, proses bisnis, kesepakatan dengan konsumen atau pemasok, pengetahuan dasar, data, laporan-laporan, atau presentasi-presentasi. *Intellectual asset* seringkali diartikan sebagai *explicit knowledge* karena pengetahuan tersebut telah ditransformasikan dari pengetahuan individu yang tidak diartikulasikan ke dalam sesuatu yang lebih konkrit seperti dalam dokumen tertulis, dokumen elektronik atau seperangkat algoritma. *Intellectual property* merupakan subset dari *intellectual asset* dengan berbagai bentuk kepemilikan yang dilindungi oleh hukum. Terdapat empat kategori utama *intellectual property* yaitu paten, *trade secret*, *trademark* dan *copyright*. Berikut

gambar yang menunjukkan *intellectual asset*, *intellectual property* dan *intellectual capital* menurut Ferrier dan McKenzie (2004) :

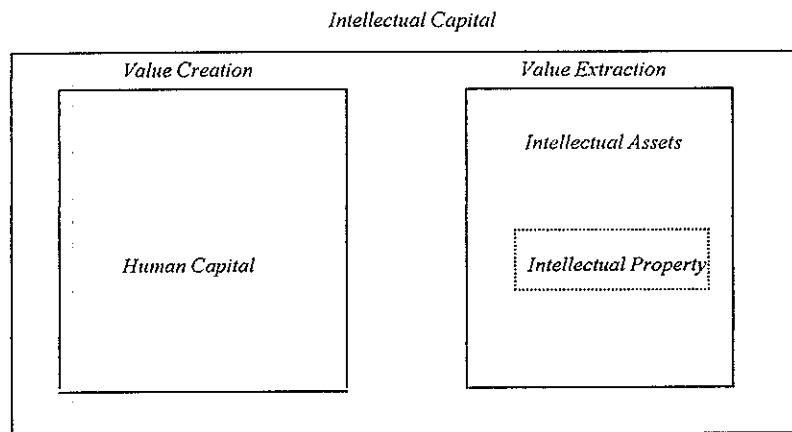
GAMBAR 2.3.
INTELLECTUAL ASSET, INTELLECTUAL PROPERTY DAN INTELLECTUAL CAPITAL



Sumber : Ferrier dan McKenzie (2004)

Harrison dan Sullivan (2000) mengemukakan bahwa *intellectual capital* dapat digunakan untuk *value creation* dan *value extraction* seperti yang digambarkan dalam Gambar 2.4. *Value creation* diperoleh dari *human capital*, sedangkan *value extraction* diperoleh dari *intellectual asset*, termasuk di dalamnya *intellectual property*.

GAMBAR 2.4.

VALUE CRATION DAN VALUE EXTRACTION DARI INTELLECTUAL CAPITAL

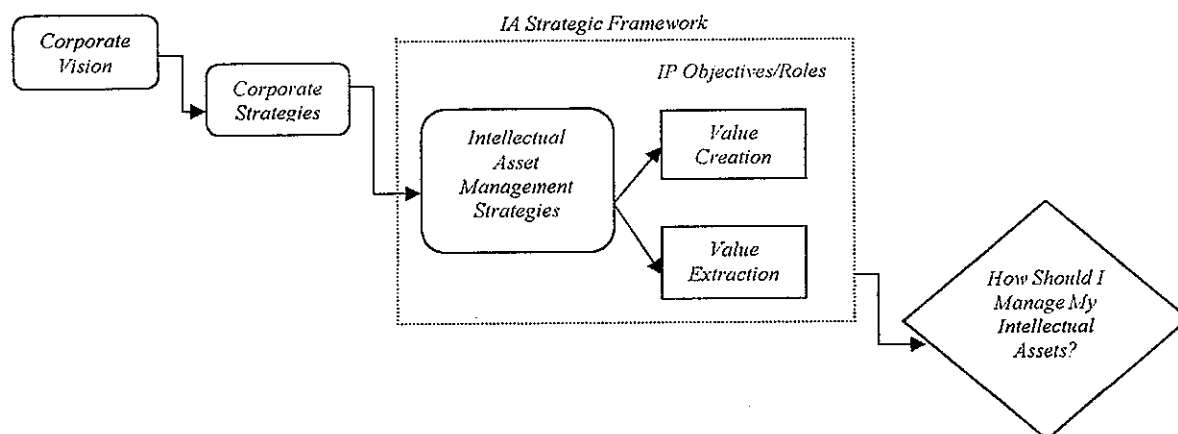
Sumber : Harrison dan Sullivan (2000)

Untuk dapat mengubah *intellectual capital* menjadi sesuatu yang bernilai sangat tergantung pada jenis-jenis nilai perusahaan yang hendak digali dari *intellectual capital* dan konteks perusahaan. Konteks di sini didefinisikan sebagai internal perusahaan dan eksternal perusahaan (Harrison & Sullivan, 2000). Realitas internal menekankan pada petunjuk, sumber daya, dan hambatan-hambatan yang mendefinisikan kekuatan dan kelemahan perusahaan seperti halnya kemampuan untuk berkompetisi dalam persaingan eksternal. Realitas eksternal menekankan pada kesempatan dan ancaman dan memfokuskan pada kekuatan fundamental yang mempengaruhi kelangsungan hidup jangka panjang dari industri seperti kesempatan yang tersedia bagi perusahaan.

Dalam sebagian besar perusahaan, konteks perusahaan digambarkan dalam visi perusahaan dan strategi untuk mencapai visi tersebut. Bagi perusahaan yang telah mendefinisikan visi dan strategi untuk mencapai visi, maka akan dapat menentukan

peran *intellectual capital* yang dapat mempengaruhi strategi dan pencapaian visi. Perbedaan perusahaan akan menentukan perbedaan peran untuk *intellectual capital*nya. Berikut ini adalah gambar bagaimana menentukan peran *intellectual capital* :

GAMBAR 2.5.

MENENTUKAN PERAN *INTELLECTUAL CAPITAL*

Sumber : Harrison & Sullivan (2000)

Dari gambar di atas, maka dapat diuraikan peran *intellectual capital* adalah :

- a. *Defensive roles*, yang meliputi proteksi produk-produk dan jasa yang dihasilkan dari inovasi *intellectual* perusahaan, kebebasan desain dan penghindaran litigasi.
- b. *Offensive roles*, meliputi :
 - Menggali pendapatan dari produk dan jasa yang dihasilkan dari inovasi perusahaan, *intellectual property* perusahaan, *intellectual asset* perusahaan dan pengetahuan dan *know-how* perusahaan
 - Menciptakan standar-standar dalam pasar baru atau produk dan jasa baru.
 - Memperoleh akses untuk teknologi dari yang lain.
 - Memperoleh akses untuk pasar baru.

- Sebagai dasar untuk aliansi bisnis baru.
- Mendukung aktivitas bisnis dari SBU perusahaan.
- Menciptakan rintangan untuk masuknya kompetitor baru.

Dalam pertemuan *ICM Gathering*, anggota-anggota perusahaan yang telah berpengalaman menggali nilai dari *intellectual capital* diminta untuk menggambarkan bagaimana perusahaannya secara aktual menerima nilai dari *intellectual assetnya*. Beberapa nilai perusahaan yang diperoleh dari *intellectual capital* tersebut (Harrison & Sullivan, 2000) adalah :

- a. Menghasilkan *profit*, yang meliputi :
 - *Income* dari produk atau jasa, melalui penjualan, royalti dari lisensi, *income joint venture*, dan *income* dari aliansi strategis.
 - *Income* dari *intellectual property* itu sendiri, melalui penjualan, royalti dari lisensi, *income* dari *joint venture*, donasi-donasi (*tax write-off*), premium harga, dan peningkatan penjualan (*conveyed sales* dan *repeat sales*).
- b. Posisi strategis, yang meliputi *market share*, *leadership* (inovasi, teknologi, dan sebagainya), penyusunan standar, *name recognition* (*branding*, *trademarking*, *reputasi*).
- c. Memperoleh inovasi-inovasi dari yang lainnya.
- d. Loyalitas konsumen.
- e. Pengurangan biaya.
- f. Perbaikan produktivitas.

Pentingnya mengelola *intellectual capital* juga dikemukakan oleh Starovic dan Marr (2003). Dengan tidak dipahaminya *intellectual capital* dapat menimbulkan konsekuensi-konsekuensi buruk pada seluruh tingkatan. Jika perusahaan perseorangan tidak memahami bagaimana nilai dihasilkan, dapat membawa kepada ketidakefisienan alokasi sumber daya. Hal tersebut berarti bahwa perusahaan tidak secara penuh memahami model bisnisnya dan oleh karenanya tidak dapat menilai nilai dari kesempatan bisnis mendatang. Dalam skala yang lebih luas, hal tersebut dapat membawa perilaku pasar yang menyimpang, jika pasar tidak memiliki informasi yang mereka butuhkan melalui "*official channels*" mereka sehingga terpaksa untuk menggunakan rumor dan spekulasi yang akan membawa kepada *volatility*.

Lebih jauh, ketiadaan pemahaman mengenai *intellectual capital* oleh para pelaku pasar akan memberikan kontribusi terhadap kegagalan pasar yang spektakuler dalam beberapa tahun terakhir (Holland, 2002). Selama suatu informasi relevan dan tepat waktu, maka informasi tambahan dapat membantu investor untuk menilai potensi perusahaan bagi *earning* mendatang, dan menjaga kestabilan harga saham, yang selanjutnya akan menurunkan risiko-risiko yang dihubungkan dengan perusahaan dan menghasilkan *cost of capital* yang rendah. Meskipun terdapat sedikit keraguan untuk melihat aset diluar yang dilaporkan di laporan keuangan, namun hal tersebut dapat digunakan secara kritis oleh tiap-tiap organisasi secara keseluruhan maupun sebagian untuk penciptaan nilai.

2.1.7. *Human Capital*

Human capital didefinisikan sebagai pengetahuan, *skill*, dan pengalaman yang pegawai bawa ketika meninggalkan perusahaan (Starovic & Marr, 2004). Lebih lanjut Starovic dan Marr (2004) menyebutkan bahwa beberapa dari pengetahuan tersebut bersifat unik untuk tiap-tiap individu, dan beberapa lainnya bersifat umum. Sebagai contoh, kapasitas inovasi, kreativitas, *know-how* dan pengalaman, kapasitas kerjasama, fleksibilitas pegawai, toleransi terhadap ambiguisitas, motivasi, kepuasan, kapasitas pembelajaran, loyalti, pendidikan formal dan pendidikan. *Human capital* meliputi pengetahuan individu dari suatu organisasi yang ada pada pegawainya (Bontis, Crossan & Hulland, 2001). Pegawai menghasilkan *intellectual capital* melalui kompetensi, sikap dan kecerdasan intelektual (Roos, Roos, Edvinsson & Dragonetti, 1997). Kompetensi termasuk keterampilan dan pendidikan. Sikap mencakup komponen perilaku dari pegawai. Kecerdasan intelektual menjadikan seseorang mengubah praktek dan memikirkan solusi yang inovatif terhadap suatu masalah. Meskipun pegawai dianggap sebagai aktiva perusahaan yang paling penting dalam pembelajaran organisasi, namun mereka bukan milik perusahaan.

Human capital merupakan kombinasi warisan genetik, pendidikan, pengalaman, dan sikap tentang hidup dan bisnis (Hudson, 1993). *Human capital* digambarkan sebagai kemampuan kolektif perusahaan untuk dapat mengekstrak solusi terbaik dari pengetahuan individu. Namun, kebiasaan seseorang dapat menghasilkan hilangnya memori perusahaan sehingga menjadi ancaman bagi organisasi. Pemikiran akademis lain mempercayai bahwa kebiasaan dari beberapa individu dalam perusahaan mungkin

dianggap baik, semenjak hal tersebut mendorong perusahaan mempertimbangkan perspektif baru yang segar dari pengetahuan mereka.

Human capital merupakan hal yang penting karena merupakan sumber inovasi dan strategi pembaharuan, apakah dari *brainstorming* dalam laboratorium riset, melamun di kantor, menyingkirkan file-file lama, *re-engineering* proses baru, dan perbaikan *skill* individu (Bontis, 1999). Esensi *human capital* adalah kedalaman dari kecerdasan anggota organisasi.

2.1.8. *Customer Capital*

Konsep penting *customer capital* adalah pengetahuan yang dibentuk dalam *marketing channels* dan hubungan konsumen bahwa organisasi berkembang dengan menjalankan bisnis. *Customer capital (relational capital)* didefinisikan sebagai seluruh sumber daya yang dikaitkan dengan hubungan eksternal perusahaan dengan konsumen, supplier atau partner dalam *research and development (R&D)*. *Customer capital* terdiri dari hubungan perusahaan dengan *stakeholders* (investor, kreditor, konsumen, supplier), dan persepsi mereka terhadap perusahaan. Sebagai contoh adalah *image*, loyalitas konsumen, kepuasan konsumen, hubungan dengan supplier, kekuatan komersial, kapasitas negosiasi dengan entitas keuangan dan lingkungan aktivitas (Stratovic & Marr, 2004). *Customer capital* menunjukkan potensi yang dimiliki perusahaan karena *ex-firm intangible* (Bontis, 1999). Selanjutnya, Bontis (1999) mengemukakan bahwa definisi tersebut telah memperluas kategori dalam memasukkan *customer capital* yang berpengaruh mengarahkan pengetahuan yang dibentuk dalam seluruh hubungan yang

dibangun, baik itu dari konsumen, pesaing atau dari perkumpulan pedagang dan pemerintah (Bontis, 1999). Satu manifestasi dari *customer capital* yang dapat dikupas dari konsumen sering dikaitkan dengan orientasi pasar. Tidak ada konsensus tentang definisi orientasi pasar, tetapi Kohli dan Joworski (1990) mendefinisikannya sebagai generasi besar organisasi dari kecerdasan pasar yang berkaitan dengan kebutuhan saat ini dan masa mendatang dari konsumen. Sehingga, diseminasi kecerdasan ini harus dilaksanakan secara horizontal dan vertikal dalam organisasi sehingga kompetensi dalam aktivitas organisasi atau respon terhadap perubahan pasar dapat dikembangkan.

Penelitian dalam *service profit chain* saat ini telah mendorong hubungan kausal diantara kepuasan pegawai dan konsumen, loyalitas konsumen dan kinerja keuangan (Kaplan & Norton, 1996). Sebagai contoh, pengiriman yang cepat membuat konsumen senang (Olve et al, 1999). Penelitian lebih jauh menunjukkan bahwa loyalitas konsumen dapat diprediksi dengan mengukur loyalitas pegawai (Horibe, 1999).

2.1.9. *Structural Capital*

Structural capital didefinisikan sebagai pengetahuan yang akan tetap berada dalam perusahaan (Starovic & Marr, 2004). Starovic & Marr (2004) menyebutkan bahwa *structural capital* terdiri dari rutinitas organisasi, prosedur-prosedur, sistem, budaya dan *database*. Beberapa diantara *structural capital* dilindungi hukum dan menjadi *intellectual property right*, yang secara legal dimiliki oleh perusahaan. Salah satu bagian dari *structural capital* adalah membangun sistem seperti *database* yang memungkinkan orang-orang dapat saling berhubungan dan belajar satu sama lain,

sehingga menumbuhkan sinergi karena adanya kemudahan berbagi pengetahuan dan bekerja sama antar individu dalam organisasi. Disamping *database*, termasuk dalam *structural capital* adalah semua hal selain manusia yang berasal dari pengetahuan yang berada dalam suatu organisasi termasuk struktur organisasi, petunjuk proses, strategi, rutinitas, *software*, *hardware* dan semua hal yang nilainya terhadap perusahaan lebih tinggi daripada nilai materinya.

Structural capital digambarkan sebagai apa yang tersisa dalam perusahaan pada saat pegawai pulang pada saat malam (Roos et al, 1997). *Structural capital* timbul dari proses dan nilai organisasi, yang mencerminkan fokus internal dan eksternal dari perusahaan, ditambah pengembangan dan pembaharuan nilai untuk masa depan. Jika sebuah organisasi memiliki sistem dan prosedur yang buruk dalam menjalankan aktivitasnya, *intellectual capital* keseluruhan tidak akan mencapai potensinya yang paling penuh (Bontis, 1998). Organisasi dengan keseluruhan *structural capital* akan memiliki budaya sportif yang memungkinkan individu untuk mencoba hal-hal baru, mempelajarinya, dan siap gagal. *Structural capital* merupakan *link* kritis yang memungkinkan *intellectual capital* diukur pada tingkat analisis organisasional (Bontis, et al, 2000).

2.1.10. *Business Performance*

Dengan pertimbangan kemudahan pengukuran, maka ukuran kinerja yang umum digunakan dalam manajemen tradisional adalah ukuran keuangan. Karena yang diukur hanya aspek keuangan saja, maka dalam manajemen tradisional peningkatan

kepercayaan pelanggan terhadap layanan jasa perusahaan, peningkatan kompetensi dan komitmen pegawai, kedekatan hubungan kemitraan perusahaan dengan pemasok, dan peningkatan produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis yang digunakan melayani konsumen tidak diukur.

Di dalam sistem kontrol formal ukuran kinerja meliputi ukuran *financial* dan *non financial* (Fisher, 1998). Ukuran *financial* sebenarnya menunjukkan berbagai tindakan yang terjadi di luar bidang keuangan. Peningkatan *financial return* merupakan akibat dari berbagai kinerja operasional yang diantaranya adalah meningkatnya kepercayaan konsumen terhadap produk yang dihasilkan perusahaan, meningkatnya *cost effectiveness* proses bisnis internal yang digunakan perusahaan untuk menghasilkan produk dan meningkatnya produktivitas serta komitmen pegawai (Mulyadi & Setyawan, 2001). Sehingga, jika suatu perusahaan bertujuan untuk memperoleh kinerja keuangannya, maka seharusnya perusahaan dapat memotivasi para pegawainya di perspektif non keuangan, karena di perspektif tersebut terdapat *the real drivers* kinerja keuangan jangka panjang.

Ferrier dan McKenzie (2004) mengemukakan bahwa kesuksesan sembilan puluh perusahaan di Australia dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut :

- a. Mencoba untuk menemukan potensi dari para pegawainya.
- b. Berusaha meningkatkan profil perusahaannya.
- c. Memasukkan hubungan strategis dengan berbagai negara dalam hubungannya dengan ekspor yang dilakukan, menggunakan reputasi yang dimiliki dan jaringan bisnis.
- d. Melakukan investasi di dalam riset dan pengembangan.

- e. Mengetahui konsumen-konsumen terbaiknya dan melibatkan mereka dalam pembuatan keputusan.
- f. Memberikan saran dari seluruh perusahaan dalam proses inovasinya.
- g. Memelihara hubungan yang kuat berdasar pada ilmu pengetahuan Australia.

Di samping faktor-faktor tersebut, dikemukakan pula bahwa kesuksesan suatu perusahaan tidak dapat lepas dari *brand name*, para pegawai, dan pengembangan produk-produk baru yang inovatif. Satu hal yang penting adalah riset dan pengembangan, kumpulan informasi dan penciptaan ide-ide baru. Selain itu, dari ke sembilan puluh perusahaan tersebut ada yang menghubungkan kesuksesannya dengan :

- a. Proses pembelajaran bagi perusahaan.
- b. Komitmen kuat untuk membangun *intellectual capital* para pegawai.
- c. Kemungkinan untuk mengkapitalisasi pengembangan teknologi di dalam kerangka jangka pendek
- d. Memelihara hubungan dengan klien.

Faktor lain yang turut berperan dalam kesuksesan perusahaan adalah dimasukkannya pengembangan para pegawai sebagai faktor kesuksesan suatu perusahaan, di samping pendesainan dan pengembangan sistem *treasury* pemecahan masalah dan pelayanan, yang dipercaya sebagai kekuatan organisasi pada para pegawai dan riset dan pengembangan.

Uraian di atas membuktikan bahwa penggerak kinerja suatu perusahaan telah berubah. Pergeseran dari *tangible asset* ke seperangkat penggerak kinerja baru menciptakan tantangan yang sulit bagi perusahaan, para manajer maupun investor. Satu

hal yang kritis dari investor dan *stakeholder* perusahaan adalah tantangan dari *relevance*, *timeliness*, *reliability*, *consistency* dan *comparability* informasi dan pengaruhnya terhadap kemampuan ukuran nilai sesungguhnya dari perusahaan dalam ekonomi baru. Dalam ekonomi baru, terdapat resiko yang lebih besar bahwa organisasi tidak akan memiliki informasi yang mereka butuhkan untuk membuat keputusan-keputusan strategis, operasional dan finansial. Pasar modal juga akan kehilangan informasi yang dibutuhkan untuk dapat membuat keputusan-keputusan investasi yang optimal. Pengukuran dan sistem pelaporan saat ini tidak dapat menangkap munculnya sumber dari nilai dan tidak merefleksikan seluruh cara perusahaan menciptakan atau menghilangkan nilai di dalam ekonomi baru (Ferrier & McKenzie, 2004).

Dibandingkan dengan ukuran kinerja pada manajemen tradisional yang menekankan pada *tangible*, penggerak kinerja yang baru tersebut memiliki perbedaan penting. *Tangible* merupakan komoditas yang langka, dapat habis melalui penggunaannya, dapat dipindahkan (sekali ini terjadi, *tangible asset* tidak kuat untuk dikuasai oleh pemilik aslinya), dapat dikuasai kembali, dan dapat ditempatkan dalam ruang dan waktu. Sedangkan *intangible* tidak memerlukan kelangkaan, dapat digunakan tanpa dikonsumsi, dapat dijual atau dipindahkan beberapa waktu lamanya tetapi masih dikuasai, tidak dapat dikuasai kembali, independen terhadap ruang tetapi tidak independen terhadap waktu (Ferrier & McKenzie, 2004).

2.2. Pengembangan Hipotesis dan Kerangka Pemikiran

2.2.1. Hubungan *Human Capital* dan *Customer Capital*

Human capital merupakan individu dengan seluruh potensinya baik pengetahuan, pengalaman, *skill*, dan sebagainya yang dapat menciptakan nilai bagi perusahaan. *Human capital* memiliki pengetahuan yang bersifat *tacit* yang bersifat pribadi, sulit dikomunikasikan, dan dibagi dengan orang lain. *Tacit knowledge* ini tidak dapat dimiliki oleh perusahaan dan akan tetap berada di dalam pikiran pegawai meskipun penciptaan nilai perusahaan merupakan hasil transformasi dari *tacit knowledge* tersebut.

Termasuk dalam cakupan *human capital* adalah kemampuan menjalin hubungan di dalam maupun di luar organisasi. Esensi *human capital* berada pada kedalaman dari kecerdasan para pegawai. Dengan kecerdasannya, maka *human capital* tidak hanya mampu menjalin hubungan di dalam organisasi itu sendiri, namun juga akan mampu menjalin hubungan di luar organisasi. Kemampuan menjalin hubungan di luar organisasi menyebabkan *human capital* akan mampu menstimulasi orang-orang di luar perusahaan untuk bekerjasama dengan perusahaan atau melakukan pembelian terhadap produk perusahaan. *Human capital* yang dimiliki suatu organisasi berpotensi penuh untuk membangun orientasi pasar bagi konsumennya. Jika kompetensi pegawai di dalam suatu organisasi semakin baik, mereka akan memahami kebutuhan konsumen dan mampu mengembangkan *customer capital* untuk menahan loyalitas konsumen.

Hal tersebut menunjukkan bahwa kompetensi pegawai akan sangat menentukan dalam menciptakan nilai bagi perusahaan, khususnya *customer capital*. Dengan

demikian, sumber daya manusia akan sangat mendukung terciptanya *customer capital*. Hal ini sesuai dengan *exploratory study* Bontis (1998) di Canada yang menemukan hubungan positif dan signifikan antara *human capital* dan *customer capital*. Kesimpulan yang sama juga ditemukan pada penelitian Bontis et al (2000) di Malaysia terhadap industri jasa dan non jasa.

Berdasarkan uraian di atas, maka dilakukan pengujian terhadap hipotesis 1 yang menyatakan bahwa :

H1 : *Human capital* berhubungan secara positif dan signifikan dengan *customer capital*.

2.2.2. Hubungan *Human Capital* dan *Structural Capital*

Di dalam perusahaan, khususnya yang berbasis pengetahuan, *human capital* merupakan sumber daya paling penting. Sumber daya ini merupakan *cost* yang dominan dalam proses produksi perusahaan. Tanpa adanya sumber daya ini, maka perusahaan akan kehilangan aktivitasnya. *Tacit knowledge* yang ada pada pegawai merupakan sumber inovasi dan strategi pembaharuan. Kreativitas dan kecerdasan pegawai dapat mengubah praktek dan memikirkan solusi yang inovatif terhadap suatu masalah. Hal tersebut selanjutnya akan dapat meningkatkan atau memperbaiki pengetahuan perusahaan (*structural capital*) misalnya rutinitas organisasi, prosedur-prosedur, sistem, budaya, *database*, dan sebagainya.

Uraian di atas sesuai dengan hasil penelitian Bontis (1998) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara *human capital* dan *structural*

capital. Lebih lanjut, Bontis et al (2000) mengidentifikasi bahwa hubungan antara *human capital* dengan *structural capital* adalah berbeda, tergantung pada sektor industrinya. Koefisien beta untuk hubungan tersebut menunjukkan *path* yang bersifat positif tetapi tidak signifikan untuk industri jasa dan bersifat positif dan signifikan untuk industri non jasa.

Berdasarkan uraian di atas, maka dilakukan pengujian terhadap hipotesis 2 yang menyatakan bahwa :

H2 : *Human capital* berhubungan secara positif dan signifikan dengan *structural capital*.

2.2.3. Hubungan *Customer Capital* dan *Structural Capital*

Customer capital merupakan aliran pengetahuan yang berasal dari hubungan-hubungan eksternal perusahaan. Perusahaan yang berinvestasi besar untuk menjadi fokus pada konsumen dan menjadi penentu pasar secara mutlak akan dapat menciptakan rutinitas organisasi yang efisien yang selanjutnya akan dapat memberikan pelayanan yang baik kepada konsumen. Misalnya, jika hubungan dengan pemasok terjalin dengan baik atau perusahaan dapat memilih pemasok dengan tepat, maka keterlambatan bahan baku atau kualitas bahan baku yang rendah dapat dihindari. Hal tersebut akan menyebabkan proses produksi sebagai rutinitas organisasi akan berjalan dengan lancar.

Hal tersebut sesuai dengan *resource-dependence theory* Pfeffer dan Salancik (1978) yang berfokus pada hubungan simbiotik antara organisasi dan sumber daya lingkungannya. Suatu perusahaan merespon dan menjadi tergantung terhadap pelaku,

organisasi atau perusahaan lain dimana pengendalian sumber daya secara kritis ditujukan ke operasi, dan dimana perusahaan telah membatasi pengendaliannya. Organisasi secara berkelanjutan mencari sumber daya dari lingkungannya agar *survive*.

Menurut Pfeffer dan Salancik (1978) banyak perubahan organisasi yang dibentuk dari sumber daya kritis yang tersedia bagi perusahaan. Lebih lanjut Pfeffer dan Salancik (1978) mengemukakan bahwa agar dapat memperoleh sumber daya tersebut, organisasi berinteraksi dengan entitas organisasi lain dalam lingkungannya yang mengendalikan sumber daya tersebut. Meskipun organisasi tergantung pada sumber daya eksternal, organisasi dapat secara strategis mengalokasikan sumber daya dan sebaliknya mengelolanya sehubungan dengan proses dalam organisasi.

Di samping itu, hasil penelitian Bontis et al (2000) juga menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara *customer capital* dan *structural capital* baik dalam industri jasa maupun non jasa. Berdasarkan uraian di atas, maka dilakukan pengujian terhadap hipotesis 3 yang menyatakan bahwa :

H3 : *Customer capital* berhubungan secara positif dan signifikan dengan *structural capital*.

2.2.4. Hubungan *Structural Capital* dan *Business Performance*

Jika suatu organisasi mampu mengkodifikasikan pengetahuan perusahaan dan mengembangkan *structural capital*, misalnya menerapkan dan mengembangkan ide-ide hebat, memperbaiki biaya per rupiah pendapatan, memiliki sistem dan prosedur yang mendukung inovasi, dan sebagainya, maka keunggulan bersaing akan dapat dicapai.

Keunggulan tersebut secara relatif akan menghasilkan *business performance* yang lebih tinggi. *Structural capital* merupakan sarana dan prasarana yang mendukung pegawai untuk menciptakan kinerja yang optimum. Hal ini dikarenakan organisasi dengan keseluruhan *structural capital* akan memiliki budaya sportif yang memungkinkan individu untuk mencoba hal-hal baru, mempelajarinya, dan siap gagal (Bontis et al, 2000).

Structural capital merupakan *link* kritis yang memungkinkan *intellectual capital* diukur pada tingkat analisis organisasional (Bontis et al, 2000). Jika sistem dan prosedur yang dimiliki suatu organisasi untuk menjalankan aktivitasnya buruk, maka *intellectual capital* secara keseluruhan tidak akan mencapai potensinya yang paling penuh, sehingga *business performance* yang dicapai juga tidak akan maksimal.

Hal tersebut sesuai dengan Choo dan Bontis (2002) yang menyatakan terdapat banyak dukungan terhadap asersi bahwa *intellectual capital* merupakan kunci penentu bagi nilai suatu perusahaan dan kinerja ekonomi nasional. Pernyataan tersebut juga didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh O'Regan, O'Donnell, Kennedy, Bontis, dan Cleary (2004) terhadap CEO dan CFO di Irlandia. Penelitian tersebut memberikan kesimpulan bahwa persepsi CEO dan CFO Irlandia adalah mendukung asersi bahwa *intellectual capital* merupakan kunci penentu nilai suatu perusahaan dan kinerja ekonomi nasional baik selama kondisi ekonomi baik atau dalam masa penurunan kondisi ekonomi.

Di samping itu, hasil penelitian yang lain menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara *intellectual capital* dengan kinerja perusahaan (Pulic,

1998). Senada dengan hasil penelitian Pulic (1998), Bontis (1998) menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *structural capital* dengan kinerja perusahaan. Kesimpulan yang sama juga diperoleh dari penelitian Bontis et al (2000). Koefisien beta untuk hubungan tersebut menunjukkan *path* yang positif dan signifikan untuk industri jasa maupun non jasa.

Berdasarkan uraian di atas, maka dilakukan pengujian terhadap hipotesis 4 yang menyatakan bahwa :

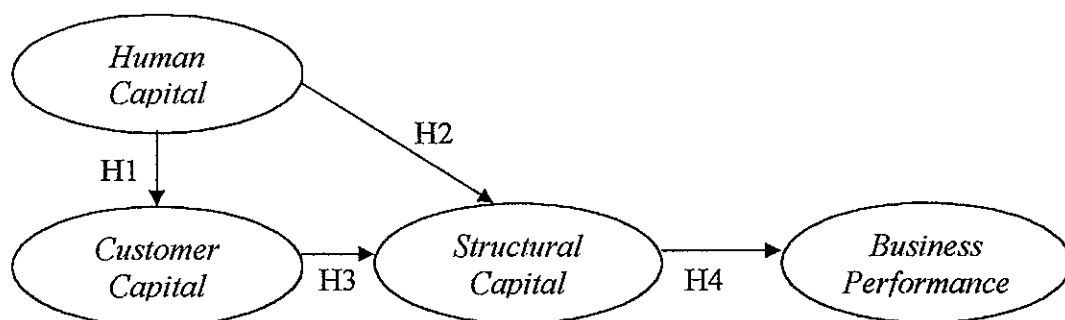
H4 : *Structural capital* berhubungan secara positif dan signifikan dengan *business performance*.

2.2.5. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran teoritis yang menggambarkan rumusan hipotesis penelitian ditunjukkan dalam gambar berikut :

GAMBAR 2.6.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS



Sumber : Bontis et al (2000)

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Unit Analisis

Penelitian ini menguji kembali hubungan antara *intellectual capital* dengan *business performance* yang dilakukan oleh Bontis et al (2000) dengan menggunakan unit analisis manajer keuangan sebagai wakil perusahaan. Dipilihnya manajer keuangan sebagai wakil perusahaan didasari suatu alasan manajer keuangan memiliki posisi dan pengetahuan yang memadai untuk menjawab item-item kuesioner, baik yang berhubungan dengan keuangan maupun non keuangan.

3.2. Populasi dan Penentuan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perusahaan yang ada di Semarang. Untuk menentukan sampel, digunakan perusahaan-perusahaan yang terdaftar di Badan Koordinasi Penanaman Modal Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Tengah sebagai rerangka sampling. Pola pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan secara *random* (acak), sedangkan desain *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *unrestricted random sample* dengan *simple random sample*. Dengan digunakannya *unrestricted random sample*, maka sampel ditarik secara langsung dari populasi dan populasi tidak dibagi-bagi lebih dahulu atas subsampel. Dengan *simple random sample*, maka tiap unit populasi dalam penelitian ini diberi nomor, kemudian sampel yang diinginkan ditarik secara *random* dengan menggunakan undian.

Comfrey dan Lee (1992) menyatakan bahwa kecukupan ukuran sampel dapat menggunakan skala sebagai berikut :

TABEL 3.1.

SKALA KECUKUPAN UKURAN SAMPEL

Skala	Keterangan
50	<i>Very poor</i>
100	<i>Poor</i>
200	<i>Fairly</i>
300	<i>Good</i>
500	<i>Very Good</i>
≥ 1000	<i>Excellent</i>

Sumber : Comfrey dan Lee (1992)

Berdasarkan hal tersebut, maka dalam penelitian ini ukuran sampel yang diambil adalah sebesar 200. Ukuran sampel sebesar 200 menurut skala kecukupan ukuran sampel termasuk dalam kategori *fairly*. Pengambilan sampel sebesar 200 juga didasari suatu pertimbangan bahwa penelitian ini menggunakan alat statistik *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan teknik *maximum likelihood estimation* (MLE) yang mengharuskan ukuran sampel yang diambil antara 100 sampai dengan 200. Dengan mengambil ukuran sampel sebesar 200, maka telah memenuhi skala kecukupan ukuran sampel Comfrey dan Lee (1992) dan telah memenuhi syarat untuk pengolahan data menggunakan SEM dengan teknik *maximum likelihood estimation* (MLE).

Untuk memperoleh ukuran sampel sebesar 200, maka diasumsikan bahwa *response rate* responden dalam menjawab pertanyaan kuesioner sebesar 40%. Meskipun Gudono dan Mardiyah (2001) menyatakan bahwa *response rate* di Indonesia umumnya berkisar antara 10% sampai dengan 16%, namun karena pengiriman kuesioner dilakukan

dengan menggunakan jasa pos (*mail survey*) dan *contact person*, maka diharapkan *response rate* responden meningkat menjadi sebesar 40%. Dengan tingkat *response rate* ini, maka kuesioner yang dikirimkan sebanyak 500 kuesioner.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan jenis data subyek (*self-report data*) dengan respon yang diberikan tertulis dan dilaporkan sendiri oleh responden. yang dapat berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian (responden).

Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer (*primary data*) yang diperoleh langsung dari sumber asli dengan tidak melalui media perantara.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Data primer dikumpulkan dengan menggunakan metode survey dengan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner, yaitu dengan mengirim kuesioner melalui jasa pos (*mail survey*) dan *contact person* kepada responden. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh langsung dari Bontis (1997), sehingga masih dalam bentuk bahasa Inggris. Proses penterjemahan ke dalam bahasa Indonesia dilakukan melalui tiga tahap sebagaimana direkomendasikan oleh Hofstede (1980). Pertama, seseorang yang berkebangsaan Indonesia dan sangat fasih berbahasa Indonesia dan Inggris serta memiliki pengetahuan akuntansi menterjemahkan kuesioner dari bahasa

Inggris ke bahasa Indonesia. Kedua, orang lain selain yang disebutkan pada langkah pertama, yang berkebangsaan Indonesia yang memiliki pengetahuan akuntansi dan kemampuan bahasa Indonesia dan Inggris yang baik, menterjemahkan kuesioner versi Indonesia kembali ke dalam bahasa Inggris. Ketiga, *cross-check* kuesioner versi bahasa Inggris asli dengan versi bahasa Inggris hasil terjemahan. Dalam penelitian ini, hanya kuesioner versi bahasa Indonesia yang digunakan.

Surat pengantar yang disertakan dalam kuesioner, meminta responden mengambil peran sebagai perwakilan pegawai dan merespon item dari perspektif perusahaan secara keseluruhan. Sehingga, tiap responden berlaku sebagai responden *proxy* untuk keseluruhan organisasi. Surat tersebut juga meminta responden memberikan respon balik terhadap item kuesioner (misalnya jika responden mengalami kesulitan dalam memahami item-item kuesioner).

Pertanyaan kuesioner merupakan pertanyaan terbuka dan tertutup. Pertanyaan terbuka dalam kuesioner penelitian digunakan untuk mengetahui umpan balik responden. Pertanyaan tertutup penelitian ini terdiri dari serangkaian pertanyaan dengan jawaban menggunakan skala Likert, yaitu responden diminta untuk memberikan jawaban seberapa jauh responden setuju atau tidak setuju terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner. Pertanyaan tertutup juga menggunakan skala rating, yaitu responden diminta untuk menjawab paling rendah atau paling tinggi untuk pertanyaan-pertanyaan yang diajukan.

3.5. Definisi Operasional Variabel

3.5.1. *Human Capital*

Human capital yang dimaksud dalam penelitian ini merupakan pengetahuan individu dalam organisasi yang digambarkan oleh para pegawainya, termasuk juga kreativitas, pengalaman, *skill*, motivasi, toleransi terhadap ambiguitas, dan sebagainya yang dihasilkan melalui kompetensi, sikap dan kecerdasan intelektual. Untuk mengukur variabel *human capital*, peneliti menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Bontis (1997) yang semula telah diujikan di Canada (Bontis, 1998) dan kemudian diuji ulang di Malaysia (Bontis et al, 2000). Kuesioner mengenai *human capital* terdiri dari dua puluh pertanyaan yang diisi sampai sejauh mana responden setuju dengan skala Likert (1 = sangat tidak setuju sampai dengan 5 = sangat setuju). Penggunaan lima poin skala Likert dalam penelitian ini merupakan reduksi dari skala Likert yang digunakan oleh Bontis (1997). Bontis (1997) menggunakan tujuh poin skala Likert, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan lima poin skala Likert untuk memudahkan responden dalam menjawab pertanyaan.

3.5.2. *Customer Capital*

Customer capital yang dimaksud dalam penelitian ini merupakan pengetahuan yang dibentuk dalam *marketing channels* dan hubungan-hubungan eksternal perusahaan dengan konsumen, suplier, pemerintah, asosiasi industri dan sebagainya. *Customer capital* menunjukkan potensi yang dimiliki perusahaan karena *ex-firm intangible* (Bontis et al, 2000). Untuk mengukur variabel *customer capital*, peneliti menggunakan

instrumen yang dikembangkan oleh Bontis (1997) yang telah diuji di Canada (Bontis, 1998) dan diuji ulang di Malaysia (Bontis et al, 2000). Kuesioner terdiri dari tujuh belas pertanyaan yang diisi sampai sejauh mana responden setuju dengan tujuh skala Likert (1 = sangat tidak setuju sampai dengan 5 = sangat setuju). Penelitian ini menggunakan lima poin skala Likert, yang merupakan reduksi dari tujuh poin skala Likert yang digunakan Bontis (1997) untuk memudahkan responden dalam menjawab pertanyaan.

3.5.3. *Structural Capital*

Structural capital yang dimaksud dalam penelitian ini merupakan kumpulan pengetahuan non manusia dalam sebuah organisasi termasuk *database*, struktur organisasi, petunjuk proses, strategi, rutinitas, *software*, *hardware*, dan semua hal yang nilainya terhadap perusahaan lebih tinggi daripada nilai materinya. Untuk mengukur *structural capital* digunakan instrumen yang dikembangkan oleh Bontis (1997) yang telah diuji di Canada (Bontis, 1998) dan kemudian diuji ulang di Malaysia (Bontis et al, 2000). Kuesioner terdiri dari enam belas pertanyaan yang diisi sampai sejauh mana responden setuju dengan tujuh skala Likert (1 = sangat tidak setuju sampai dengan 5 = sangat setuju). Untuk memudahkan responden dalam menjawab pertanyaan, maka dilakukan reduksi terhadap tujuh poin skala Likert yang digunakan Bontis (1997) menjadi lima poin skala Likert.

3.5.4. *Business Performance*

Business performance yang dimaksud dalam penelitian ini meliputi kinerja bisnis yang bersifat *financial* maupun *non financial*. Kinerja bisnis yang bersifat *financial* didasarkan pada laba, pertumbuhan laba, pertumbuhan penjualan, *return on assets* setelah pajak, dan *return on sales* setelah pajak, sedangkan kinerja bisnis yang bersifat *non financial* didasarkan sejauhmana kepemimpinan perusahaan dalam industri, pandangan masa depan, respon keseluruhan terhadap persaingan, tingkat keberhasilan di dalam peluncuran produk baru dan *business performance* secara keseluruhan. *Business performance* diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Bontis (1997) dan telah diuji di Canada (Bontis, 1998) yang kemudian diuji ulang di Malaysia (Bontis et al, 2000). Kuesioner terdiri dari sepuluh pertanyaan yang menggunakan lima skala rating (1 = paling rendah sampai 5 = paling tinggi). Penggunaan lima skala rating merupakan reduksi yang digunakan Bontis (1997), dengan tujuan untuk mempermudah responden dalam menjawab pertanyaan.

Ringkasan dari item survey untuk mengukur *human capital*, *structural capital*, *customer capital* dan *business performance* dapat dilihat dalam tabel berikut :

TABEL 3.2.
RINGKASAN ITEM SURVEY

<i>Human Capital</i>	
X1 Tingkat kompetensi ideal	X11 Para pegawai bekerja dengan cara yang terbaik
X2 Program pelatihan penggantian	X12 Program rekrutmen menyeluruh
X3 Perencana melakukan perencanaan sesuai jadwal	X13 Keluarnya pegawai bukan merupakan masalah besar
X4 Kerjasama pegawai di dalam tim	X14 Para pegawai selalu memikirkan tindakan-tindakannya
X5 Perkembangan dan pemeliharaan hubungan internal	X15 Aktivitas dilakukan dengan seluruh kemampuan
X6 Adanya ide-ide baru	X16 Para individu belajar dari individu yang lain
X7 Peningkatan kemampuan pegawai	X17 Pendapat para pegawai
X8 Para pegawai cerdas	X18 Mendapat yang terbaik dari pegawai
X9 Para pegawai adalah terbaik di dalam industri	X19 Para pegawai tidak merendahkan pegawai lain dengan level lebih rendah
X10 Para pegawai merasa puas	X20 Pegawai memberikan seluruh upayanya sehingga membuat perusahaan berbeda
<i>Customer Capital</i>	
X21 Konsumen secara umum puas	X30 Melakukan pertemuan dengan konsumen
X22 Pengurangan waktu untuk memecahkan masalah	X31 Info konsumen menyebar
X23 Pangsa pasar meningkat	X32 Memahami target pasar
X24 Pangsa pasar yang dicapai adalah yang tertinggi	X33 Peduli dengan yang diinginkan konsumen
X25 Hubungan yang langgeng	X34 Mewujudkan keinginan konsumen
X26 Layanan yang bernilai tambah	X35 Meluncurkan sesuatu yang baru
X27 Konsumen loyal	X36 Yakin terhadap konsumen di masa yang akan datang
X28 Konsumen semakin memilih kita	X37 Umpan balik dengan konsumen
X29 Perusahaan berorientasi pasar	

<i>Structural Capital</i>	
X38 Rendahnya biaya per transaksi	X46 Mengembangkan lebih banyak ide di dalam industri
X39 Memperbaiki biaya per rupiah pendapatan	X47 Perusahaan adalah efisien
X40 Meningkatnya pendapatan tiap pegawai	X48 Sistem memungkinkan adanya akses info yang mudah
X41 Pendapatan tiap pegawai adalah yang terbaik	X49 Prosedur mendukung inovasi
X42 Penurunan waktu transaksi	X50 Birokrasi perusahaan tidak rumit
X43 Waktu transaksi adalah yang terbaik	X51 Struktur organisasi membuat pegawai tidak merasa jauh diantara pegawai yang lain
X44 Menerapkan ide-ide baru	X52 Suasana bersifat mendukung
X45 Mendukung perkembangan ide	X53 Berbagi pengetahuan saat seseorang memiliki ide hebat
<i>Business Performance</i>	
X54 Kepemimpinan dalam industri	X59 <i>Return on assets</i> setelah pajak
X55 Pandangan masa depan	X60 <i>Return on sales</i> setelah pajak
X56 Laba	X61 Respon keseluruhan terhadap persaingan
X57 Pertumbuhan laba	X62 Tingkat kesuksesan di dalam peluncuran produk baru
X58 Pertumbuhan penjualan	X63 <i>Business performance</i> secara keseluruhan

Sumber : Bontis et al (2000)

3.6. Teknik Analisis

3.6.1. Statistik Deskriptif

Dalam penelitian ini, statistik deskriptif digunakan sebagai teknik analisis dengan tujuan untuk memberikan gambaran pengiriman dan pengembalian kuesioner, gambaran umum responden penelitian (umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan lama bekerja) serta deskripsi mengenai konstruk penelitian yang menunjukkan angka minimum, maksimum, *mean* dan standar deviasi.

3.6.2. Uji *Non Response Bias*

Pengiriman kuesioner dengan menggunakan jasa pos (*mail survey*) yang digunakan dalam penelitian ini memiliki kelemahan terjadinya kemungkinan tingkat pengembalian (*response rate*) yang sangat rendah sehingga akan berpengaruh pada keputusan menggeneralisasi sampel dari sebuah populasi yang diteliti karena dimungkinkan terjadi perbedaan *score* antara kelompok kuesioner yang kembali dan yang tidak. Jika hal tersebut terjadi, maka perlu dilakukan uji *non response bias* dengan menggunakan *t-test* yang dilakukan dengan tujuan untuk melihat apakah karakteristik responden yang mengembalikan kuesioner dengan responden yang tidak mengembalikan kuesioner (*non response*) berbeda. Kriteria pengujian adalah H_0 diterima, sehingga tidak ada perbedaan *score* antara kelompok kuesioner yang kembali dan yang tidak.

3.6.3. Uji Hipotesis

Peneliti menggunakan pemodelan persamaan struktural (SEM) dalam pengujian hipotesis, dengan pertimbangan SEM memiliki kemampuan untuk menggabungkan *measurement model* dengan *structural model* secara simultan dan efisien jika dibandingkan dengan teknik multivariat lainnya (Hair et al, 1998).

Measurement model merupakan sub model dalam SEM yang menetapkan indikator untuk setiap konstruk dan menilai reliabilitas setiap konstruk untuk mengestimasi hubungan kausal. Tujuan model ini adalah untuk mendeskripsikan sebuah keadaan atau sebuah konsep atau sebuah faktor (Agusty, 2002). Model ini menunjukkan

kemampuan menggambarkan konsep yang terobservasi dalam hubungan tersebut serta memaparkan *error* pengukuran dalam proses estimasi dan digunakan untuk menghubungkan model terukur, tercatat, dan terobservasi pada variabel laten (konstruk) karena konstruk yang dihipotesis tidak dapat diukur secara langsung (Cooper & Emory, 1995). Teknik ini serupa dengan *confirmatory factor analysis* (Hair et al, 1998). Perbedaan utamanya terletak pada *degree of control* dari peneliti. Dalam analisis faktor, peneliti hanya memiliki wewenang menetapkan jumlah faktor tetapi semua variabel memiliki *loading* untuk setiap faktor, sedangkan dalam *measurement model* peneliti menentukan variabel mana yang merupakan indikator setiap konstruk dengan variabel yang memiliki *loading* selain dari konstruk yang ditetapkan.

Sedangkan *structural model* merupakan pemodelan yang menggambarkan hubungan-hubungan yang dihipotesiskan antar konstruk, yang menjelaskan sebuah kausalitas, termasuk di dalamnya kausalitas berjenjang (Agusty, 2002). Model tersebut seringkali dibuat dalam bentuk diagram alur (*path diagram*) (Hair et al, 1998).

Kedua model tersebut akan digunakan bersama-sama dengan aplikasi *Analysis of Momen Structure (AMOS) 4.01* dan *SPSS 10,0* yang akan menghasilkan indikator-indikator yang mendukung apakah model yang diajukan adalah model yang fit.

Terdapat tujuh langkah dalam pemodelan menggunakan SEM (Hair et al, 1998) yaitu :

1. Mengembangkan model berdasarkan teori

SEM merupakan *confirmatory technique* yang digunakan untuk menguji hubungan kausalitas berdasarkan teori yang sudah ada, dimana perubahan satu

variabel diasumsikan menghasilkan perubahan pada variabel lain. Kajian teoritis yang mendasari konstruk dan dimensi-dimensi yang akan diteliti telah dijelaskan dalam telaah teoritis dan ditunjukkan dalam kerangka pemikiran.

2. Membuat diagram alur (*path diagram*)

Diagram alur (*path diagram*) digunakan untuk menunjukkan hubungan kausalitas antar konstruk. Dalam penelitian ini terdapat satu konstruk *eksogen* yaitu *human capital* dan tiga konstruk *endogen* yaitu *customer capital*, *structural capital*, dan *business performance*. Diagram alur (*path diagram*) penelitian ini dapat digambarkan dalam Gambar 3.1.

3. Membentuk model pengukuran dan persamaan struktural

Diagram alur (*path diagram*) diterjemahkan dalam persamaan struktural dan *measurement model* sebagai berikut :

- a. Persamaan struktural dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk

$$\text{Konstruk Endogen} = \text{Konstruk Eksogen} + \text{Konstruk Endogen} + \text{Error}$$

- b. Model pengukuran menentukan variabel yang mengukur konstruk dan serangkaian matrik yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

Dalam penelitian ini, hasil kedua langkah tersebut adalah sebagai berikut :

$$\text{CC} = \beta_1 \text{HC} + Z_1$$

$$\text{SC} = \beta_2 \text{HC} + \beta_3 \text{CC} + Z_2$$

$$\text{BF} = \beta_1 \text{HC} + \beta_2 \text{HC} + \beta_3 \text{CC} + \beta_4 \text{SC} + Z_3$$

Spesifikasi terhadap model pengukuran adalah sebagai berikut :

Persamaan *Human Capital (HC)* :

$$\begin{array}{ll}
 X1 = \lambda_1 HC + e1 & X11 = \lambda_{11} HC + e11 \\
 X2 = \lambda_2 HC + e2 & X12 = \lambda_{12} HC + e12 \\
 X3 = \lambda_3 HC + e3 & X13 = \lambda_{13} HC + e13 \\
 X4 = \lambda_4 HC + e4 & X14 = \lambda_{14} HC + e14 \\
 X5 = \lambda_5 HC + e5 & X15 = \lambda_{15} HC + e15 \\
 X6 = \lambda_6 HC + e6 & X16 = \lambda_{16} HC + e16 \\
 X7 = \lambda_7 HC + e7 & X17 = \lambda_{17} HC + e17 \\
 X8 = \lambda_8 HC + e8 & X18 = \lambda_{18} HC + e18 \\
 X9 = \lambda_9 HC + e9 & X19 = \lambda_{19} HC + e19 \\
 X10 = \lambda_{10} HC + e10 & X20 = \lambda_{20} HC + e20
 \end{array}$$

Persamaan *Customer Capital* :

$$\begin{array}{ll}
 X21 = \lambda_{21} CC + e21 & X30 = \lambda_{30} CC + e30 \\
 X22 = \lambda_{22} CC + e22 & X31 = \lambda_{31} CC + e31 \\
 X23 = \lambda_{23} CC + e23 & X32 = \lambda_{32} CC + e32 \\
 X24 = \lambda_{24} CC + e24 & X33 = \lambda_{33} CC + e33 \\
 X25 = \lambda_{25} CC + e25 & X34 = \lambda_{34} CC + e34 \\
 X26 = \lambda_{26} CC + e26 & X35 = \lambda_{35} CC + e35 \\
 X27 = \lambda_{27} CC + e27 & X36 = \lambda_{36} CC + e36 \\
 X28 = \lambda_{28} CC + e28 & X37 = \lambda_{37} CC + e37 \\
 X29 = \lambda_{29} CC + e29 &
 \end{array}$$

Persamaan *Structural Capital (SC)* :

$$X38 = \lambda_{38}SC + e38$$

$$X39 = \lambda_{39}SC + e39$$

$$X40 = \lambda_{40}SC + e40$$

$$X41 = \lambda_{41}SC + e41$$

$$X42 = \lambda_{42}SC + e42$$

$$X43 = \lambda_{43}SC + e43$$

$$X44 = \lambda_{44}SC + e44$$

$$X45 = \lambda_{45}SC + e45$$

$$X46 = \lambda_{46}SC + e46$$

$$X47 = \lambda_{47}SC + e47$$

$$X48 = \lambda_{48}SC + e48$$

$$X49 = \lambda_{49}SC + e49$$

$$X50 = \lambda_{50}SC + e50$$

$$X51 = \lambda_{51}SC + e51$$

$$X52 = \lambda_{52}SC + e52$$

$$X53 = \lambda_{53}SC + e53$$

Persamaan *Business Performance (BF)* :

$$X54 = \lambda_{54}BF + e54$$

$$X55 = \lambda_{55}BF + e55$$

$$X56 = \lambda_{56}BF + e56$$

$$X57 = \lambda_{57}BF + e57$$

$$X58 = \lambda_{58}BF + e58$$

$$X59 = \lambda_{59}BF + e59$$

$$X60 = \lambda_{60}BF + e60$$

$$X61 = \lambda_{61}BF + e61$$

$$X62 = \lambda_{62}BF + e62$$

$$X63 = \lambda_{63}BF + e63$$

Keterangan :

β = *Regression Weight*

λ = *Loading Factor*

CC = *Customer Capital*

SC = *Structural Capital*

HC = *Human Capital*

BF = *Business Performance*

e = *Error*

Z = *Disturbance Term*

$X_1 - X_{20}$ = Pengukuran untuk *human capital*

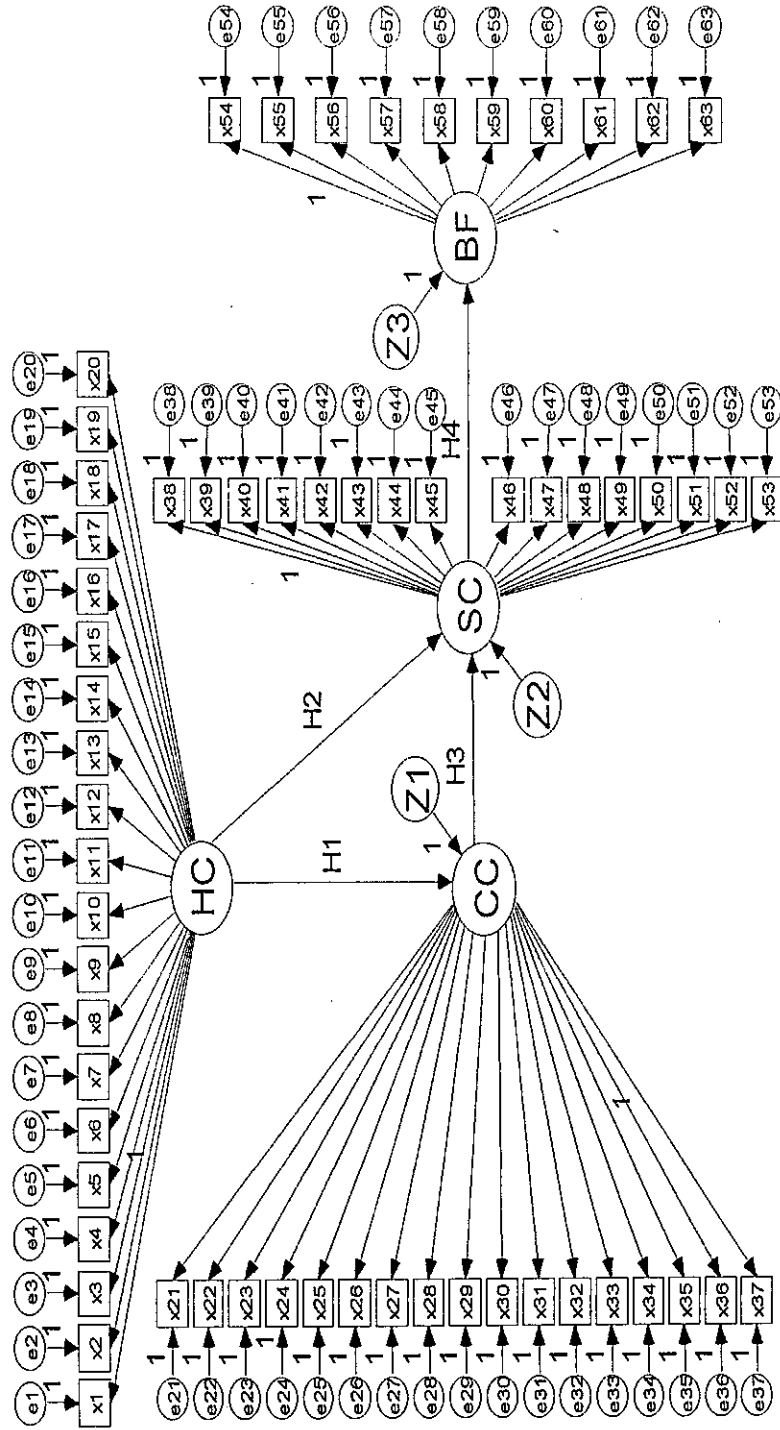
$X_{21} - X_{37}$ = Pengukuran untuk *customer capital*

$X_{38} - X_{53}$ = Pengukuran untuk *structural capital*

$X_{54} - X_{63}$ = Pengukuran untuk *business performance*

GAMBAR 3.1.

DIAGRAM ALUR HUBUNGAN INTELLECTUAL CAPITAL DAN BUSINESS PERFORMANCE



4. Pemilihan matrik input dan teknik estimasi atas model yang dibangun.

Pada penelitian ini, menggunakan matrik kovarian. Matrik kovarian umumnya lebih banyak digunakan dalam penelitian mengenai hubungan, sebab *standar error* yang dilaporkan dari berbagai penelitian umumnya menunjukkan angka yang kurang akurat bila matrik korelasi digunakan sebagai input. Hal tersebut juga disarankan oleh Hair et al (1998), sebab varian/kovarian lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dan merupakan bentuk data yang lebih sesuai untuk memvalidasi hubungan-hubungan kausalitas.

Teknik estimasi yang digunakan adalah *maximum likelihood estimation method* yang terdapat dalam *software* program AMOS 4.01. Teknik estimasi ini memenuhi kriteria yang dituntut di mana sampel yang digunakan antara 100 sampai dengan 200 seperti yang dikemukakan oleh Hair et al (1998) dan asumsi *normality* terpenuhi.

5. Menganalisis kemungkinan munculnya masalah *identification*

Masalah *identification* adalah ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang baik (Agusty, 2002). Masalah *identification* ditandai dengan munculnya *standar error* untuk satu atau beberapa koefisien yang sangat besar, program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan, munculnya *varian error* yang negatif, maupun munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang diperoleh (misalnya $> 0,9$) (Agusty, 2002). Menurut Agusty (2002), solusi untuk masalah *identification* adalah dengan memberikan lebih banyak konstrain pada model yang dianalisis yang berarti mengeliminasi jumlah *estimated coefficients*. Jika setiap kali estimasi dilakukan

muncul masalah identifikasi, sebaiknya model tersebut dipertimbangkan ulang, antara lain dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

6. Mengevaluasi kriteria *goodness of fit*

Pada langkah keenam ini kesesuaian model dievaluasi dengan telaah berbagai kriteria *goodness of fit*. Tindakan pertama yang harus dilakukan adalah mengevaluasi asumsi-asumsi SEM. Evaluasinya adalah sebagai berikut :

- a. Ukuran sampel. Ukuran sampel yang harus dipenuhi dalam pemodelan SEM minimum sejumlah 100 atau menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap *estimated parameter*.
- b. Normalitas. Normalitas dapat diuji dengan melihat gambar histogram data atau dengan menggunakan metode-metode statistik. Dengan menggunakan metode-metode statistik, normalitas univariat dan multivariat dievaluasi dengan menggunakan tabel yang dihasilkan pada penggunaan program AMOS 4.01. Dari pengujian dapat disimpulkan apakah ada bukti atau tidak kalau data yang digunakan mempunyai sebaran yang tidak normal. Dengan menggunakan kriteria nilai kritis (*critical ratio*) sebesar $\pm 1,96$ pada tingkat signifikansi 0,05 atau $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01. Jika *critical ratio* yang dihasilkan dalam tabel masing-masing variabel lebih kecil atau sama dengan $\pm 1,96$ atau $\pm 2,58$ maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada bukti kalau data yang digunakan mempunyai sebaran yang tidak normal.
- c. Evaluasi atas munculnya *outlier*, baik *univariate outlier* maupun *multivariate outlier*. Munculnya *univariate outlier* dapat dilakukan dengan menentukan nilai

ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outlier*. Untuk sampel besar (di atas 80 observasi), pedoman evaluasi adalah bahwa nilai ambang batas dari *z score* berada pada rentang 3 sampai dengan 4 (Hair et al, 1998). Oleh karena itu observasi yang memiliki *z score* $\geq 3,0$ akan dikategorikan sebagai *outlier*.

Multivariate outlier diuji dengan uji *mahalanobis distance* dalam tabel yang kemudian dibandingkan dengan nilai *chi-square* dengan $Df = \frac{1}{2}\{(p+q)(p+q+1)\} - t$, dimana :

p = jumlah *endogenous indicators*

q = jumlah *exogenous indicators*

t = jumlah koefisien estimasi model diusulkan

Jika *chi-square* lebih kecil dari nilai *mahalanobis d-squared* berarti responden tersebut adalah *multivariate outlier*.

- d. Evaluasi atas *multicollinearity* atau *singularity*. Nilai determinan matrik kovarian yang sangat kecil mengindikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas. Jika determinan dari matrik sampel lebih besar atau sama dengan nol, maka dapat disimpulkan tidak terdapat multikolinearitas atau singularitas sehingga data layak untuk digunakan.
- e. Evaluasi atas kriteria *goodness of fit*. Evaluasi ini dimaksudkan untuk menguji kelayakan model dengan beberapa kriteria kesesuaian indeks dan *cut off value*nya, sehingga dapat dinyatakan apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak. Uji statistik yang dapat digunakan untuk menguji hipotesis adalah :

- *Chi-square (χ^2)*, digunakan untuk menguji perbedaan antara matrik kovarian sampel. Model yang diuji akan dipandang baik atau memuaskan bila nilai χ^2 kecil. Sehingga, semakin kecil nilai χ^2 , maka akan menghasilkan nilai probabilitas yang lebih besar dari tingkat signifikansi. Hal ini menunjukkan bahwa input matrik kovarian antara prediksi dengan observasi sesungguhnya tidak berbeda secara signifikan.
- *Signicance Probability*, digunakan untuk menguji tingkat signifikansi model.
- *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*, digunakan untuk mengoreksi kecenderungan nilai *chi-square* untuk menolak model dengan sampel besar. Nilai yang diterima dalam pengukuran ini adalah lebih kecil atau sama dengan 0,08.
- *Goodness of Fit Index (GFI)*. Merupakan ukuran non-statistik yang nilainya berkisar dari nilai 0 (*poor fit*) sampai 1,0 (*perfect fit*). Nilai GFI yang tinggi menunjukkan fit yang lebih baik.
- *Adjusted Goodness of Fit Indeks (AGFI)*. Merupakan nilai GFI yang disesuaikan dengan rasio derajat kebebasan untuk *proposed model* dengan derajat kebebasan untuk null model. Tingkat derajat penerimaan yang direkomendasikan adalah $\geq 0,9$ (Hair et al, 1998).
- *The Minimum Sample Discrepancy Function/Degree of Freedom (CMIN/DF)*. Indeks ini disebut juga χ^2 relatif karena nilai χ^2 dibagi dengan derajat kebebasannya. Nilai χ^2 relatif kurang dari 2 bahkan kadang kurang

dari 3 merupakan indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle & Wothke, 1999).

- *Tucker Lewis Index (TLI)*. Merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji dengan *baseline* model. Ukuran ini menggabungkan ukuran *parsimony* ke dalam indeks komparasi antara *proposed model* dan *null model*. Nilai TLI berkisar dari 0 - 1. Nilai TLI yang direkomendasikan adalah $\geq 0,90$ (Imam, 2004).
 - *Normed Fit Index (CFI)*. Merupakan ukuran perbandingan antara *proposed model* dan *null model*. Nilai NFI akan bervariasi dari 0 - 1. Tidak nilai absolut yang dapat digunakan sebagai standar, tetapi umumnya direkomendasikan ≥ 90 (Imam, 2004).
- f. Evaluasi Uji *Regression Weight*. Hal ini dimaksudkan untuk menguji kausalitas, dengan uji t (*t-test*) untuk menguji hipotesa yang dikembangkan dalam model ini, dimana hipotesa nullnya menyatakan bahwa koefisien regresi antar hubungan sama dengan nol. Melalui *critical ratio* yang identik dengan uji *t* dalam regresi, dapat dilihat koefisien regresi yang tidak sama dengan nol, untuk menerima hipotesis alternatif yang menyatakan diterimanya kausalitas dalam model.
- g. Uji Reliabilitas. Evaluasi yang harus dilakukan adalah penilaian unidimensionalitas dan reliabilitas. Unidimensionalitas digunakan dalam menghitung reliabilitas dari model yang menunjukkan bahwa dalam sebuah model satu dimensi, indikator-indikator yang digunakan memiliki derajat kesesuaian yang baik. Sedangkan reliabilitas adalah ukuran konsistensi internal

dari indikator-indikator konstruk, dengan menggunakan dua cara yaitu penerimaan yang direkomendasikan bagi *construct reliability* adalah minimum 0,70 dan 0,50 untuk *variance extracted*.

7. Interpretasi dan modifikasi model.

Setelah model diestimasi, maka nilai *residual*nya harus kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarian residual harus bersifat simetris (Tabachnick & Fidell, 1996). Distribusi frekuensi dari residual yang tidak simetris merupakan sinyal atas sebuah model yang kurang baik – *a poorly – fitting model* dan menunjukkan bahwa dalam proses estimasi, model telah mengestimasi beberapa kovarian secara memuaskan, tetapi kovarian yang lainnya kurang begitu baik diestimasi (Agusty, 2002).

Pengukuran model dapat dilakukan dengan *modification indeces*. *Modification indeces* sama dengan terjadinya penurunan *chi-squares* jika koefisien diestimasi. Nilai $\geq 3,84$ menunjukkan telah terjadi penurunan *chi-squares* secara signifikan (Imam, 2004).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Statistik Deskriptif

4.1.2. Pengiriman dan Pengembalian Kuesioner

Data primer pada penelitian ini dikumpulkan dengan menyebarkan 500 kuesioner melalui pos (*mail survey*) dan *contact person* kepada manajer keuangan sebagai wakil perusahaan pada perusahaan-perusahaan di Semarang yang terdaftar di Badan Koordinasi Penanaman Modal Daerah Tingkat I Jawa Tengah. Dari 500 kuesioner yang disebar, hanya 139 kuesioner yang kembali. Namun 3 buah kuesioner diantaranya tidak dapat diikutsertakan karena pengisiannya tidak lengkap, sehingga kuesioner yang layak dianalisis sebanyak 136 kuesioner.

Ringkasan pengiriman dan pengembalian kuesioner dalam penelitian ini ditunjukkan dalam Tabel 4.1. berikut :

TABEL 4.1.

RINCIAN PENGIRIMAN DAN PENGEMBALIAN KUESIONER

Kuesioner yang dikirimkan	500
Kuesioner yang tidak kembali	361
Kuesioner yang kembali	139
Kuesioner yang digugurkan (tidak lengkap)	3
Kuesioner yang digunakan	136
Tingkat pengembalian (<i>response rate</i>)	$(139/500)*100\% = 27,8\%$
Tingkat pengembalian yang digunakan (<i>usable response rate</i>)	$(136/500)*100\% = 27,2\%$

Sumber : Hasil Penelitian, 2004

Tabel 4.1. menunjukkan bahwa dari pengiriman kuesioner sebanyak 500 buah, yang kembali dan layak untuk dianalisis sebanyak 136 kuesioner dengan tingkat *respon rate* sebesar 27,2%. Tingkat *respon rate* tersebut masih di atas tingkat rata-rata untuk ukuran Indonesia yang pada umumnya berkisar antara 10%-16% (Gudono & Mardiyah, 2001). Tingginya *respon rate* tersebut dikarenakan pengumpulan kuesioner dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *mail survey* dan *contact person*.

Kuesioner penelitian ini menyediakan ruang bagi responden untuk memberikan umpan balik terhadap item kuesioner atau penelitian ini secara keseluruhan. Namun demikian dari seluruh kuesioner yang kembali, tidak diperoleh umpan balik atau komentar responden mengenai item kuesioner atau penelitian ini secara keseluruhan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh responden dapat memahami item-item kuesioner atau penelitian ini secara keseluruhan.

4.1.2. Gambaran Umum Responden

Dalam penelitian ini yang menjadi responden penelitian adalah manajer keuangan sebagai wakil perusahaan. Gambaran umum 136 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini ditunjukkan dalam Tabel 4.2. berikut :

TABEL 4.2.
PROFIL RESPONDEN (N = 136)

Keterangan	Jumlah	Persentase
Jenis kelamin		
Pria	77	56,6
Wanita	59	43,4
Usia		
≤ 30 tahun	48	35,5
31 - 40 tahun	74	54,4
> 40 tahun	14	10,3
Masa kerja		
≤ 5 tahun	64	47,1
> 5 tahun	72	52,9
Pendidikan		
S1	114	83,8
S2	22	16,2
S3	0	0

Sumber : Hasil Penelitian, 2004

Tabel 4.2. di atas menunjukkan bahwa sebagian besar manajer keuangan yang berpartisipasi dalam penelitian ini berjenis kelamin pria sebanyak 77 orang (56,6%) dengan usia berkisar antara 31 - 40 tahun sebanyak 74 orang (54,4%). Ditinjau dari masa kerjanya, sebagian besar manajer keuangan yang berpartisipasi dalam penelitian ini memiliki masa kerja selama > 5 tahun (52,9%), dengan mayoritas tingkat pendidikan responden adalah S1 sebanyak 114 orang (83,8%).

4.1.3. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Statistik deskriptif variabel penelitian digunakan untuk memberikan gambaran tentang tanggapan responden mengenai variabel-variabel penelitian yang menunjukkan

angka minimum, maksimum, rata-rata, serta standar deviasi, seperti nampak dalam tabel-tabel berikut :

TABEL 4.3.
STATISTIK DESKRIPTIF : VARIABEL *HUMAN CAPITAL*

	<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
X1	136	2.00	5.00	3.9191	.6561
X2	136	2.00	5.00	3.9632	.7444
X3	136	2.00	5.00	3.9559	.7187
X4	136	2.00	5.00	4.1544	.7589
X5	136	2.00	5.00	3.9118	.6608
X6	136	2.00	5.00	3.5662	.8046
X7	136	2.00	5.00	3.7794	.7272
X8	136	2.00	5.00	3.6397	.8226
X9	136	2.00	5.00	3.6691	.8697
X10	136	2.00	5.00	3.5882	.9227
X11	136	2.00	5.00	3.5221	.9504
X12	136	1.00	5.00	3.7941	.8787
X13	136	1.00	5.00	3.5221	.9267
X14	136	2.00	5.00	3.4191	.9393
X15	136	2.00	5.00	3.8015	.5419
X16	136	2.00	5.00	3.9412	.7380
X17	136	2.00	5.00	3.7868	.8727
X18	136	1.00	5.00	3.7279	.9697
X19	136	1.00	5.00	3.8971	.7230
X20	136	2.00	5.00	3.8382	.8275
<i>Valid N (listwise)</i>	136				

Sumber : Data Primer Diolah, 2004

Tabel 4.3. menunjukkan bahwa responden menjawab setiap item pertanyaan *human capital* dari sangat tidak setuju (skala 1) sampai dengan sangat setuju (skala 5). Tabel 4.3. juga menunjukkan bahwa item pertanyaan *human capital* secara rata-rata lebih besar dari 3 atau mendekati 4 sehingga disimpulkan responden rata-rata setuju

dengan atribut pertanyaan mengenai *human capital* sesuai dengan kondisi yang ada dalam perusahaan responden.

TABEL 4.4.

STATISTIK DESKRIPTIF : VARIABEL *CUSTOMER CAPITAL*

	<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
X21	136	2.00	5.00	3.8824	.5970
X22	136	2.00	5.00	3.5662	.8407
X23	136	2.00	5.00	3.8971	.8457
X24	136	2.00	5.00	3.4779	1.0035
X25	136	2.00	5.00	3.5588	.6860
X26	136	2.00	5.00	3.8529	.5904
X27	136	2.00	5.00	3.7279	.8297
X28	136	2.00	5.00	3.7647	.5992
X29	136	2.00	5.00	3.8603	.6460
X30	136	2.00	5.00	3.7574	1.0000
X31	136	2.00	5.00	3.6103	.9442
X32	136	2.00	5.00	3.4485	.9875
X33	136	2.00	5.00	3.7868	.6929
X34	136	2.00	5.00	3.8971	.9292
X35	136	2.00	5.00	3.7574	.7746
X36	136	2.00	5.00	3.7059	.9897
X37	136	2.00	5.00	3.6029	.9131
<i>Valid N (listwise)</i>	136				

Sumber : Data Primer Diolah, 2004

Tabel 4.4. menunjukkan bahwa responden menjawab setiap item pertanyaan *customer capital* dari tidak setuju (skala 2) sampai dengan sangat setuju (skala 5). Tabel 4.4. juga menunjukkan bahwa item pertanyaan *customer capital* secara rata-rata lebih besar dari 3 atau mendekati 4, sehingga disimpulkan bahwa responden rata-rata setuju dengan atribut pertanyaan mengenai *customer capital* sesuai dengan kondisi yang ada dalam perusahaan responden.

TABEL 4.5.
STATISTIK DESKRIPTIF : VARIABEL *STRUCTURAL CAPITAL*

	<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
X38	136	2.00	5.00	3.5515	.8057
X39	136	2.00	5.00	3.8824	.6331
X40	136	2.00	5.00	3.5221	.9886
X41	136	2.00	5.00	3.3750	1.0179
X42	136	1.00	5.00	3.1176	.9665
X43	136	2.00	5.00	3.3088	.8736
X44	136	2.00	5.00	3.5368	.9342
X45	136	1.00	5.00	3.6544	.8639
X46	136	2.00	5.00	3.3603	.9788
X47	136	2.00	5.00	3.5221	.8341
X48	136	2.00	5.00	3.4853	.9188
X49	136	2.00	5.00	3.8603	.7520
X50	136	2.00	5.00	3.9412	.8586
X51	136	1.00	5.00	3.8382	.9678
X52	136	2.00	5.00	3.8015	.9094
X53	136	2.00	5.00	3.7353	1.0345
<i>Valid N (listwise)</i>	136				

Sumber : Data Primer Diolah, 2004

Tabel 4.5. menunjukkan bahwa responden menjawab setiap item pertanyaan *structural capital* dari sangat tidak setuju (skala 1) sampai dengan sangat setuju (skala 5). Tabel 4.5. juga menunjukkan bahwa item pertanyaan *structural capital* secara rata-rata lebih besar dari 3 atau mendekati 4, sehingga disimpulkan responden rata-rata setuju dengan atribut pertanyaan mengenai *structural capital* sesuai dengan kondisi yang ada dalam perusahaan responden.

TABEL 4.6.

STATISTIK DESKRIPTIF : VARIABEL *BUSINESS PERFORMANCE*

	<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
X54	136	2	5	3.49	1.03
X55	136	2	5	3.68	.92
X56	136	2	5	3.54	.92
X57	136	2	5	3.26	.95
X58	136	2	5	3.27	.86
X59	136	2	5	3.32	.88
X60	136	2	5	2.96	.81
X61	136	2	5	3.47	.93
X62	136	2	5	3.30	.77
X63	136	2	5	3.35	.70
<i>Valid N (listwise)</i>	136				

Sumber : Data primer Diolah, 2004

Tabel 4.6. menunjukkan bahwa responden menjawab setiap item pertanyaan *business performance* dari rendah (skala 2) sampai dengan paling tinggi (skala 5). Tabel 4.6. juga menunjukkan bahwa item pertanyaan *business performance* secara rata-rata mendekati atau lebih besar dari 3 atau dengan kata lain rata-rata perusahaan secara relatif memiliki *business performance* dalam kategori sedang dibandingkan dengan pesaing utama di industri sejenis untuk beberapa tahun terakhir.

4.2. Uji *Non Response Bias*

Pengujian *non response bias* dilakukan dengan tujuan untuk melihat apakah karakteristik responden yang mengembalikan jawaban kuesioner dengan responden yang

tidak mengembalikan (*non response*) berbeda. Jika terjadi *response bias*, maka akan berpengaruh terhadap hasil analisis data tanpa *non response*.

Dalam penelitian ini, peneliti telah mengirimkan 500 kuesioner kepada responden. Ternyata dalam kurun waktu 2 bulan, telah kembali 136 kuesioner yang dapat diolah dengan *respon rate* 27,2%. Karena *respon rate* masih dibawah 50%, maka diperlukan uji *non response bias*. Dalam penelitian ini, responden yang mengembalikan jawabannya melewati waktu yang telah ditentukan dianggap mewakili jawaban dari responden *non response*.

Dari 136 jawaban kuesioner yang dapat diolah, 82 jawaban kembali tepat waktu dan 54 jawaban kembali melampaui batas waktu yang telah ditentukan. Hasil uji *non response bias* ditunjukkan dalam Lampiran 2. Berdasarkan hasil output tersebut diketahui bahwa besarnya t hitung adalah -1,490 dengan probabilitas 0,139. Karena probabilitas $> 0,05$, maka H_0 tidak dapat ditolak atau menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan *score* antara kelompok kuesioner yang kembali dan yang tidak kembali.

4.3. Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data *Structural Equation Modelling (SEM)*, yang dilakukan dengan tahapan sebagai berikut (Hair et al, 1998) :

1. Pengembangan model berbasis teori. Model teoritis dalam penelitian ini dikembangkan berdasarkan telaah teoritis seperti yang telah diuraikan pada Bab II.
2. Pengembangan diagram alur (*path diagram*). Pengembangan diagram alur (*path analysis*) digunakan untuk menunjukkan hubungan kausalitas. Diagram alur dalam

penelitian ini dikembangkan berdasarkan kajian teori seperti yang telah disajikan dalam Bab III (Gambar 3.1.).

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran. Persamaan-persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran yang dikembangkan berdasarkan diagram alur telah dikemukakan dalam Bab III.
4. Pemilihan matrik input dan teknik estimasi model. Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matrik varian/kovarian untuk keseluruhan estimasi. Program komputer yang digunakan adalah AMOS 4.01 dengan *maximum likelihood estimation*.
5. Menganalisis masalah identifikasi. Masalah identifikasi merupakan masalah mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi unik. Masalah-masalah ini ditandai dengan adanya *standard error* pada suatu atau beberapa koefisien yang sangat besar, munculnya angka-angka yang aneh seperti varians *error* yang negatif dan munculnya korelasi yang sangat tinggi antara koefisien estimasi ($> 0,90$).
6. Evaluasi kriteria *goodness-of-fit*. Pengujian kesesuaian model dilakukan melalui telaah terhadap kriteria *goodness-of-fit* seperti yang telah diuraikan pada Bab III.
7. Interpretasi dan modifikasi model. Pada tahap terakhir ini akan dilakukan interpretasi model dan modifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian.

4.3.1. Measurement Model dengan Confirmatory Factor Analysis

Measurement model (model pengukuran) dengan *confirmatory factor analysis* dilakukan sebelum model dianalisis. Jika model pengukuran telah *fit*, analisis model

struktural yang memuat hubungan kausal antar variabel dapat dilakukan. Pengujian *measurement model* dilakukan dengan menggunakan *confirmatory factor analysis*. Hal ini dilakukan untuk mengkonfirmasi apakah indikator-indikator yang digunakan secara tepat telah dapat mengukur faktor yang dituju oleh indikator-indikator tersebut. *Confirmatory factor analysis* juga digunakan untuk menguji aspek unidimensionalitas, reliabilitas dan validitas dari indikator-indikator yang menjelaskan sebuah konstruk (Gerbing & Anderson, 1988). Unidimensionalitas merefleksikan sejauhmana indikator-indikator memiliki satu kesamaan sifat yang mencerminkan *underlying* faktornya (Gerbing & Anderson, 1988; Hair et al, 1998).

Variabel-variabel indikator yang digunakan dalam sebuah model perlu dikonfirmasi apakah benar dapat mendefinisikan suatu konstruk yang merupakan *unobserved variable*. Dalam penelitian ini pengujian model pengukuran dilakukan faktor per faktor. Hal ini dilakukan untuk menguji apakah model pengukuran yang dikembangkan benar-benar telah *fit* dengan data atau tidak (Bagozzi & Baumgartner, 1994).

Prosedur model pengukuran melalui *confirmatory factor analysis* dilakukan melalui tiga tahap (Hair et al, 1998), yaitu :

1. Analisis *overall model fit*. Analisis ini dilakukan untuk menguji kesesuaian model dengan mengevaluasi *goodness-of-fit indeces*.
2. Analisis faktor *loading*. Analisis ini dilakukan untuk menganalisis apakah sebuah variabel dapat digunakan untuk mengkonfirmasi bahwa variabel tersebut dapat

bersama-sama dengan variabel lainnya menjelaskan sebuah variabel laten (Agusty, 2002). Pada AMOS dinotasikan dengan *standardized regression weight*.

3. Analisis *reliability*. Pada dasarnya uji reliabilitas menunjukkan sejauhmana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Dalam penelitian ini uji reliabilitas dilakukan melalui individual item *reliability*, *composite reliability* dan *average variance extracted (AVE)* (Bagozzi & Baumgartner, 1994). Batasan untuk individual item *reliability* adalah 0,40 dan dapat langsung dilihat pada output AMOS pada bagian *squared multiple correlation* (Bagozzi & Baumgartner, 1994). Uji *composite reliability* dapat dihitung melalui rumus :

$$\text{Composite Reliability} = \frac{(\sum \text{std.loading})^2}{(\sum \text{std.loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Sumber : Agusty, 2002

Keterangan :

- *Standardized loading* diperoleh dari *standardized regression weight* untuk tiap-tiap indikator yang diperoleh dari hasil output AMOS.
- ϵ_j adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* adalah sama dengan $1 - \text{reliabilitas indikator}$ yaitu pangkat dua dari *standardized loading* setiap indikator yang dianalisis.
- Ambang batas untuk *composite reliability* adalah $\geq 0,70$.

Average variance extract pada prinsipnya adalah menunjukkan jumlah varian dari indikator yang dapat diekstrasi atau dijelaskan oleh variabel latennya. Nilai

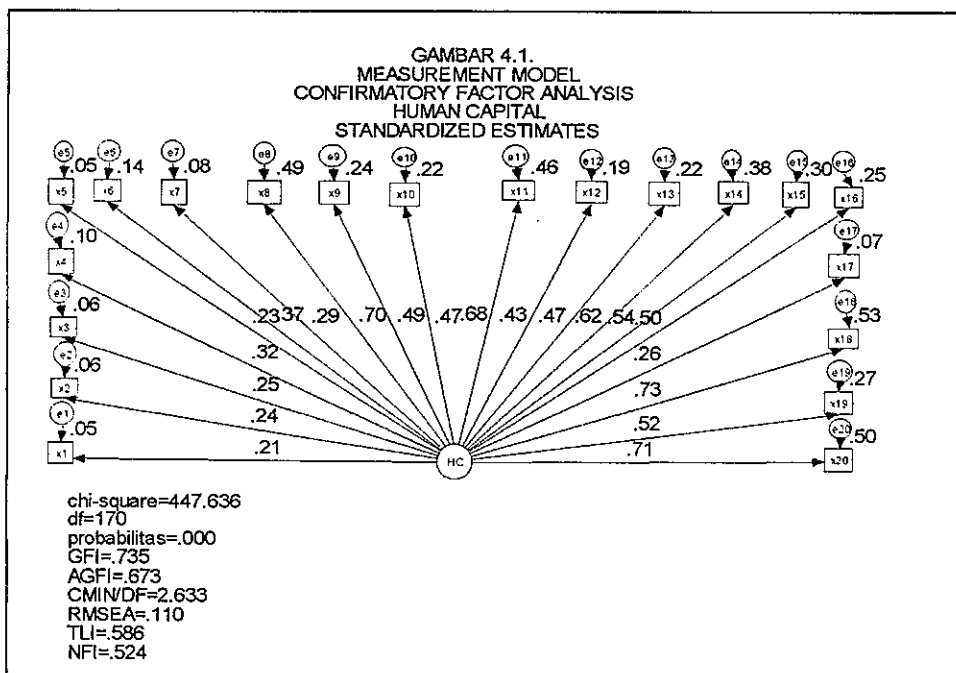
variance extracted yang dapat diterima adalah $\geq 0,50$. Rumus yang digunakan untuk menghitung *variance extracted* adalah :

$$\text{Average Variance Extracted (AVE)} = \frac{(\sum \text{std.loading})^2}{(\sum \text{std.loading})^2 + \sum e_j}$$

Sumber : Agusty, 2002

4.3.1.1. Measurement Model dengan Confirmatory Factor Analysis untuk Human Capital

Confirmatory factor analysis untuk *human capital* dilakukan dengan melalui tiga tahap. Pertama, analisis *overall model fit* yaitu menguji kelayakan model pengukuran dengan mengevaluasi *goodness-of-fit indeces*. Hasil analisis *overall model fit* ditunjukkan dalam Gambar 4.1. berikut :



Sumber : Data Primer Diolah, 2004

Sesuai dengan hasil output AMOS 4.01, maka evaluasi terhadap *goodness-of-fit* dari model tersebut disajikan dalam Tabel 4.7. berikut :

TABEL 4.7.
EVALUASI *OVERALL MEASUREMENT MODEL FIT*
HUMAN CAPITAL

<i>Goodness-of-fit</i>	<i>Default Model</i>	<i>Saturated</i>	<i>Independence</i>	<i>Keterangan</i>
<i>Chi-square</i>	447,636	0,000	939,517	Cukup besar pada χ^2 (170,0,05) = 201,423*
<i>Probability</i>	0,000	0,05	0,000	Kurang baik
<i>DF</i>	170	0	190	Kurang baik
<i>GFI</i>	0,735	1,000	0,446	Kurang baik
<i>AGFI</i>	0,673		0,388	Kurang baik
<i>CMIN/DF</i>	2,633		4,945	Kurang baik
<i>RMSEA</i>	0,110		0,171	Kurang baik
<i>TLI</i>	0,586		0,000	Kurang baik
<i>NFI</i>	0,524	1,000	0,000	Kurang baik

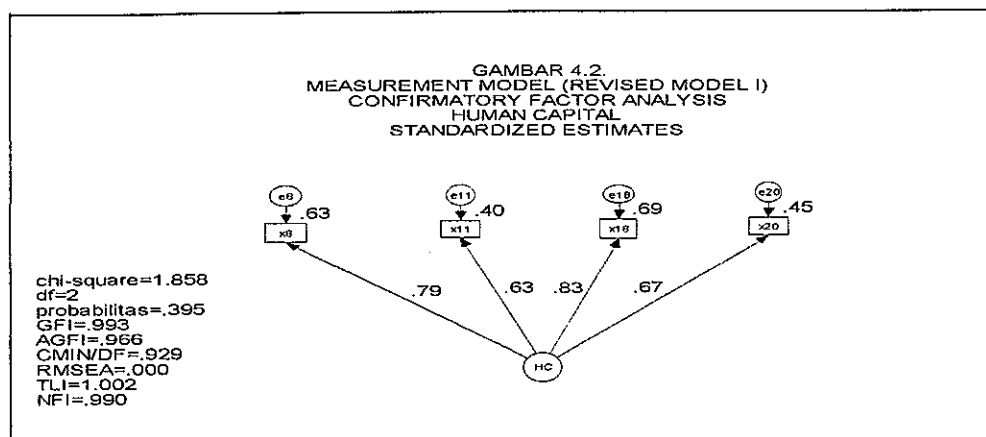
* *Chi-Square* tabel pada $\alpha = 0,05$ dan $df = 170$

Sumber : Data Primer Diolah, 2004

Hasil output AMOS 4.01 atas kriteria *goodness-of-fit* lainnya dapat dilihat pada Lampiran 3.

Gambar 4.1. dan Tabel 4.7. menunjukkan bahwa hasil uji *chi-square* dengan probabilitas $p = 0,000$, *DF*, *GFI*, *AGFI*, *CMIN/DF*, *RMSEA*, *TLI* dan *NFI* memberikan nilai kesesuaian yang kurang baik untuk menerima model pengukuran *human capital*. Selain itu, kriteria-kriteria *goodness-of-fit* lainnya yang ditunjukkan dalam Lampiran 3 juga menunjukkan nilai kesesuaian yang kurang baik. Dengan pertimbangan tersebut, maka perlu dilakukan revisi terhadap model dengan mengeluarkan beberapa *observed variables* sehingga dapat dihasilkan model dengan *goodness-of-fit* pada tingkat penerimaan yang baik. Dalam penelitian ini *observed variables* yang dikeluarkan dari

model adalah *observed variables* yang memiliki *loading* < 0,60 atau *item reliability* < 0,40. Hasil revisi model 1 ditunjukkan dalam Gambar 4.2. berikut :



Sumber : Data Primer Diolah, 2004

Sesuai dengan hasil output AMOS 4.01, maka evaluasi terhadap *goodness-of-fit* dari *revised model 1* disajikan dalam tabel berikut :

TABEL 4.8.
EVALUASI OVERALL MEASUREMENT MODEL FIT (REVISED MODEL 1)
HUMAN CAPITAL

<i>Goodness-of-fit</i>	<i>Default Model</i>	<i>Saturated</i>	<i>Independence</i>	<i>Keterangan</i>
<i>Chi-square</i>	1,858	0,000	191,753	Cukup kecil pada χ^2 (2,0,05) = 5,991*
<i>Probability</i>	0,395	0,05	0,000	Baik
<i>DF</i>	2	0	6	Baik
<i>GFI</i>	0,993	1,000	0,537	Baik
<i>AGFI</i>	0,966		0,229	Baik
<i>CMIN/DF</i>	0,929		31,959	Baik
<i>RMSEA</i>	0,000		0,479	Baik
<i>TLI</i>	1,002		0,000	Baik
<i>NFI</i>	0,990	1,000	0,000	Baik

* *Chi-Square* tabel pada $\alpha = 0,05$ dan $df = 2$

Sumber : Data Primer Diolah, 2004

Hasil output AMOS 4.01 atas kriteria *goodness-of-fit* lainnya dapat dilihat pada Lampiran 4.

Gambar 4.2. dan Tabel 4.8. menunjukkan bahwa hasil *chi-square* dengan probabilitas $p = 0,395$, DF, GFI, AGFI, CMIN/DF, RMSEA, TLI, dan NFI memberikan nilai kesesuaian yang baik untuk menerima model pengukuran *human capital*. Selain itu, kriteria *goodness-of-fit* lainnya dalam Lampiran 4 juga menunjukkan nilai kesesuaian yang baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa model pengukuran untuk *human capital* yang ditunjukkan dalam *revised model 1* menghasilkan tingkat penerimaan yang baik. Dalam *revised model 1*, *human capital* diukur dengan menggunakan 4 indikator yang meliputi X8 (para pegawai perusahaan kreatif dan cerdas), X11 (para pegawai perusahaan selalu bekerja dengan cara yang terbaik), X18 (perusahaan merasa mendapatkan yang terbaik dari para pegawainya), dan X20 (para pegawai perusahaan secara umum memberikan seluruh upayanya yang membuat perusahaan berbeda dari perusahaan lain di dalam industri sejenis).

Analisis kedua dalam *confirmatory factor analysis* untuk *human capital* adalah melakukan *confirmatory factor analysis* terhadap *loading factor* dari *revised model 1* seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.9.

TABEL 4.9.

HASIL ANALISIS *LOADING FACTORS* UNTUK *HUMAN CAPITAL*

	<i>Estimate</i>	<i>Standardized Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>
X8 < -- HC	1,000	0,794			
X11 < -- HC	0,918	0,631	0,130	7,075	0,000
X18 < -- HC	1,230	0,829	0,144	8,513	0,000
X20 < -- HC	0,848	0,669	0,115	7,396	0,000

Sumber : Data Primer Diolah, 2004

Hasil analisis terhadap nilai *critical ratio (CR)* untuk setiap *loading factor* dalam Tabel 4.9. menunjukkan nilai yang berada di atas ambang batas 1,96 (pada taraf signifikansi 0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa *observed variables* tersebut secara signifikan merupakan indikator dari *human capital*. Tabel 4.9. juga menunjukkan bahwa nilai *loading* > 2 kali *standard error (SE)*. Hal ini menunjukkan bahwa *convergen validity* telah terpenuhi. *Convergen validity* mengacu pada seberapa baik indikator-indikator dari sebuah faktor dalam mengukur variabel laten. Evaluasi terhadap *convergen validity* perlu dilakukan karena *convergen validity* mencerminkan sejauhmana sebuah faktor telah diukur dengan tepat dan apabila sebuah faktor tidak diukur dengan baik maka analisis terhadap hubungan antara faktor tersebut dengan faktor lainnya akan bias (Anderson & Gerbing, 1988).

Analisis ketiga dalam *confirmatory factor analysis* untuk *human capital* adalah analisis reliabilitas. Analisis ini dilakukan dengan menghitung *individual item reliability*, *composite reliability*, dan *average variance extracted (AVE)* untuk faktor

human capital. Hasil perhitungan *confirmatory factor analysis* tahap ketiga disajikan dalam Tabel 4.10.

TABEL 4.10.
HASIL PERHITUNGAN *COMPOSITE RELIABILITY* DAN
AVERAGE VARIANCE EXTRACTED HUMAN CAPITAL

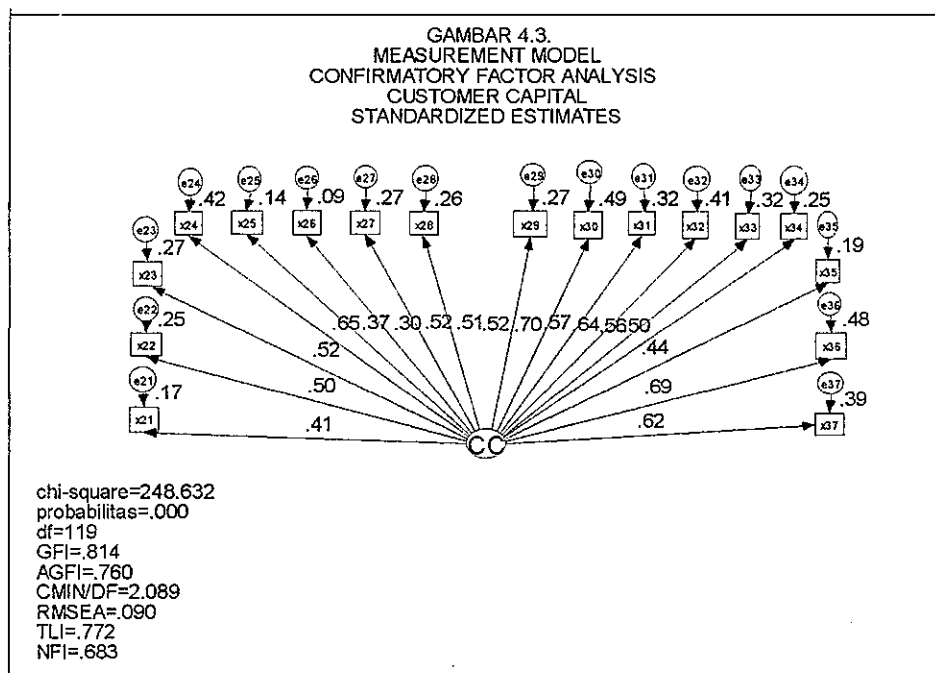
Indikator	<i>Item Reliability</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted</i>
X8	0,63	0,82	0,54
X11	0,40		
X18	0,69		
X20	0,45		

Sumber : Data Primer Diolah, 2004

Tabel 4.10. menunjukkan bahwa *item reliability*, *composite reliability* dan *average variance extracted* telah melampaui ambang batas yang direkomendasikan yaitu di atas 0,40 untuk *item reliability*, di atas 0,70 untuk *composite reliability* dan di atas 0,50 untuk *average variance extracted*. Berdasarkan Tabel 4.10. disimpulkan bahwa reliabilitas *human capital* dapat diterima.

4.3.1.2. *Measurement Model dengan Confirmatory Factor Analysis untuk Customer Capital*

Confirmatory factor analysis untuk *customer capital* dilakukan dengan tiga tahap. Pertama, analisis *overall model fit* yaitu menguji kelayakan model pengukuran dengan mengevaluasi *goodness-of-fit indeces*. Hasil *overall model fit* ditunjukkan dalam Gambar 4.3. berikut :



Sumber : Data Primer Diolah, 2004

Sesuai dengan hasil output AMOS 4.01, evaluasi terhadap *goodness-of-fit* dari model tersebut disajikan dalam Tabel 4.11. berikut :

TABEL 4.11.
EVALUASI *OVERALL MEASUREMENT MODEL FIT*
CUSTOMER CAPITAL

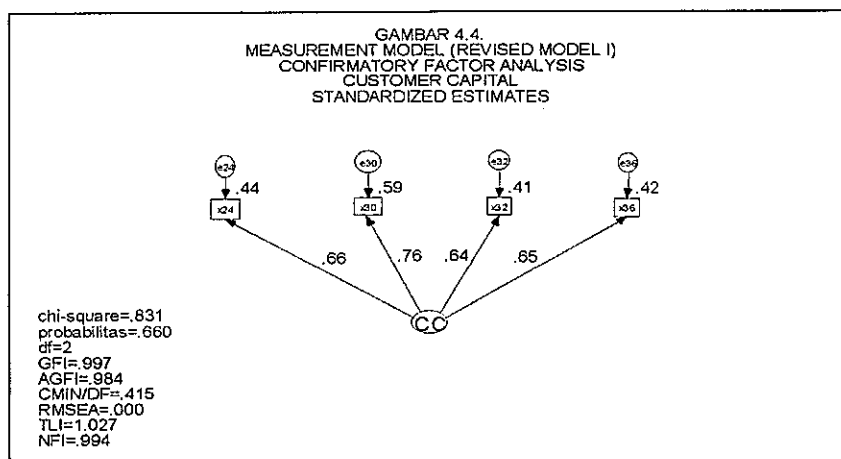
<i>Goodness-of-fit</i>	<i>Default Model</i>	<i>Saturated</i>	<i>Independence</i>	<i>Keterangan</i>
<i>Chi-square</i>	248,632	0,000	784,825	Cukup besar pada χ^2 (119,0,05) = 145,460*
<i>Probability</i>	0,000	0,05	0,000	Kurang baik
<i>DF</i>	119	0	136	Kurang baik
<i>GFI</i>	0,814	1,000	0,401	Baik
<i>AGFI</i>	0,760		0,326	Kurang baik
<i>CMIN/DF</i>	2,089		5,771	Baik
<i>RMSEA</i>	0,090		0,188	Kurang Baik
<i>TLI</i>	0,772		0,000	Kurang baik
<i>NFI</i>	0,683	1,000	0,000	Kurang baik

* *Chi-Square* tabel pada $\alpha = 0,05$ dan $df = 119$

Sumber : Data Primer Diolah, 2004

Hasil output AMOS 4.01 atas kriteria *goodness-of-fit* lainnya dapat dilihat pada Lampiran 5.

Gambar 4.3. dan Tabel 4.11. menunjukkan bahwa hasil uji *chi-square* dengan probabilitas $p = 0,000$, DF, GFI, AGFI, CMIN/DF, RMSEA, TLI dan NFI memberikan nilai kesesuaian yang kurang baik untuk menerima model pengukuran *customer capital*. Selain itu, kriteria-kriteria *goodness-of-fit* lainnya yang ditunjukkan dalam Lampiran 5 juga memberikan nilai kesesuaian yang kurang baik. Dengan pertimbangan tersebut, maka perlu dilakukan revisi terhadap model dengan mengeluarkan beberapa *observed variables* sehingga dapat dihasilkan model dengan *goodness-of-fit* pada tingkat penerimaan yang baik. Dalam penelitian ini *observed variables* yang dikeluarkan dari model adalah *observed variables* yang memiliki *loading* $< 0,60$ atau *item reliability* $< 0,40$. Hasil *revised model 1* untuk *customer capital* ditunjukkan dalam Gambar 4.4. berikut :



Sumber : Data Primer Diolah, 2004

Sesuai dengan hasil output AMOS 4.01, maka evaluasi *goodness-of-fit* dari *revised model 1 customer capital* ditunjukkan dalam Tabel 4.12. berikut :

TABEL 4.12.
EVALUASI OVERALL MEASUREMENT MODEL FIT (REVISED MODEL 1)
CUSTOMER CAPITAL

<i>Goodness-of-fit</i>	<i>Default Model</i>	<i>Saturated</i>	<i>Independence</i>	<i>Keterangan</i>
<i>Chi-square</i>	0,831	0,000	135,645	Cukup kecil pada $\chi^2 (2,0,05) = 5,991^*$
<i>Probability</i>	0,660	0,05	0,000	Baik
<i>DF</i>	2	0	6	Baik
<i>GFI</i>	0,997	1,000	0,610	Baik
<i>AGFI</i>	0,984		0,350	Baik
<i>CMIN/DF</i>	0,415		22,607	Baik
<i>RMSEA</i>	0,000		0,400	Baik
<i>TLI</i>	1,027		0,000	Baik
<i>NFI</i>	0,994	1,000	0,000	Baik

* *Chi-Square* tabel pada $\alpha = 0,05$ dan $df = 2$

Sumber : Data Primer Diolah, 2004

Hasil output AMOS 4.01 atas kriteria *goodness-of-fit* lainnya ditunjukkan pada Lampiran 6.

Gambar 4.4. dan Tabel 4.12. menunjukkan bahwa hasil uji *chi-square* dengan probabilitas $p = 0,660$, *DF*, *GFI*, *AGFI*, *CMIN/DF*, *RMSEA*, *TLI* dan *NFI* memberikan nilai kesesuaian yang baik. Selain itu, kriteria-kriteria *goodness-of-fit* lainnya yang ditunjukkan dalam Lampiran 6 juga menunjukkan nilai kesesuaian yang baik. Dengan demikian *revised model 1* untuk *customer capital* memberikan model pengukuran yang dapat diterima dengan baik. Dalam *revised model 1*, *customer capital* diukur menggunakan 4 indikator yaitu X24 (pangsa pasar perusahaan tertinggi di dalam industri sejenis), X30 (secara kontinue perusahaan bertemu dengan konsumen untuk mengetahui apa yang mereka inginkan dari perusahaan), X32 (sebagian besar pegawai di dalam

perusahaan secara umum memahami segmen pasar dan profil konsumen target perusahaan), dan X36 (perusahaan yakin bahwa konsumen akan terus melakukan bisnis dengan perusahaan).

Tahap kedua dalam *confirmatory factor analysis* untuk *revised model 1 customer capital* adalah analisa terhadap *loading factor* yang ditunjukkan pada Tabel 4.13.

TABEL 4.13.

HASIL ANALISIS *LOADING FACTORS* UNTUK *CUSTOMER CAPITAL*

	<i>Estimate</i>	<i>Standardized Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>
X24 <-- CC	1,000	0,660			
X30 <-- CC	1,155	0,765	0,179	6,470	0,000
X32 <-- CC	0,955	0,640	0,167	5,734	0,000
X36 <-- CC	0,970	0,649	0,168	5,773	0,000

Sumber : Data Primer Diolah, 2004

Hasil analisis terhadap nilai *critical ratio (CR)* untuk setiap faktor *loading* dalam Tabel 4.13. menunjukkan nilai yang berada di atas ambang batas 1,96 (pada taraf signifikansi 0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa *observed variable* tersebut secara signifikan merupakan indikator dari *customer capital*. Tabel 4.13. juga menunjukkan bahwa nilai *loading* > dari 2 kali *standard error (SE)*. Hal ini mengindikasikan telah dipenuhinya *convergen validity*.

Tahap terakhir dalam *confirmatory factor analysis customer capital* adalah analisis reliabilitas. Hasil perhitungan individual *item reliability*, *composite reliability*, dan *average variance extracted (AVE)* untuk *revised model 1 customer capital* dirangkum dan disajikan dalam tabel di bawah ini.

TABEL 4.14.
HASIL PERHITUNGAN *COMPOSITE RELIABILITY* DAN
AVERAGE VARIANCE EXTRACTED CUSTOMER CAPITAL

Indikator	<i>Item Reliability</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted</i>
X24	0,44	0,77	0,46
X30	0,59		
X32	0,41		
X36	0,42		

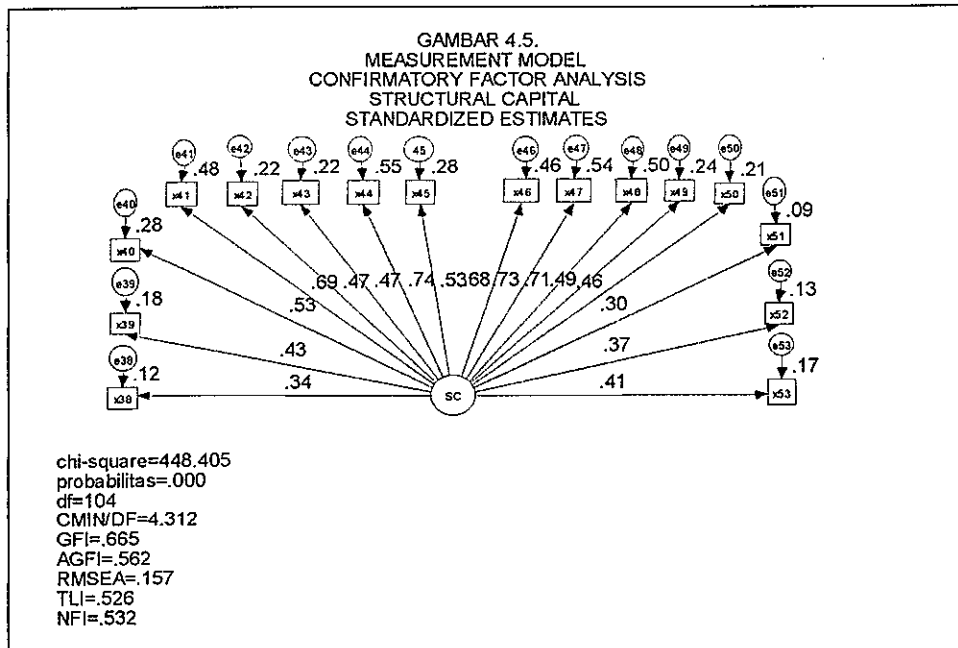
Sumber : Data Primer Diolah, 2004

Tabel 4.14. menunjukkan bahwa *item reliability*, dan *composite reliability* untuk *revised model 1 customer capital* telah melampaui ambang batas yang direkomendasikan yaitu di atas 0,40 untuk *item reliability* dan di atas 0,70 untuk *composite reliability*, sedangkan nilai *average variance extracted* untuk *revised model 1 customer capital* nilainya berada di bawah nilai yang direkomendasikan yaitu di bawah 0,50. Meskipun nilai *average variance extracted* berada di bawah nilai yang direkomendasikan, namun karena *item reliability* maupun *composite reliability* memiliki nilai di atas batasan kritis, maka reliabilitas *revised model 1 customer capital* dapat diterima.

4.3.1.3. *Measurement Model* dengan *Confirmatory Factor Analysis* untuk *Structural Capital*

Confirmatory factor analysis untuk *structural capital* dilakukan dengan tiga tahap. Pertama, analisis *overall model fit* yaitu menguji kelayakan model pengukuran

dengan mengevaluasi *goodness-of-fit indeces* dengan hasil yang ditunjukkan dalam Gambar 4.5. berikut :



Sumber : Data Primer Diolah, 2004

Sesuai dengan hasil output AMOS 4.01, evaluasi terhadap *goodness-of-fit* dari model tersebut disajikan dalam Tabel 4.15. berikut :

TABEL 4.15.
EVALUASI OVERALL MEASUREMENT MODEL FIT
STRUCTURAL CAPITAL

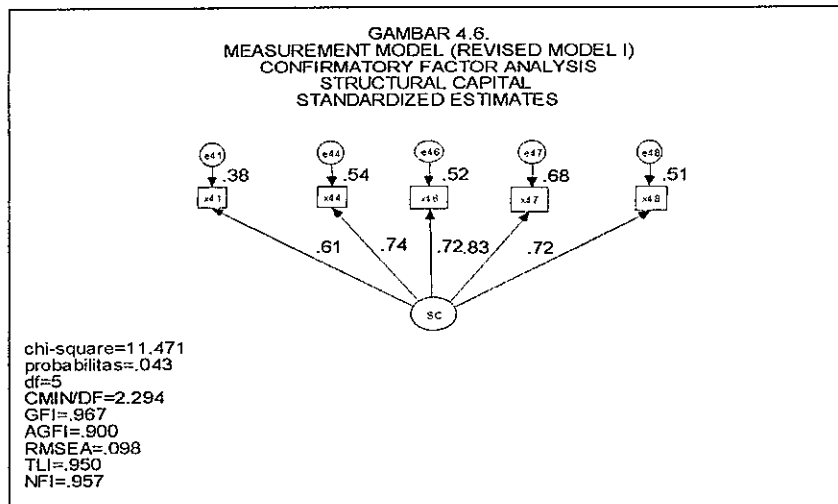
<i>Goodness-of-fit</i>	<i>Default Model</i>	<i>Saturated</i>	<i>Independence</i>	<i>Keterangan</i>
<i>Chi-square</i>	448,405	0,000	958,966	Cukup besar pada χ^2 (104,0,05) = 128,803*
<i>Probability</i>	0,000	0,05	0,000	Kurang baik
<i>DF</i>	104	0	120	Kurang baik
<i>GFI</i>	0,665	1,000	0,388	Kurang baik
<i>AGFI</i>	0,562		0,307	Kurang baik
<i>CMIN/DF</i>	4,312		7,991	Kurang baik
<i>RMSEA</i>	0,157		0,228	Kurang baik
<i>TLI</i>	0,526		0,000	Kurang baik
<i>NFI</i>	0,532	1,000	0,000	Kurang baik

* *Chi-Square* tabel pada $\alpha = 0,05$ dan $df = 104$

Sumber : Data Primer Diolah, 2004

Hasil output AMOS 4.01 atas kriteria *goodness-of-fit* lainnya dapat dilihat pada Lampiran 7.

Gambar 4.5. dan Tabel 4.15. menunjukkan bahwa hasil uji *chi-square* dengan probabilitas $p = 0,000$, *DF*, *GFI*, *AGFI*, *CMIN/DF*, *RMSEA*, *TLI* dan *NFI* memberikan nilai kesesuaian yang kurang baik. Selain itu, kriteria-kriteria *goodness-of-fit* yang ditunjukkan dalam Lampiran 7 juga memberikan nilai kesesuaian yang kurang baik. Dengan pertimbangan tersebut, maka perlu dilakukan revisi terhadap model dengan mengeluarkan beberapa *observed variables* sehingga dapat dihasilkan model dengan *goodness-of-fit* pada tingkat penerimaan yang baik. Dalam penelitian ini *observed variables* yang dikeluarkan dari model adalah *observed variables* yang memiliki *loading* $< 0,60$ atau *item reliability* $< 0,40$. Hasil *revised model 1* untuk *structural capital* ditunjukkan dalam Gambar 4.6. berikut :



Sumber : Data Primer Diolah, 2004

Sesuai dengan hasil output AMOS 4.01, maka evaluasi kriteria *goodness-of-fit* model tersebut ditunjukkan dalam Tabel 4.16. berikut :

TABEL 4.16.
EVALUASI OVERALL MEASUREMENT MODEL FIT (REVISED MODEL 1)
STRUCTURAL CAPITAL

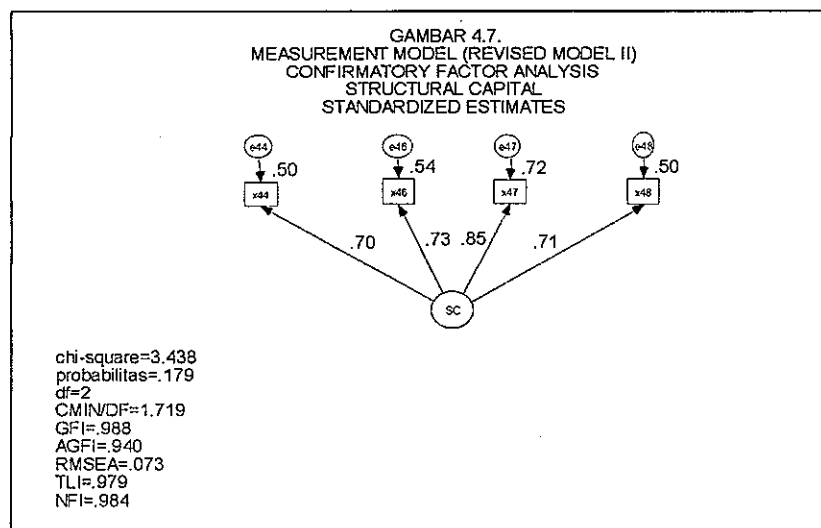
<i>Goodness-of-fit</i>	<i>Default Model</i>	<i>Saturated</i>	<i>Independence</i>	<i>Keterangan</i>
<i>Chi-square</i>	11,471	0,000	267,626	Cukup besar pada χ^2 (5,0,05) = 11,070*
<i>Probability</i>	0,043	0,05	0,000	Kurang baik
<i>DF</i>	5	0	10	Baik
<i>GFI</i>	0,967	1,000	0,474	Baik
<i>AGFI</i>	0,900		0,211	Baik
<i>CMIN/DF</i>	2,294		26,763	Baik
<i>RMSEA</i>	0,098		0,437	Kurang baik
<i>TLI</i>	0,950		0,000	Baik
<i>NFI</i>	0,957	1,000	0,000	Baik

* *Chi-Square* tabel pada $\alpha = 0,05$ dan $df = 5$

Sumber : Data Primer Diolah, 2004

Hasil output AMOS 4.01 atas kriteria *goodness-of-fit* lainnya ditunjukkan pada Lampiran 8.

Gambar 4.6. dan Tabel 4.16. menunjukkan hasil pengujian atas *measurement model revised 1 structural capital* dengan nilai kesesuaian yang kurang baik untuk menerima model pengukuran *structural capital*. Selain itu, beberapa kriteria *goodness-of-fit* lainnya dalam Lampiran 8 juga memberikan nilai kesesuaian yang kurang baik. Dengan demikian perlu dilakukan pengeluaran *observed variables* sehingga dapat dihasilkan model dengan *goodness-of-fit* pada tingkat penerimaan yang baik. Dalam penelitian ini *observed variables* yang dikeluarkan dari model adalah yang memiliki *loading* < 0,60 atau item *reliability* < 0,40. Hasil *revised model 2* untuk *structural capital* ditunjukkan dalam Gambar 4.7.



Sumber : Data Primer Diolah, 2004

Sesuai dengan hasil output AMOS 4.01, maka evaluasi kriteria *goodness-of-fit revised model 2* untuk *structural capital* ditunjukkan dalam Tabel 4.17. berikut :

TABEL 4.17.
EVALUASI *OVERALL MEASUREMENT MODEL FIT (REVISED MODEL 2)*
STRUCTURAL CAPITAL

<i>Goodness-of-fit</i>	<i>Default Model</i>	<i>Saturated</i>	<i>Independence</i>	<i>Keterangan</i>
<i>Chi-square</i>	3,438	0,000	208,954	Cukup kecil pada $\chi^2 (2,0,05) = 5,991^*$
<i>Probability</i>	0,179	0,05	0,000	Baik
<i>DF</i>	2	0	6	Baik
<i>GFI</i>	0,988	1,000	0,513	Baik
<i>AGFI</i>	0,940		0,189	Baik
<i>CMIN/DF</i>	1,719		34,826	Baik
<i>RMSEA</i>	0,073		0,501	Baik
<i>TLI</i>	0,979		0,000	Baik
<i>NFI</i>	0,984	1,000	0,000	Baik

* *Chi-Square* tabel pada $\alpha = 0,05$ dan $df = 2$

Sumber : Data Primer Diolah, 2004

Hasil output AMOS 4.01 atas kriteria *goodness-of-fit* lainnya ditunjukkan dalam Lampiran 9.

Gambar 4.7. dan Tabel 4.17. menunjukkan kriteria-kriteria *goodness-of-fit* seperti *chi-square*, probabilitas, DF, GFI, AGFI, CMIN/DF, RMSEA, TLI dan NFI memberikan nilai kesesuaian yang baik untuk menerima model pengukuran *structural capital*. Selain itu, kriteria atas *goodness-of-fit* lainnya dalam Lampiran 9 juga memberikan nilai kesesuaian yang baik. Dengan demikian *revised model 2* untuk *structural capital* menunjukkan model pengukuran yang dapat diterima dengan baik. Dalam *revised model 2*, *structural capital* diukur menggunakan 4 indikator yaitu X44 (perusahaan menerapkan sebagian besar dari ide-ide baru yang hebat), X46 (perusahaan mengembangkan lebih banyak ide dan produk baru daripada perusahaan lain di dalam industri sejenis), X47 (perusahaan merasa bangga karena efisien), dan X48 (sistem data perusahaan mempermudah dalam mengakses informasi yang relevan).

Tahap kedua dalam *confirmatory factor analysis* untuk *revised model 2 structural capital* adalah analisa terhadap *loading factor* yang ditunjukkan pada Tabel 4.18.

TABEL 4.18.

HASIL ANALISIS *LOADING FACTORS* UNTUK *STRUCTURAL CAPITAL*

	<i>Estimate</i>	<i>Standardized Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>
X44 < -- SC	1,000	0,704			
X46 < -- SC	1,091	0,734	0,149	7,336	0,000
X47 < -- SC	0,077	0,850	0,129	8,364	0,000
X48 < -- SC	0,987	0,707	0,136	7,253	0,000

Sumber : Data Primer Diolah, 2004

Hasil analisis terhadap nilai *critical ratio (CR)* untuk setiap faktor *loading* dalam Tabel 4.18. menunjukkan nilai yang berada di atas ambang batas 1,96 (pada taraf signifikansi 0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa *observed variable* dari *revised model 2* secara signifikan merupakan indikator dari *structural capital*. Tabel 4.18. juga menunjukkan bahwa nilai *loading* > dari 2 kali *standard error (SE)*. Hal ini mengindikasikan telah dipenuhinya *convergen validity*.

Tahap terakhir dalam *confirmatory factor analysis customer capital* adalah analisis reliabilitas. Hasil perhitungan individual *item reliability*, *composite reliability*, dan *average variance extracted (AVE)* untuk *revised model 2 structural capital* dirangkum dan disajikan dalam tabel di bawah ini.

TABEL 4.19.
HASIL PERHITUNGAN *COMPOSITE RELIABILITY* DAN
AVERAGE VARIANCE EXTRACTED STRUCTURAL CAPITAL

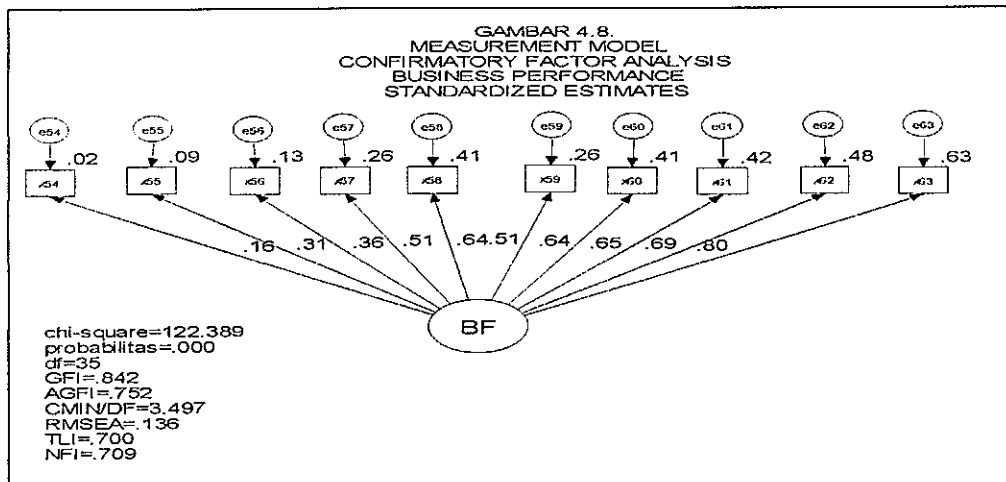
Indikator	Item Reliability	Composite Reliability	Average Variance Extracted
X44	0,50	0,83	0,56
X46	0,54		
X47	0,72		
X48	0,50		

Sumber : Data Primer Diolah, 2004

Tabel 4.19. menunjukkan bahwa *item reliability*, *composite reliability* dan *average variance extracted* untuk *revised model 1 structural capital* telah melampaui ambang batas yang direkomendasikan yaitu di atas 0,40 untuk *item reliability*, di atas 0,70 untuk *composite reliability* dan di atas 0,50 untuk *average variance extracted*. Berdasarkan Tabel 4.19. disimpulkan bahwa reliabilitas *revised model 2 structural capital* dapat diterima.

4.3.1.4. *Measurement Model dengan Confirmatory Factor Analysis untuk Business Performance*

Confirmatory factor analysis untuk *business performance* dilakukan dengan tiga tahap. Pertama, analisis *overall model fit* yaitu menguji kelayakan model pengukuran dengan mengevaluasi *goodness-of-fit indeces* dengan hasil yang ditunjukkan dalam Gambar 4.8. berikut :



Sumber : Data Primer Diolah, 2004

Sesuai dengan hasil output AMOS 4.01, evaluasi terhadap *goodness-of-fit* dari model tersebut disajikan dalam tabel berikut :

TABEL 4.20.
EVALUASI *OVERALL MEASUREMENT MODEL FIT*
BUSINESS PERFORMANCE

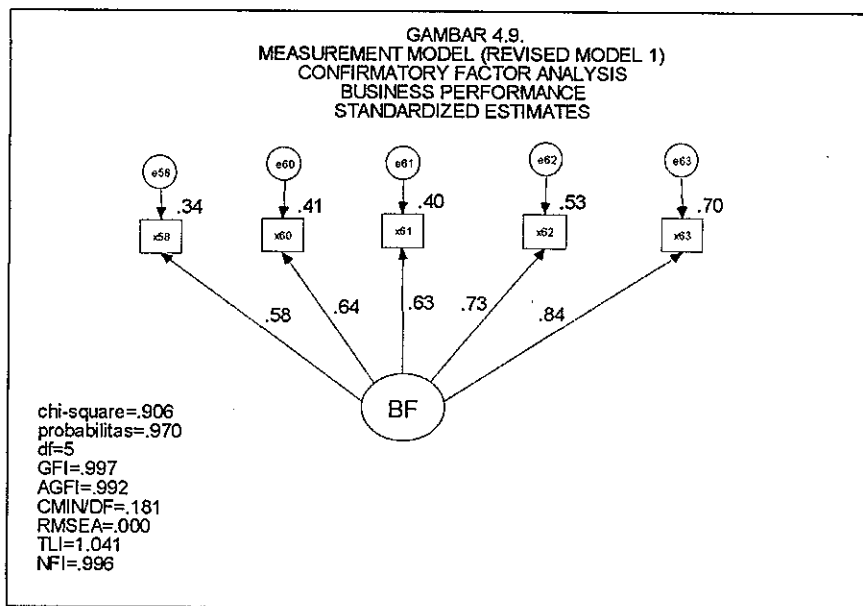
<i>Goodness-of-fit</i>	<i>Default Model</i>	<i>Saturated</i>	<i>Independence</i>	<i>Keterangan</i>
<i>Chi-square</i>	122,389	0,000	419,999	Cukup besar pada χ^2 (35,0,05) = 49,801*
<i>Probability</i>	0,000	0,05	0,000	Kurang baik
<i>DF</i>	35	0	45	Kurang baik
<i>GFI</i>	0,842	1,000	0,507	Baik
<i>AGFI</i>	0,752		0,397	Kurang baik
<i>CMIN/DF</i>	3,497		9,333	Kurang baik
<i>RMSEA</i>	0,136		0,248	Kurang baik
<i>TLI</i>	0,700		0,000	Kurang baik
<i>NFI</i>	0,709	1,000	0,000	Kurang baik

* *Chi-Square* tabel pada $\alpha = 0,05$ dan $df = 35$

Sumber : Data Primer Diolah, 2004

Hasil output AMOS 4.01 atas kriteria *goodness-of-fit* lainnya dapat dilihat pada Lampiran 10.

Gambar 4.8. dan Tabel 4.20. menunjukkan bahwa hasil uji *chi-square* dengan probabilitas $p = 0,000$, DF, GFI, AGFI, CMIN/DF, RMSEA, TLI dan NFI memberikan nilai kesesuaian yang kurang baik untuk menerima model pengukuran *business performance*. Selain itu, kriteria-kriteria *goodness-of-fit* yang ditunjukkan dalam Lampiran 10 bagian *summary of models* juga memberikan nilai kesesuaian yang kurang baik. Dengan pertimbangan tersebut, maka perlu dilakukan revisi terhadap model dengan mengeluarkan beberapa *observed variables* sehingga dapat dihasilkan model dengan *goodness-of-fit* pada tingkat penerimaan yang baik. Dalam penelitian ini *observed variables* yang dikeluarkan dari model adalah *observed variables* yang memiliki *loading* $< 0,60$ atau *item reliability* $< 0,40$. Hasil *revised model 1* untuk *business performance* ditunjukkan dalam Gambar 4.9. berikut :



Sumber : Data Primer Diolah, 2004

Sesuai dengan hasil output AMOS 4.01, maka evaluasi kriteria *goodness-of-fit* model tersebut ditunjukkan dalam tabel berikut :

TABEL 4.21.
EVALUASI *OVERALL MEASUREMENT MODEL FIT (REVISED MODEL 1)*
BUSINESS PERFORMANCE

<i>Goodness-of-fit</i>	<i>Default Model</i>	<i>Saturated</i>	<i>Independence</i>	<i>Keterangan</i>
<i>Chi-square</i>	0,906	0,000	211,471	Cukup kecil pada $\chi^2 (5,0,05) = 11,070^*$
<i>Probability</i>	0,970	0,05	0,000	Baik
<i>DF</i>	5	0	10	Baik
<i>GFI</i>	0,997	1,000	0,530	Baik
<i>AGFI</i>	0,992		0,295	Baik
<i>CMIN/DF</i>	0,181		21,147	Baik
<i>RMSEA</i>	0,000		0,386	Baik
<i>TLI</i>	1,041		0,000	Baik
<i>NFI</i>	0,996	1,000	0,000	Baik

* Chi-Square tabel pada $\alpha = 0,05$ dan $df = 5$

Sumber : Data Primer Diolah, 2004

Hasil output AMOS 4.01 atas kriteria *goodness-of-fit* lainnya ditunjukkan pada Lampiran 11.

Gambar 4.9. dan Tabel 4.21. menunjukkan bahwa hasil uji *chi-square* dengan probabilitas $p = 0,970$, *DF*, *GFI*, *AGFI*, *CMIN/DF*, *RMSEA*, *TLI* dan *NFI* memberikan nilai kesesuaian yang baik untuk menerima model pengukuran *business performance*. Selain itu, kriteria *goodness-of-fit* lainnya dalam Lampiran 11 juga memberikan nilai kesesuaian yang baik.

Meskipun terdapat indikator dengan *item reliability* $< 0,4$, namun hal tersebut tidak menjadi masalah karena *loading* yang dimilikinya cukup besar yaitu 0,58. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Hair et al (1998) bahwa jika *loading* ≥ 50 dianggap *practically significant*. Di samping itu, jika ditinjau dari ukuran sampel,

loading sebesar 0,58 telah cukup signifikan, sebab ukuran sampel yang lebih besar dari 85 dapat menggunakan *loading* yang lebih kecil dari 0,60 (Hair, et al, 1998). Dengan demikian *revised model 1* untuk *business performance* menunjukkan model pengukuran yang dapat diterima dengan baik. Dalam *revised model 1*, *business performance* diukur dengan menggunakan 5 indikator, yaitu X58 (pertumbuhan penjualan), X60 (*return on sales* setelah pajak), X61 (respon keseluruhan terhadap persaingan), X62 (tingkat keberhasilan di dalam peluncuran produk baru), dan X63 (*business performance* dan keberhasilan secara keseluruhan).

Tahap kedua dalam *confirmatory factor analysis* untuk *revised model 1 business performance* adalah analisa terhadap *loading factor* yang ditunjukkan pada Tabel 4.22.

TABEL 4.22.

HASIL ANALISIS *LOADING FACTORS* UNTUK *BUSINESS PERFORMANCE*

	<i>Estimate</i>	<i>Standardized Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>
X58 <-- BF	1,000	0,584			
X60 <-- BF	1,025	0,638	0,180	5,707	0,000
X61 <-- BF	1,168	0,631	0,208	5,624	0,000
X62 <-- BF	1,111	0,726	0,182	6,099	0,000
X63 <-- BF	1,166	0,837	0,178	6,548	0,000

Sumber : Data Primer Diolah, 2004

Hasil analisis terhadap nilai *critical ratio (CR)* untuk setiap faktor *loading* dalam Tabel 4.23. menunjukkan nilai yang berada di atas ambang batas 1,96 (pada taraf signifikansi 0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa *observed variable* dari *revised model 1* secara signifikan merupakan indikator dari *business performance*. Tabel 4.22. juga

menunjukkan bahwa nilai *loading* > dari 2 kali *standard error (SE)*. Hal ini mengindikasikan telah dipenuhinya *convergen validity*.

Tahap terakhir dalam *confirmatory factor analysis business performance* adalah analisis reliabilitas. Hasil perhitungan individual *item reliability*, *composite reliability*, dan *average variance extracted (AVE)* untuk *revised model business performance* dirangkum dan disajikan dalam tabel di bawah ini.

TABEL 4.23.
HASIL PERHITUNGAN *COMPOSITE RELIABILITY* DAN
AVERAGE VARIANCE EXTRACTED BUSINESS PERFORMANCE

Indikator	<i>Item Reliability</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted</i>
X58	0,34	0,81	0,47
X60	0,41		
X61	0,40		
X62	0,53		
X63	0,70		

Sumber : Data Primer Diolah, 2004

Tabel 4.23. menunjukkan bahwa *item reliability* indikator telah melampaui ambang ambang batas yang direkomendasikan, kecuali X58 yang berada pada tingkat marginal. *Composite reliability* untuk *revised model 2 business performance* juga telah melampaui ambang batas yang direkomendasikan yaitu di atas 0,70, sedangkan nilai *average variance extracted* berada di bawah nilai yang direkomendasikan. Karena *composite reliability* telah memenuhi syarat, maka dapat disimpulkan bahwa reliabilitas *revised model 2 business performance* dapat diterima.

4.3.2. Evaluasi Asumsi SEM

Setelah model pengukuran untuk masing-masing konstruk dinyatakan *fit* dengan data dan telah teruji validitas dan reliabilitasnya, maka dilakukan evaluasi *overall model fit* untuk model struktural dan menganalisis parameter estimasi antar faktor. Parameter tersebut menjelaskan hubungan kausalitas antar faktor.

Sebelum dilakukan evaluasi terhadap *overall model fit* untuk model struktural dan analisis parameter estimasi antar faktor terlebih dahulu dilakukan pengujian asumsi-asumsi SEM. Pelanggaran asumsi-asumsi penting SEM berdampak serius pada nilai parameter estimasi antar variabel dan menimbulkan problem identifikasi (Bagozzi & Baumgartner, 1994).

4.3.2.1. Evaluasi Normalitas Data

Dalam SEM, terutama jika menggunakan *maximum likelihood estimation*, maka salah satu asumsi yang harus dipenuhi adalah asumsi normalitas. Uji normalitas data secara *univariate* maupun *multivariate* dievaluasi dengan menggunakan kriteria *critical ratio skewness* dan *kurtosis value* sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01 (Hair et al, 1998). Dengan demikian, data dalam penelitian ini dapat dikatakan memiliki distribusi normal jika nilai *critical ratio value* berada diantara $\pm 2,58$. Output AMOS 4.01 atas normalitas data ditunjukkan dalam Tabel 4.24.

TABEL 4.24.
UJI NORMALITAS

Indikator	<i>min</i>	<i>max</i>	<i>skew</i>	<i>c.r.</i>	<i>kurtosis</i>	<i>c.r.</i>
X63	2.00	5.00	0,047	0,221	-0,247	-0,588
X62	2.00	5.00	0,585	2,786	0,097	0,231
X61	2.00	5.00	0,031	0,148	-0,864	-2,056
X60	2.00	5.00	0,401	1,911	-0,577	-1,375
X58	2.00	5.00	0,068	0,322	-0,770	-1,834
X48	2.00	5.00	0,043	0,207	-0,816	-1,942
X47	2.00	5.00	-0,070	-0,333	-0,554	-1,318
X46	2.00	5.00	0,086	0,409	-1,014	-2,413
X44	2.00	5.00	-0,052	-0,250	-0,860	-2,048
X36	2.00	5.00	-0,168	-0,798	-1,035	-2,464
X32	2.00	5.00	-0,065	-0,309	-1,041	-2,477
X30	2.00	5.00	-0,259	-1,232	-1,022	-2,432
X24	2.00	5.00	-0,006	-0,026	-1,064	-2,533
X20	2.00	5.00	-0,244	-1,160	-0,559	-1,331
X18	1.00	5.00	-0,364	-1,734	-0,609	-1,449
X11	2.00	5.00	-0,115	-0,549	-0,902	-2,148
X8	2.00	5.00	-0,052	-0,248	-0,556	-1,324
<i>Multivariate</i>					7,781	1,785

Sumber : Data Primer Diolah, 2004

Tabel 4.24. menunjukkan bahwa nilai *critical ratio skewness* dan *kurtosis* semua indikator berdistribusi normal karena nilainya berada diantara $\pm 2,58$, kecuali indikator X62 yang memiliki nilai *critical ratio skewness* di atas $-2,58$ yaitu sebesar $-2,786$. Tabel 4.24. juga menunjukkan normalitas *multivariate* berada diantara $\pm 2,58$, sehingga dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan asumsi normalitas terpenuhi.

4.3.2.2. Evaluasi *Outlier*

Outlier merupakan observasi data atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam bentuk

nilai ekstrim, baik sebuah variabel tunggal (*univariate*) ataupun variabel-variabel kombinasi (*multivariate*) (Hair et al, 1998). Deteksi terhadap *outlier univariate* dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outlier* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam standar deviasi sebesar 1 (Agusty, 2002). Nilai ambang batas *z-score* pada rentang 3-4 merupakan pedoman evaluasi untuk sampel besar (di atas 80 observasi) (Hair et al, 1998). Hasil uji *outlier univariate* dengan *z-score* ditunjukkan dalam Tabel 4.25. berikut :

TABEL 4.25.
UJI UNIVARIATE OUTLIER DENGAN Z-SCORE
DESCRIPTIVE STATISTICS

	<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
<i>Zscore(X8)</i>	136	-1.99338	1.65370	-1.5725268E-15	1.0000000
<i>Zscore(X11)</i>	136	-1.60153	1.55511	5.342948E-16	1.0000000
<i>Zscore(X18)</i>	136	-2.81328	1.31185	-9.8662398E-16	1.0000000
<i>Zscore(X20)</i>	136	-2.22144	1.40395	-7.1470607E-16	1.0000000
<i>Zscore(X24)</i>	136	-1.47286	1.51682	3.972517E-16	1.0000000
<i>Zscore(X30)</i>	136	-1.75740	1.24268	-4.6794166E-16	1.0000000
<i>Zscore(X32)</i>	136	-1.46690	1.57115	7.042977E-16	1.0000000
<i>Zscore(X36)</i>	136	-1.72362	1.30758	-6.0671954E-16	1.0000000
<i>Zscore(X44)</i>	136	-1.64502	1.56631	5.950102E-16	1.0000000
<i>Zscore(X46)</i>	136	-1.38971	1.67516	-5.2909066E-16	1.0000000
<i>Zscore(X47)</i>	136	-1.82468	1.77179	-4.4495657E-16	1.0000000
<i>Zscore(X48)</i>	136	-1.61653	1.64854	1.323594E-15	1.0000000
<i>Zscore(X58)</i>	136	-1.47115	1.99838	-4.5406387E-16	1.0000000
<i>Zscore(X60)</i>	136	-1.18755	2.51109	1.509047E-15	1.0000000
<i>Zscore(X61)</i>	136	-1.57374	1.63669	-1.1449175E-16	1.0000000
<i>Zscore(X62)</i>	136	-1.68394	2.19769	-2.9403563E-16	1.0000000
<i>Zscore(X63)</i>	136	-1.91350	2.35267	-1.4233406E-15	1.0000000
<i>Valid N (listwise)</i>	136				

Sumber : Data Primer Diolah, 2004

Tabel 4.25. menunjukkan bahwa nilai yang telah distandardisasi dalam bentuk *z-score* memiliki rata-rata sama dengan nol dengan standar deviasi sebesar 1. Dengan

demikian, karena tidak ada nilai *z-score* yang lebih besar dari $\pm 3,0$ maka disimpulkan tidak terdapat *univariate outlier* pada data yang dianalisis.

Deteksi terhadap *multivariate outlier* perlu dilakukan karena meskipun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outlier* pada tingkat *univariate*, tetapi observasi-observasi tersebut mungkin menjadi *outlier* jika telah dikombinasikan. *Multivariate outlier* dideteksi dengan memperhatikan nilai *mahalanobis distance*. Jarak *mahalanobis* (*the mahalanobis distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair et al, 1998). Evaluasi terhadap *multivariate outlier* dilakukan dengan menggunakan kriteria yang didasarkan pada nilai *chi-square* pada derajat kebebasan (*degree of freedom*) sejumlah variabel indikator pada tingkat signifikansi $p < 0,001$ (Imam, 2004). Dengan demikian, semua kasus yang memiliki *mahalanobis distance* lebih besar dari $\chi^2 (17,0,001) = 40,791$ merupakan *outlier multivariate*. Hasil output *mahalanobis distance* dari program AMOS 4.01 ditunjukkan dalam Lampiran 12. Hasil output tersebut menunjukkan bahwa tidak ada kasus yang memiliki *mahalanobis distance* lebih besar dari $\chi^2 (17,0,001) = 40,791$ sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat kasus *multivariate outlier* pada responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

4.3.2.3. Evaluasi *Multicollinearity* atau *Singularity*

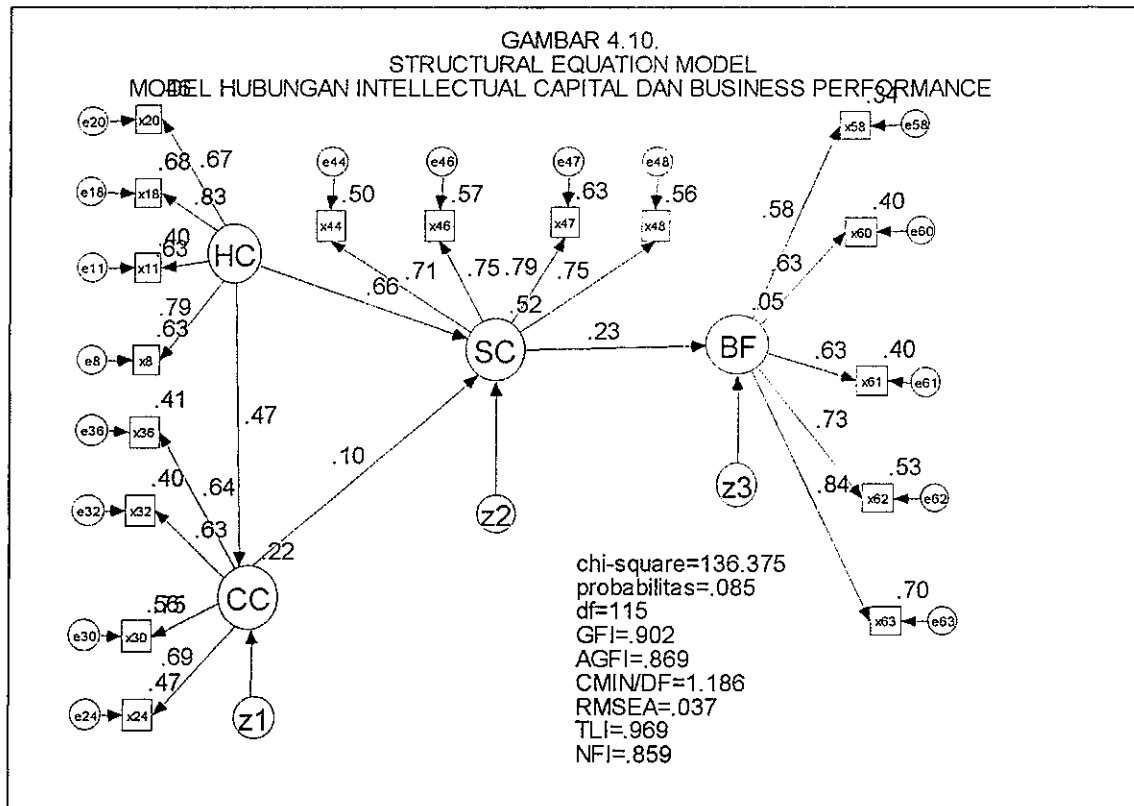
Multicollinearity atau *singularity* dapat dideteksi melalui *Determinant of Sample Covariance Matrix*. Nilai determinasi yang sangat kecil menunjukkan indikasi

terdapatnya *multicollinearity* atau *singularity* (Tabachnick & Fidell, 1996). Dalam program AMOS, program SEM juga akan segera memberikan *warning* bila ternyata matrik kovariannya menunjukkan adanya singularitas (Agusty, 2002).

Hasil output nilai determinasi dari program AMOS 4.01 ditunjukkan dalam Lampiran 12. Dalam Lampiran 12, nilai *determinant of sample covariance matrix* sebesar 1,6500e-005. Nilai tersebut berada di atas angka nol yang memberikan indikasi bahwa tidak ada *multicollinearity* atau *singularity* (Tabachnick & Fidell, 1996). Di samping itu, *warning* adanya singularitas juga tidak ditunjukkan oleh program, sehingga asumsi *multicollinearity* atau *singularity* telah terpenuhi.

4.3.3. Analisis *Full Structural Equation Modelling (SEM)*

Setelah model dianalisis melalui *confirmatory factor analysis* dan tiap-tiap variabel dapat digunakan untuk mendefinisikan sebuah konstruk laten, maka sebuah *full* model SEM dapat dianalisis. Dalam SEM perlu dilakukan evaluasi terhadap kriteria-kriteria *overall model fit* yang menunjukkan sejauhmana tingkat kesesuaian antara matrik varian-kovarian sampel dengan matrik varian-kovarian yang diprediksi oleh model atau sejauhmana model yang dikembangkan konsisten dengan data. Hasil estimasi *full latent variable model* ditampilkan dalam Gambar 4.10 berikut :



Sumber : Data Primer Diolah, 2004

Sesuai dengan hasil output AMOS 4.01, maka evaluasi terhadap kriteria *goodness-of-fit* model tersebut disajikan dalam Tabel 4.26. berikut :

TABEL 4.26.
EVALUASI OVERALL MODEL FIT
HUBUNGAN INTELLECTUAL CAPITAL DAN BUSINESS PERFORMANCE

<i>Goodness-of-fit</i>	<i>Default Model</i>	<i>Saturated</i>	<i>Independence</i>	<i>Keterangan</i>
<i>Chi-square</i>	136,375	0,000	963,8111	Cukup kecil pada χ^2 (115,0,05) = 141,029*
<i>Probability</i>	0,085	0,05	0,000	Baik
<i>DF</i>	115	0	136	Baik
<i>GFI</i>	0,902	1,000	0,405	Baik
<i>AGFI</i>	0,869		0,331	Baik
<i>CMIN/DF</i>	1,186		7,087	Baik
<i>RMSEA</i>	0,037		0,212	Baik
<i>TLI</i>	0,969		0,000	Baik
<i>NFI</i>	0,859	1,000	0,000	Baik

* *Chi-Square* tabel pada $\alpha = 0,05$ dan $df = 115$

Sumber : Data Primer Diolah, 2004

Hasil output AMOS 4.01 atas kriteria *goodness-of-fit* lainnya ditunjukkan dalam Lampiran 12.

Hasil pengujian atas *full structural equation model* dalam Gambar 4.10. dan Tabel 4.26. menunjukkan nilai kesesuaian yang baik untuk dapat menerima model penelitian yang diajukan. Hasil output AMOS 4.01 atas kriteria *goodness-of-fit* lainnya dalam Lampiran 12 juga menunjukkan nilai kesesuaian yang baik. Dengan demikian, model pengukuran untuk hubungan *intellectual capital* dan *business performance* dapat diterima dengan baik dan dapat digunakan untuk mengkonfirmasi hasil antara kesesuaian teoritis dan pengujian secara empiris.

4.3.4. Pengujian Hipotesis

Pengujian terhadap hipotesis penelitian yang diajukan dilakukan dengan melihat hasil output *standardized regression weight* AMOS 4.01. Nilai C.R. dibandingkan dengan nilai kritisnya yang identik dengan nilai *t* hitung yaitu $\pm 1,96$ pada tingkat signifikansi 0,05. Jika nilai C.R. hasil pengolahan telah melampaui nilai kritisnya dengan tingkat signifikansi $p < 0,05$ maka hipotesis yang diajukan diterima. Sebaliknya jika nilai C.R. belum dapat melampaui nilai kritisnya dengan tingkat signifikansi $p < 0,05$, maka hipotesis yang diajukan ditolak. Hasil output tersebut ditunjukkan dalam Tabel 4.28. berikut :

TABEL 4.27.
HASIL ANALISIS DAN INTERPRETASI PARAMETER ESTIMASI UNTUK
MODEL *STRUCTURAL EQUATION MODELLING*

	<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>	Keputusan
CC <--- HC	0,473	0,124	4,021	0,000	Signifikan
SC <--- HC	0,663	0,125	5,404	0,000	Signifikan
SC <--- CC	0,103	0,099	1,001	0,317	Tidak Signifikan
BF <--- SC	0,234	0,080	2,223	0,026	Signifikan

Sumber : Data Primer Diolah, 2004

4.3.4.1. Pengujian Hipotesis 1 : *Human Capital* Berhubungan Secara Positif dan Signifikan dengan *Customer Capital*

Hipotesis 1 penelitian ini menyatakan bahwa *human capital* berhubungan secara positif dan signifikan dengan *customer capital*. Tabel 4.27. menunjukkan nilai C.R. hubungan *human capital* dan *customer capital* sebesar 4,021 dengan nilai *standardized regression weight* positif sebesar 0,473. Nilai C.R. tersebut masih berada di atas batas nilai kritis 1,96 (pada tingkat signifikansi 0,05). Di samping itu, nilai *p* sebesar 0,000

juga masih berada di bawah nilai signifikansi 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa *human capital* berhubungan secara positif dan signifikan dengan *customer capital*. Dengan demikian, hasil uji statistik gagal untuk menolak hipotesis 1 yang menyatakan bahwa *human capital* berhubungan secara positif dan signifikan dengan *customer capital*.

4.3.4.2. Pengujian Hipotesis 2 : *Human Capital* Berhubungan Secara Positif dan Signifikan dengan *Structural Capital*

Hipotesis 2 dalam penelitian ini menyatakan bahwa *human capital* berhubungan secara positif dan signifikan dengan *structural capital*. Tabel 4.27. menunjukkan nilai C.R. hubungan *human capital* dan *structural capital* sebesar 5,404 dengan nilai *standardized regression weight* positif sebesar 0,663. Nilai C.R. tersebut masih berada di atas batas nilai kritis 1,96 (pada tingkat signifikansi 0,05). Di samping itu, nilai p sebesar 0,000 juga masih berada di bawah nilai signifikansi 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa *human capital* berhubungan secara positif dan signifikan dengan *structural capital*. Dengan demikian, hasil uji statistik gagal untuk menolak hipotesis 2 yang menyatakan bahwa *human capital* berhubungan secara positif dan signifikan dengan *structural capital*.

4.3.4.3. Pengujian Hipotesis 3 : *Customer Capital* Berhubungan Secara Positif dan Signifikan dengan *Structural Capital*

Hipotesis 3 dalam penelitian ini menyatakan bahwa *customer capital* berhubungan secara positif dan signifikan dengan *structural capital*. Tabel 4.27. menunjukkan nilai C.R. hubungan *customer capital* dan *structural capital* sebesar 1,001 dengan nilai *standardized regression weight* positif sebesar 0,103. Nilai C.R. tersebut belum melampaui batas nilai kritis 1,96 (pada tingkat signifikansi 0,05). Di samping itu, nilai p sebesar 0,317 juga berada di atas nilai signifikansi 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa *customer capital* berhubungan secara positif dan tidak signifikan dengan *structural capital*. Dengan demikian, hasil uji statistik gagal untuk menerima hipotesis 3 yang menyatakan bahwa *customer capital* berhubungan secara positif dan signifikan dengan *structural capital*.

4.3.4.4. Pengujian Hipotesis 4 : *Structural Capital* Berhubungan Secara Positif dan Signifikan dengan *Business Performance*

Hipotesis 4 dalam penelitian ini menyatakan bahwa *structural capital* berhubungan secara positif dan signifikan dengan *business performance*. Tabel 4.27. menunjukkan nilai C.R. hubungan *structural capital* dan *business performance* sebesar 2,223 dengan nilai *standardized regression weight* positif sebesar 0,234. Nilai C.R. tersebut masih berada di atas batas nilai kritis 1,96 (pada tingkat signifikansi 0,05). Di samping itu, nilai p sebesar 0,026 juga berada di bawah nilai signifikansi 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa *structural capital* berhubungan secara positif dan signifikan

dengan *business performance*. Dengan demikian, hasil uji statistik gagal untuk menolak hipotesis 4 yang menyatakan bahwa *structural capital* berhubungan secara positif dan signifikan dengan *business performance*.

4.3.5. Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis

4.3.5.1. Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis 1 : *Human Capital* Berhubungan Secara Positif dan Signifikan dengan *Customer Capital*

Hipotesis 1 menyatakan bahwa *human capital* berhubungan secara positif dan signifikan dengan *customer capital*. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 1, diperoleh kesimpulan bahwa uji statistik gagal untuk menolak hipotesis 1. *Standardized regression weight* pada hubungan tersebut menunjukkan nilai positif, sedangkan nilai C.R. dan p menunjukkan hubungan yang signifikan.

Hasil uji hipotesis 1 dapat memberikan gambaran tentang eksistensi *human capital*, khususnya pada perusahaan-perusahaan di Semarang. Pada perusahaan-perusahaan tersebut, *human capital* dengan *tacit knowlegnya* mampu menciptakan nilai (*value creation*) bagi perusahaan. Esensi *human capital* terletak pada kecerdasan para pegawai. Dengan kreativitas dan kecerdasannya, para pegawai perusahaan-perusahaan di Semarang mampu untuk melakukan pekerjaan dengan cara yang paling baik sehingga perusahaan merasa telah mendapat yang terbaik dari para pegawai. Dengan seluruh upaya yang diberikannya, pegawai mampu membuat perusahaan menjadi berbeda dibandingkan dengan perusahaan lain dalam industri sejenis.

Human capital adalah manusia itu sendiri, meminjamkan “modal manusia” personal kepada organisasi, kapabilitas individual dan komitmen, pengetahuan dan pengalaman pribadi. Namun *human capital* tidak semata-mata individual, ia mencakup cara-cara karyawan bekerja bersama dan hubungan yang dimiliki baik di dalam maupun di luar organisasi. Sedangkan *customer capital* mencakup aktiva yang memungkinkan dan atau menstimulasi orang-orang di luar organisasi untuk bekerja dengan perusahaan dan dalam organisasi komersial membeli dari perusahaan (Amin, 2002).

Dengan kreativitas dan kecerdasannya, *human capital* pada perusahaan-perusahaan di Semarang mampu menjalin suatu hubungan, tidak hanya hubungan di dalam organisasi itu sendiri, namun juga hubungan di luar organisasi. Kemampuan itu dapat menstimulasi orang-orang di luar organisasi untuk bekerjasama dengan perusahaan dan melakukan pembelian dari perusahaan sehingga perusahaan mampu mencapai pangsa pasar tertinggi dalam industri sejenis. Dengan kecerdasannya, para pegawai mampu membawa perusahaan untuk melakukan pertemuan dengan konsumen untuk mengetahui apa yang konsumen inginkan. Sebagian besar pegawai dalam perusahaan-perusahaan di Semarang secara umum memahami segmen pasar dan profil konsumen target perusahaan, sehingga membawa keyakinan pada perusahaan bahwa konsumen akan terus melakukan bisnis dengan perusahaan pada masa mendatang.

Di samping itu, hasil uji hipotesis 1 juga dapat memberikan gambaran bahwa dengan dikelolanya *human capital* dengan baik, perusahaan khususnya yang ada di Semarang telah mampu mentransformasi *tacit knowledge* yang bersifat pribadi, sulit

diformulasikan, dikomunikasikan dan dibagi dengan orang lain ke dalam pengetahuan yang melekat pada hubungan-hubungan eksternal perusahaan. Kondisi-kondisi tersebut mengharuskan para manajer perusahaan untuk menyadari potensi penuh *human capital* perusahaan untuk membangun orientasi pasar yang lebih kuat bagi konsumen mereka, karena semakin kompeten pegawai di suatu organisasi, semakin baik mereka akan memahami kebutuhan konsumen dan mengembangkan *customer capital* untuk menahan loyalitas mereka.

Hasil pengujian hipotesis 1 mendukung hasil penelitian Bontis (1998) dan Bontis et al (2000). Bontis (1998) menemukan bahwa hubungan *human capital* dan *customer capital* bersifat positif dengan koefisien *beta* sebesar 0,499 pada tingkat signifikansi $p < 0,001$. Bontis et al (2000) menemukan bahwa pada industri jasa hubungan *human capital* dan *customer capital* bersifat positif dengan koefisien *beta* sebesar 0,798 pada tingkat signifikansi $p < 0,01$. Sedangkan untuk industri non jasa hubungan antara *human capital* dan *customer capital* bersifat positif dengan koefisien *beta* 0,799 pada tingkat signifikansi $p < 0,01$.

4.3.5.2. Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis 2 : *Human Capital* Berhubungan Secara Positif dan Signifikan dengan *Structural Capital*

Hipotesis 2 menyatakan bahwa *human capital* berhubungan secara positif dan signifikan dengan *structural capital*. Berdasarkan hasil pengujian atas hipotesis 2 diperoleh kesimpulan bahwa uji statistik gagal untuk menolak hipotesis 2. *Standardized*

regression weight pada hubungan tersebut menunjukkan nilai positif yang kuat dengan nilai C.R. dan p yang signifikan.

Hubungan yang *robust* (kuat) tersebut mengindikasikan bahwa perusahaan memiliki kemampuan yang baik untuk mentransformasi pengetahuan pegawai individu ke dalam pengetahuan non manusia. Perusahaan mampu mentransformasikan pengetahuan individu yang tidak diartikulasikan ke dalam sesuatu yang lebih konkrit, misalnya ke dalam dokumen tertulis ataupun dokumen elektronik.

Perusahaan menyadari bahwa *human capital* merupakan sumber daya paling penting bagi perusahaan. Jika seluruh pegawai keluar, maka perusahaan akan kehilangan aktivitasnya. Sumber daya tersebut merupakan *cost* yang dominan dalam proses produksi perusahaan. Hal tersebut dapat dilihat dari jawaban responden atas item pertanyaan *human capital* dan *structural capital* yang rata-rata menjawab setuju. Dari jawaban responden dapat disimpulkan bahwa dengan kecerdasannya, para pegawai memberikan seluruh upayanya termasuk ide-ide hebatnya kepada perusahaan. Dengan menerapkan dan mengembangkan ide-ide hebat tersebut, perusahaan menjadi lebih efisien. Dengan kecerdasannya pula, para pegawai mampu menggunakan sistem data perusahaan sehingga mempermudah dalam mengakses informasi yang relevan.

Perusahaan juga menyadari bahwa pengetahuan pegawai merupakan sumber inovasi dan strategi pembaharuan. Dengan kreativitas dan kecerdasannya, maka *human capital* perusahaan, mampu mengubah praktek dan memikirkan solusi yang inovatif terhadap suatu masalah. Hasil pengujian hipotesis 2 penelitian ini dapat memberikan gambaran bahwa eksistensi *human capital* memiliki peran yang sangat penting bagi

perusahaan-perusahaan di Semarang. Keberadaan *human capital* yang berpotensi, kreatif, cerdas dan terkelola dengan baik pada perusahaan-perusahaan di Semarang, terbukti dapat memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan perusahaan (*structural capital*), misalnya rutinitas organisasi, prosedur-prosedur, sistem, budaya, *database*, dan sebagainya.

Hasil pengujian terhadap hipotesis 2 penelitian ini mendukung hasil penelitian Bontis et al (1998) dan Bontis et al (2000) khususnya untuk industri non jasa yang juga menemukan hubungan positif dan signifikan antara *human capital* dan *structural capital*. Bontis (1998) menemukan hubungan *human capital* dan *structural capital* bersifat positif dengan koefisien *beta* sebesar 0,524 pada tingkat signifikansi $p < 0,001$. Bontis et al (1998) menemukan hubungan *human capital* dan *structural capital* pada industri non jasa bersifat positif dengan koefisien *beta* sebesar 0,525 pada tingkat signifikansi $p < 0,01$.

4.3.5.3. Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis 3 : *Customer Capital* Berhubungan Secara Positif dan Signifikan dengan *Structural Capital*

Hipotesis 3 penelitian ini menyatakan bahwa *customer capital* berhubungan secara positif dan signifikan dengan *structural capital*. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 3 diperoleh kesimpulan bahwa uji statistik gagal untuk menerima hipotesis 3. *Standardized regression weight* hubungan tersebut menunjukkan nilai positif, sedangkan C.R. dan p menunjukkan nilai yang tidak signifikan.

Hasil pengujian tersebut mengindikasikan dan memberikan gambaran bahwa *customer capital* pada perusahaan-perusahaan di Semarang belum mampu meningkatkan atau memperbaiki *structural capital*. Tingginya pangsa pasar yang dicapai perusahaan, melakukan pertemuan-pertemuan dengan konsumen, memahami target pasar, dan keyakinan bahwa konsumen akan terus melakukan bisnis dengan perusahaan, belum mampu menjadikan perusahaan menjadi lebih efisien. Perusahaan belum mampu mentransformasi pengetahuan eksternal yang diperoleh dari hubungan dengan konsumen, pemasok, pemerintah ataupun asosiasi-asosiasi industri ke dalam pengetahuan perusahaan dengan baik. Misalnya, hubungan yang tidak baik dengan pemasok atau kekeliruan dalam memilih pemasok berakibat pada proses produksi yang merupakan rutinitas perusahaan menjadi terganggu yang diakibatkan karena adanya keterlambatan bahan baku atau rendahnya kualitas bahan baku.

Ditemukannya hubungan yang positif dan tidak signifikan ini dapat dipahami karena dibandingkan dengan *human capital* dan *structural capital*, *customer capital* adalah yang paling sulit dikodifikasikan (Bontis, 1998). Kondisi tersebut menuntut perusahaan untuk dapat lebih menggali *customer capital* untuk penciptaan nilai perusahaan. Salah satu manifestasi dari *customer capital* adalah orientasi pasar. Kegagalan perusahaan untuk mengkodifikasikan pengetahuan eksternal ke dalam pengetahuan perusahaan dapat dikarenakan manajer seringkali tidak menyadari bahwa *customer* yang dimiliki perusahaan (dalam arti luas) dapat memperkaya pengetahuan perusahaan. Sehingga, dalam kebijakan-kebijakan strategisnya, seringkali manajer tidak berorientasi pada pasar yang berakibat pada ketidakpuasan konsumen pada perusahaan.

Untuk memperbaiki hal tersebut, maka perusahaan masih perlu melakukan investasi yang cukup besar untuk memfokuskan pada konsumen sehingga akan dapat menjadi penentu pasar. Hal tersebut selanjutnya akan dapat menciptakan rutinitas dan proses organisasi yang efisien dan pelayanan yang baik terhadap konsumen. Pemeliharaan hubungan dengan konsumen, mengetahui konsumen-konsumen terbaiknya dan melibatkannya dalam pembuatan keputusan merupakan hal penting agar perusahaan dapat mencapai kesuksesan.

Hasil pengujian hipotesis 3 penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian Bontis (1998) dan Bontis et al (2000). Bontis (1998) menemukan bahwa hubungan *customer capital* dan *business performance* bersifat negatif dengan koefisien *beta* sebesar -0,065. Sedangkan Bontis et al (2000) menemukan bahwa hubungan *customer capital* dan *structural capital* pada industri jasa bersifat positif dengan koefisien *beta* sebesar 0,496 dan signifikan pada $p < 0,01$. Pada industri non jasa, Bontis et al (2000) menemukan bahwa hubungan *customer capital* dan *structural capital* bersifat positif dengan koefisien *beta* sebesar 0,441 dan signifikan pada $p < 0,01$.

4.3.5.4. Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis 4 : *Structural Capital* Berhubungan Secara Positif dan Signifikan dengan *Business Performance*

Hipotesis 4 dalam penelitian ini menyatakan bahwa *structural capital* berhubungan secara positif dan signifikan dengan *business performance*. Berdasarkan hasil pengujian atas hipotesis 4 diperoleh kesimpulan bahwa uji statistik gagal untuk

menolak hipotesis 4. *Standardized regression weight* hubungan tersebut menunjukkan nilai positif, sedangkan C.R. dan p menunjukkan nilai yang signifikan.

Hasil pengujian hipotesis 4 penelitian ini mengindikasikan dan memberikan gambaran bahwa *structural capital* pada perusahaan-perusahaan di Semarang berperan dalam meningkatkan atau memperbaiki *business performance*. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien *standardized* yang bersifat positif. Usaha-usaha perusahaan dalam mengkodifikasi pengetahuan perusahaan dan selanjutnya mengembangkan *structural capital* dengan menerapkan sebagian besar ide-ide yang hebat, mengembangkan lebih banyak ide dan produk baru dibandingkan dengan perusahaan lain dalam industri sejenis, adanya sistem data yang mempermudah dalam mengakses informasi yang relevan memberikan keunggulan bersaing bagi perusahaan. Keunggulan tersebut secara relatif menghasilkan *business performance* yang lebih tinggi. *Business performance* di sini tidak saja yang berhubungan dengan keuangan seperti pertumbuhan penjualan, atau *return on sales* setelah pajak, namun juga yang berhubungan dengan non keuangan seperti respon keseluruhan terhadap persaingan atau tingkat keberhasilan di dalam peluncuran produk baru.

Koefisien yang kurang *robust* (kuat) memberikan tantangan bagi perusahaan untuk lebih dapat memanfaatkan dan mengelola pengetahuan perusahaan seperti rutinitas organisasi, prosedur-prosedur, sistem, budaya, *database*, dan sebagainya dengan baik sehingga perusahaan akan dapat mencapai keunggulan bersaing yang dapat bertahan lama. Kegagalan *structural capital* untuk dapat berperan dalam meningkatkan atau memperbaiki *business performance* seringkali dipicu oleh tidak dimanfaatkan dan

dikelolanya pengetahuan perusahaan itu sendiri. Seringkali perusahaan memiliki sistem dan birokrasi yang buruk, bahkan anggota organisasi pun masih banyak yang enggan untuk memanfaatkan pengetahuan perusahaan misalnya teknologi informasi yang ada. Padahal, jika sistem dan prosedur yang dimiliki suatu organisasi untuk menjalankan aktivitasnya buruk, maka *intellectual capital* secara keseluruhan tidak akan mencapai potensinya yang paling penuh, sehingga *business performance* yang dicapai juga tidak akan maksimal.

Sesuai dengan Bontis et al (2000) yang menyatakan bahwa *structural capital* merupakan *link* kritis yang memungkinkan *intellectual capital* diukur pada tingkat analisis organisasional, maka hasil pengujian hipotesis 4 ini sekaligus memberikan bukti bahwa *intellectual capital* melalui *structural capital* memiliki hubungan dengan *business performance*. *Intellectual capital* dalam penelitian ini bukan semata-mata *structural capital*, melainkan merupakan hubungan antara *human capital*, *customer capital*, dan *structural capital* (Bontis, 1998; Bontis et al, 2000) yang dapat memaksimalkan potensi organisasi untuk menciptakan nilai. Oleh karenanya, perusahaan harus dapat mengintegrasikan dan mengelola ketiga elemen *intellectual capital* tersebut. Interaksi ketiga elemen *intellectual capital* akan menciptakan nilai dari perusahaan secara keseluruhan. Pengetahuan yang terisolasi tidak akan pernah secara positif mempengaruhi *business performance*.

Hasil pengujian hipotesis 4 penelitian ini mendukung hasil penelitian Bontis (1998) dan Bontis et al (2000) yang memberikan kesimpulan bahwa *structural capital* berhubungan secara positif dan signifikan dengan *business performance*. Bontis (1998)

menemukan hubungan *structural capital* dan *business performance* bersifat positif dengan koefisien *beta* sebesar 0,398 pada tingkat signifikansi $p < 0,001$. Bontis et al (2000) menemukan bahwa pada industri jasa hubungan *structural capital* dan *business performance* bersifat positif dengan koefisien *beta* sebesar 0,262 pada tingkat signifikansi $p < 0,05$. Sedangkan untuk industri non jasa hubungan *structural capital* dan *business performance* bersifat positif dengan koefisien *beta* sebesar 0,105 pada tingkat signifikansi $p < 0,1$.

4.3.6. Analisis Hubungan Langsung dan Tidak Langsung

Kekuatan hubungan antar konstruk penelitian dapat dilihat pada tabel berikut :

TABEL 4.28.

STANDARDIZED DIRECT EFFECT

	HC	CC	SC	BF
CC	0,473	0,000	0,000	0,000
SC	0,663	0,103	0,000	0,000
BF	0,000	0,000	0,234	0,000

Sumber : Data Primer Diolah, 2004

TABEL 4.29.

STANDARDIZED INDIRECT EFFECT

	HC	CC	SC	BF
CC	0,000	0,000	0,000	0,000
SC	0,049	0,000	0,000	0,000
BF	0,167	0,024	0,000	0,000

Sumber : Data Primer Diolah, 2004

Tabel 4.28. menunjukkan bahwa terdapat hubungan langsung *human capital* terhadap *customer capital* sebesar 0,473, *human capital* terhadap *structural capital* sebesar 0,663, *customer capital* terhadap *structural capital* sebesar 0,103 dan *structural capital* terhadap *business performance* sebesar 0,234.

Tabel 4.29. menunjukkan bahwa hubungan tidak langsung *human capital* terhadap *structural capital* melalui *customer capital* sebesar 0,049. Nilai ini lebih kecil jika dibandingkan dengan nilai hubungan langsung *human capital* terhadap *structural capital* sebesar 0,663. Sehingga, *human capital* akan memiliki hubungan yang lebih *robust* (kuat) dengan *structural capital* jika hubungan tersebut bersifat langsung daripada jika hubungan tersebut bersifat tidak langsung dengan *customer capital* sebagai variabel mediasi. Adanya *customer capital* sebagai variabel mediasi (*intervening*) akan memperlemah hubungan antara *human capital* dan *structural capital*.

Tabel 4.29. juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan tidak langsung antara *human capital* terhadap *business performance* melalui *customer capital* dan *structural capital* sebesar 0,167. Hal ini menunjukkan bahwa *customer capital* dan *structural capital* dapat berfungsi sebagai variabel mediasi hubungan antara *human capital* dan *business performance*. Hubungan tidak langsung *customer capital* terhadap *business performance* melalui *structural capital* sebesar 0,024, sehingga keberadaan *structural capital* dapat digunakan untuk memediasi hubungan *customer capital* dan *business performance*.

Hubungan total dari masing-masing konstruk penelitian terhadap konstruk penelitian tertentu ditunjukkan dalam tabel berikut :

TABEL 4.30.

STANDARDIZED TOTAL EFFECT

	HC	CC	SC	BF
CC	0,473	0,000	0,000	0,000
SC	0,712	0,103	0,000	0,000
BF	0,167	0,024	0,234	0,000

Sumber : Data Primer Diolah, 2004

Tabel 4.30. menunjukkan bahwa hubungan total *human capital* terhadap *customer capital*, *customer capital* terhadap *structural capital*, *structural capital* terhadap *business performance* menunjukkan nilai sebesar hubungan langsungnya karena tidak ada hubungan lain yang dapat mempengaruhi kekuatan tiap-tiap hubungan tersebut. Hubungan total *customer capital* terhadap *business performance* sebesar hubungan tidak langsungnya yaitu 0,024. Sedangkan hubungan *human capital* terhadap *structural capital* sebesar 0,712 yang merupakan penjumlahan pengaruh langsung sebesar 0,663 dan hubungan tidak langsung sebesar 0,049.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN KETERBATASAN

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa setelah konsep pengukuran yang dikembangkan oleh Bontis (1997) diuji untuk mendapatkan model yang fit, dari 63 indikator hanya 17 indikator yang dapat mengukur model yang diajukan yang meliputi 4 indikator untuk tiap-tiap konstruk *human capital*, *customer capital*, dan *structural*. Sedangkan indikator yang dapat mengukur *business performance* sebanyak 5 indikator. Jumlah indikator yang dapat mengukur model yang diajukan tersebut menurun jika dibandingkan dengan penelitian sebelumnya. Penelitian dengan menggunakan simulasi yang dilakukan Bontis (1998) menunjukkan bahwa terdapat 30 indikator yang dapat mengukur model yang diajukan, dengan 7 diantaranya merupakan indikator *human capital*, 7 indikator mengukur *customer capital*, 7 mengukur *structural capital*, dan 9 indikator lainnya mengukur *business performance*. Perbedaan jumlah indikator yang dapat mengukur model yang diajukan dalam penelitian ini dengan jumlah indikator yang mengukur model pada penelitian sebelumnya dapat dipahami karena jumlah indikator yang dapat mengukur model penelitian sangat tergantung pada integritas data yang diperoleh. Integritas data tersebut ditentukan oleh jawaban responden atas item pertanyaan konstruk penelitian.

Hasil penelitian ini memberikan bukti bahwa *human capital* berhubungan secara positif dan signifikan dengan *customer capital*. Dengan demikian, maka *human capital*

dengan *tacit knowledge*nya, mampu menciptakan nilai (*value creation*) yaitu *customer capital* bagi perusahaan. Di samping itu, perusahaan juga mampu mentransformasi *tacit knowledge* ke dalam pengetahuan yang melekat pada hubungan-hubungan eksternal perusahaan.

Human capital juga ditemukan berhubungan secara positif dan signifikan dengan *structural capital*. Berdasarkan hal tersebut, maka perusahaan-perusahaan, khususnya yang ada di Semarang mampu mentransformasi pengetahuan pegawai individu ke dalam pengetahuan non manusia. Perusahaan mampu mentransformasikan pengetahuan individu yang tidak diartikulasikan ke dalam sesuatu yang lebih konkrit.

Customer capital berhubungan secara positif dan tidak signifikan dengan *structural capital*. Dengan demikian, *customer capital* yang dimiliki perusahaan-perusahaan yang ada di Semarang belum mampu meningkatkan atau memperbaiki *structural capital*. Perusahaan belum mampu mengkodifikasikan pengetahuan eksternal yang diperoleh dari hubungan dengan konsumen, pemasok, pemerintah, ataupun dari asosiasi-asosiasi industri ke dalam pengetahuan perusahaan dengan baik.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa *structural capital* berhubungan secara positif dan signifikan dengan *business performance* pada tingkat signifikansi $p < 0,05$. Hal tersebut mencerminkan bahwa *structural capital* pada perusahaan-perusahaan di Semarang dapat meningkatkan atau memperbaiki *business performance*. Usaha-usaha perusahaan untuk mengkodifikasi pengetahuan perusahaan dan mengembangkan *structural capital* mampu menghasilkan keunggulan bersaing. Keunggulan tersebut secara relatif menghasilkan *business performance* yang lebih tinggi. Dengan

diperolehnya hasil ini, maka dapat memberi bukti bahwa *intellectual capital* melalui *structural capital* memiliki hubungan dengan *business performance*.

Penelitian ini menunjukkan bahwa *human capital* akan memiliki hubungan yang lebih *robust* (kuat) dengan *structural capital*, jika hubungan tersebut bersifat langsung daripada jika hubungan tersebut bersifat tidak langsung dengan *customer capital* sebagai variabel mediasi. Di samping itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa *customer capital* dan *structural capital* dapat berfungsi sebagai variabel mediasi hubungan *human capital* dan *business performance*, sedangkan *structural capital* dapat digunakan untuk memediasi hubungan *customer capital* dan *business performance*.

5.2. Implikasi

5.2.1. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini sangat bermanfaat bagi para akademisi dan peneliti. Para akademisi khususnya dalam kebijakan dan area akuntansi tradisional seringkali bertanya bagaimana *intangible asset* dapat mencerminkan kinerja suatu perusahaan. Penelitian ini dapat memberikan bukti bahwa *intellectual capital* yang merupakan *intangible* yang dimiliki perusahaan dapat menciptakan nilai yaitu dapat meningkatkan atau memperbaiki *business performance*. Hal ini memberikan implikasi teoritis bagi para akademisi dan peneliti untuk melakukan penggalan yang lebih mendalam mengenai *intellectual capital*, sehingga teori mengenai *intellectual capital* dapat diperoleh. Hasil penelitian ini memberikan tantangan bagi pihak penyusun standar akuntansi untuk mempertimbangkan perlu tidaknya *intellectual capital* disajikan sebagai informasi

tambahan dalam laporan keuangan suatu perusahaan. Jika perlu, maka pihak penyusun standar akuntansi dituntut untuk dapat menetapkan pedoman sehubungan dengan eksistensi *intellectual capital*.

Untuk dapat menggeneralisasi hasil penelitian ini dalam *scope* yang lebih luas, maka implikasi teoritis selanjutnya sebagai agenda penelitian yang akan datang adalah para akademisi maupun para peneliti dapat melakukan penelitian serupa dengan mengambil obyek yang lebih luas. Untuk penelitian selanjutnya, hendaknya dilakukan pemisahan jenis industri berdasarkan bidangnya (jasa dan non jasa) atau berdasarkan skalanya (kecil, menengah, dan besar). Penelitian selanjutnya juga dapat memperluas model yang dikembangkan dalam penelitian ini untuk melihat hubungan *intellectual capital* dan *business performance*.

5.2.2. Implikasi Praktek

Gagalnya uji statistik untuk menolak hipotesis 1 yang menyatakan bahwa *human capital* berhubungan secara positif dan signifikan dengan *customer capital* mengimplikasikan bahwa para manajer harus menyadari potensi penuh dari *human capital* di dalam organisasi untuk membangun orientasi yang lebih kuat bagi konsumen mereka. Oleh karena itu, para manajer harus mampu menggerakkan dan mendayagunakan *human capital* yang potensial tersebut sebaik-baiknya untuk menciptakan dan memperbaiki *customer capital*. Cara yang dapat ditempuh adalah merekrut pegawai yang benar-benar berkompeten, memberikan pelatihan yang mamadai dan menggariskan suatu ketentuan bahwa manajemen pengetahuan merupakan suatu

kebutuhan bagi perusahaan. Hal ini bertujuan untuk mengevaluasi tujuan para pegawai dalam bekerja dan menilai target terhadap pengembangan *intellectual capital*, termasuk menilai target pegawai terhadap *customer capital* perusahaan. Hipotesis 2 yang menyatakan bahwa *human capital* berhubungan secara positif dan signifikan dengan *structural capital* secara statistik diterima yang memberikan implikasi praktek kepada para manajer untuk mendayagunakan *human capital* yang dimiliki guna mentransformasi pengetahuannya ke dalam pengetahuan non manusia, sehingga akan dapat meningkatkan dan memperbaiki pengetahuan dalam organisasi seperti rutinitas, prosedur-prosedur, sistem, budaya, *database*, dan sebagainya. Hal tersebut dapat dilakukan dengan mengirim pegawai ke konferensi atau pertemuan-pertemuan dagang sehingga akan memperluas pengetahuannya yang selanjutnya akan dapat ditransformasikan ke dalam pengetahuan perusahaan.

Adanya hubungan positif dan tidak signifikan antara *customer capital* dan *structural capital* sehingga hipotesis 3 ditolak secara statistik memberikan implikasi bagi para manajer bahwa masih terdapat tantangan yang besar bagi para manajer untuk lebih berorientasi pada pasar dengan melakukan investasi untuk dapat memfokuskan diri pada konsumen dan menjadi penentu pasar, sehingga akan dapat menciptakan rutinitas dan proses organisasi yang efisien dan dapat melayani konsumen dengan baik. Salah satu cara yang dapat dilakukan manajer adalah dengan melakukan investasi pada riset dan pengembangan untuk mengetahui kebutuhan konsumen, memelihara hubungan dengan klien, dan memasuki hubungan strategis dengan berbagai pihak dalam hubungannya dengan aktivitas bisnis yang dilakukan, menggunakan reputasi yang

dimiliki dan jaringan bisnisnya, dan sebagainya. Di samping itu, dengan gagalnya uji statistik untuk menolak hipotesis 4 yang menyatakan bahwa *structural capital* berhubungan secara positif dan signifikan dengan *business performance* memberikan implikasi bahwa para manajer harus menyadari, mendayagunakan, mengkodifikasi, dan mengembangkan pengetahuan organisasi sehingga keunggulan bersaing yang bertahan lama dapat dicapai. Hal ini disebabkan karena keunggulan tersebut secara relatif menghasilkan *business performance* yang lebih tinggi. Cara yang dapat ditempuh misalnya dengan melakukan proses pembelajaran organisasi, memanfaatkan sistem informasi dan bersama-sama memakai alat-alat yang membantu pertukaran teknologi dan pengkodifikasian seperti intranet, *videoconferencing*, dan sebagainya. Untuk dapat mencapai *business performance* yang tinggi, manajer harus dapat mengintegrasikan dan mengelola *human capital*, *customer capital*, dan *structural capital* dengan baik.

5.3. Keterbatasan

Penelitian ini memiliki keterbatasan-keterbatasan yang dapat mengganggu hasil penelitian. Penelitian ini menggunakan obyek penelitian yang berada di Semarang, sehingga memiliki kemungkinan mengurangi kemampuan generalisasi temuan penelitian ini. Di samping itu, pola pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan secara *random*, sehingga kesimpulan yang diambil masih bersifat umum, tidak untuk suatu jenis perusahaan tertentu. Akan lebih baik, jika pola pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan secara *non random*, misalnya *purposive*, sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasi untuk suatu perusahaan tertentu.

Keterbatasan lain dalam penelitian ini dikarenakan terdapat beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk penelitian bersifat subyektif atau berdasarkan persepsi responden, sehingga dapat menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan sesungguhnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Agusty Ferdinand. 2002. *"Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen"*. Fakultas Ekonomi Undip. Semarang.
- Aldrich, H.E. 1976. "Resource Dependence and Inter Organizational Relation". *Administration and Society*. Vol. 7, pp. 419-454.
- Amin Widjaja Tunggal. 2002. *"Memahami Konsep Intellectual Capital dan Knowledge Management"*. Harvarindo. Jakarta.
- Arbuckle, J.L. and Wothke, W. 1999. *"AMOS User's Guide"*. SmallWaters Corporation. Chicago.
- Badan Koordinasi Penanaman Modal Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Tengah. 2003. *"Realisasi Proyek-proyek PMA/PMDN di Jawa Tengah Tahun 1967-2003"*. Semarang.
- Bagozzi, R.P. and Baumgartner, H. 1994. *"The Evaluation of Structural Equation Models and Hypothesis Testing"* in R.P. Bagozzi(Ed), *Principles Of Marketing Research*, Oxford, England : Blackwell, 1994, pp. 386-422.
- Baker, T. and Aldrich, H.E., 2004. "The Trouble With Gurus : Responses to Dependence and the Emergence of Employment Practices in Entrepreneurial Firm". http://www.babson.edu/entrep/fer/papers99/award%201/Award1_text.htm.
- Barney, J. 1991. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*. Vol. 17 No. 1, pp. 99-120.
- Becker, G.S. 1964. *"Human Capital : A Theoretical & Empirical Analysis"*. 3d Edition. Columbia University Press. New York.
- Bontis, N. 1996. "There's a Price on Your Head : Managing Intellectual Capital Strategically". *Business Quartely*. Summer, pp. 40-47.
- Bontis, N. 1997. *"Intellectual Capital Questionnaire"*. Institute for Intellectual Capital Research Inc. Hamilton Canada.
- Bontis, N. 1998. "Intellectual Capital : An Exploratory Study That Develops Measures and Models". *Management Decision*. Vol 36 No. 2, pp. 63-76.

- Bontis, N. 1999. "Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital : Framing and Advancing the State of the Field". *International Journal of Technology Management*. Vol. 18 No. 5/6/7/8, pp. 62-433.
- Bontis, N and William Chua Chong Keow dan Stanley Richardson. 2000. "Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries". *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 1 No. 1, pp. 85-100.
- Bontis, N., Crossan, M and Hulland, J. 2001. "Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows". *Journal of Management Studies*. Vol. 39 No. 4, pp. 437-469.
- Brooking, A. 1996. "Intellectual Capital-Core Asset for the Third Millenium Enterprise". *International Thomson Business Press, London*. Vol. 8 No. 12-13, pp. 76.
- Bukh, P.N., Larsen, H.T. and Mouritsen, J. 2001. "Constructing Intellectual Capital Statements". *Scandinavian Journal of Management*. Vol. 17, pp. 87-108.
- Chong, V.K. and Chong, M.C. 1996. "Strategic Choces, Environmental Uncertainty and SBU Performance : A Note on the Intervening Role of Management Accounting System". *Accounting and Business Research*. Vol. 27, pp. 268-276.
- Choo, C.W. and Bontis, N. (Ed). 2002. "*The Strategic Management of Intellectual Capital and Organisational Knowledge*". Oxford University Press. New York.
- Comfrey, A. L. and Lee, H.B. 1992. "*A First Course in Factor Analysis*". Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates. New Jersey.
- Cooper, D.R dan Emory C.W. 1999. "*Metode Penelitian Bisnis Jilid I Edisi Kelima*". Erlangga. Jakarta.
- Drucker, P.F. 1999. "Knowledge-Worker Productivity : The Biggest Challenge". *California Management Review*. Vol. 41 No. 2, pp. 79-94.
- Drucker, P.F. 2004. "Post Capitalist Society". http://www.vedpuriswar.org/book_summary/post_capitalist.html.
- Edvinsson, L and Malone, M. 1997. "*Intellectual Capital*". Harper Business. New York, NY.

- Edvinsson, L., Kitts, B and Beding, T. 2000. "The Next Generation of IC Measurement The Digital IC Landscape". *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 1 No. 3, pp. 72-263.
- Ferrier, F. and McKenzie, P. 2004. "Managing the new Performance Drivers : Information, resources and Basic Steps to Self-Evaluation". <http://www.education.monash.edu.au/centres/ceet/docs/otherpapers/ferrierozickit.pdf>.
- Fisher, J.E., 1998. "Contingency Theory, Management Control Systems and Firm Outcomes : Past Result And Future Directions". *Behavioral Research in Accounting*. Vol. 10, pp. 48-63.
- Flamholtz, E.G. and Lacey, J.M. 1981. "*Personnel Management, Human Capital Theory, and Human Resource Accounting*". Inst.Ind.Relat.Univ.California. Los Angeles.
- Gerbing, D.W. and Anderson, J.C. 1988. "*Monte Carlo Evaluation of Goodness-of-Fit Indices for Structural Equation Models*", in K.A. Bollen and J.S. Long (Eds), *Testing Structural Equation Models*". Newbury Park. California : Sage, 1993, pp. 40-65.
- Grant, R.M. 1991. "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage". *California Management Review*. 33(3), pp. 114-135.
- Gudono dan Mardiyah. 2001. "Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan dan Desentralisasi Terhadap Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen". *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. Vol. 15 No. 1, h. 1 – 27.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., and Black, W.C. 1998. "*Multivariate Data Analysis Fifth Edition*". Prentice-Hall International, Inc. New Jersey.
- Harrison, S and Sullivan,P.H. 2000. "Profiting from Intellectual Capital : Learning from Leading Companies". *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 1, No. 1, pp. 33-46.
- Hofstede, G.H. 1980. "*Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values*". Beverly Hills, CA : Sage.
- Holland, J. 2002. "*Financial Institutions and Corporate Governance*". Chartered Institutions of Management Accountants.

- Horibe, F. 1999. *“Managing Knowledge Workers-New Skills and Attitudes to Unlock the Intellectual Capital in Your Organisation”*. John Wiley & Sons. Toronto.
- Hudson, W. 1993. *“Intellectual Capital : How to Build It, Enhance It, Use It”*. John Wiley. New York, NY.
- Ikatan Akuntan Indonesia. 2002. *“Standar Akuntansi Keuangan”*. Salemba Empat. Jakarta.
- Imam Ghozali. 2004. *“Model Persamaan Struktural : Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS Ver. 5.0”*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- International Accounting Standard Committee. 1997. *“Proposed International Accounting Standard on Intangible Assets, Exposure Draft E 60”*. London.
- International Accounting Standard Committee. 1998. *“International Accounting Standard (IAS) 38 : Intangible Assets”*. London.
- Itami, H. and Roehli, T.W. 1987. *“Mobilizing Intangible Assets”*. Harvard University Press. Cambridge.
- Jackson, E. and Schuler, R.S. 1995. “Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and Their Environment”. *Annual Review Psychology* 46, pp. 237-64.
- Johanson, U. 2002. “Characteristics of Intangibles-Proposals Generated from Literature and Experienced Swedish Firms”. http://www.fek.su.se/home/bic/merotum/download/johansson_classification.pdf.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. 1996. *“Translating Strategy Into Action-The Balanced Scorecard”*. Harvard Business School Press. Boston, MA.
- Key, N.M. 1993. *“Market, False Hierarchies and Asset Specificity”*. In C. Pitelis (ed). *Transaction Cost, Markets and Hierarchies*, Blackwell.
- Kohli, A.K. and Joworski, B.J. 1990. “Market Orientation : The Construct, Research Proposition, and Managerial Implications”. *Journal of Marketing*. Vol. 54, pp. 1-8.

- M. Ikhsan. 2004. "Pengelolaan aset Organisasi yang Berbasis Pengetahuan Dengan Sistic Knowledge Management". <http://www.forum-inovasi.or.id/jurnal/Jurnal%20edisi%204/artikel%20M%20Ikhsan.html>.
- Mulyadi dan Johny Setyawan. 2001. "Sistem Perencanaan & Pengendalian Manajemen". Edisi 2. Salemba Empat. Jakarta.
- Myers, R. 1996. "Getting a Grip on Intangibles" *CFO Magazine*. September, pp. 49-54.
- Nonaka, I and Takeuchi, H. 1995. "The Knowledge-Creating Company". Oxford University Press. New York, NY.
- Nunnally, J.C. 1978. "Psychometric Theory, 2nd ed. McGraw-Hill. New York, NY.
- Olve, N.E., Roy, J and Wetter, M. 1999. "A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard-Performance Drivers". John Wiley & Sons. Chichester.
- O'Regan, P., O'Donnell, D., Kennedy, T., Bontis, N., and Cleary, P. 2004. "Perceptions Of Intellectual Capital : Irish Evidence". *Journal of Human Resource Costing & Accounting*. 6,2, pp.29-38.
- Penrose, E.T. 1959. "The Theory of the Growth of the Firm". Basil Blackwell & Mott Ltd. Great Britain.
- Pfeffer, J. and Salancik, G.R. 1978. "The External Control of Organizations : A Resource-Dependence Perspective". *Harper and Row, New York*. New York, NY.
- Pike, S., Rylander, A and Roos, G. 2002. "Intellectual Capital Management and Disclosure", dalam Choo, C.W. & Bontis, N (Eds) "The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge". Oxford University Press. New York.
- Pulic, A. 1998. "Managing the Performance of Intellectual Potential in Knowledge Economy". <http://www.measuring-ip.at/Opapers/Pulic/Vaictxt.vaictxt.html>.
- Roos, G., Roos, J., Edvinsson, L., and Dragonetti, N.C. 1997. "Intellectual Capital-Navigating in the New Business Landscape". New York University Press. New York, NY.

- Russel, C.J., Colella A., and Bobko P. 1993. "Expanding the Context of Utility : the Strategic Impact of Personel Selection. *Pers. Psychology*. 46, pp. 781-801.
- Smith, P.A.C. 1998. "Systemic Knowledge Management : Managing Organizational Assets for Competitive Advantage". *Accounting Review*. Vol. 6.
- Starovic, D. and Marr, B. 2004. "*Understanding Corporate Value : Managing and Reporting Intellectual Capital*". Chartered Institute of Management Accountants.
- Stewart, T. A. 1991. "Brainpower". *Fortune*. 3 Juni, pp. 44.
- Stewart, T. A. 1994. "*Your Company's Most Valuable Asset : Intellectual Capital*". *Fortune*. Vol. 130. 3 Oktober, pp. 68-74.
- Stewart, T. A. 2007. "Intellectual Capital : The New Wealth of Organizations". Doubleday. New York.
- Sveiby, K. E and Risling, A. 1986. "*The Know-How Company*". Liber. Malmö.
- Sveiby, K. E et al. 1989. "Den Osynliga Balansräkningen (The Invisible Balance Sheet) Affarsvarlden/Ledarskap". Stockholm : Pub.details, see www.sveiby.com.au. For English translation.
- Tabachnick, B.G. and Fidell, L.S. 1996. "*Using Multivariate Statistics Third Edition*". Harper Collins College Publishers. New York.
- Teece, D. 1986. "Profiting from Technological Innovation". *Research Policy*. Vol. 15, No. 6, pp. 285-305.
- The International Federation of Accountants. 1998. "Measurement and Management of Intellectual Capital". <http://www.ifac.org/>
- Thompson, J.D. 1967. "*Organization in Action*". McGraw-Hill, New York.
- Ulrich, D. 1998. "Intellectual Capital Equals Competence X Commitment". *Sloan Management Review*. Vol. 39, pp. 15-26.
- Vosselman, W. 1992. "*Intangible in Investments*". Document Presented at the OECD Workshop on the Measurement of Intangible Investments. Paris.
- Wernerfelt, B. 1984. "A Resource-Based View of the Firm". *Strategic Management Journal*. Vol. 5, pp. 171-180.

Yudianti, F.R.N. 2000. "Pengungkapan Modal Intelektual Untuk Meningkatkan Kualitas Keterbukaan Pelaporan Keuangan". *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*. Vol. 2, No. 3, Desember, h. 271-283.

LAMPIRAN 1

KUESIONER

Semarang, September 2004

Hal : Permohonan Untuk Mengisi Kuesioner

Kepada Yth.

Bapak/Ibu Manajer Keuangan

di tempat

Dalam rangka untuk memenuhi tugas akhir perkuliahan di **Program Pascasarjana Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro Semarang**, saya melakukan penelitian ilmiah dengan judul "**HUBUNGAN INTELLECTUAL CAPITAL DAN BUSINESS PERFORMANCE**".

Sehubungan dengan hal tersebut, saya mohon bantuan Bapak/Ibu untuk memilih jawaban yang menurut Bapak/Ibu sesuai dengan kondisi di perusahaan Bapak/Ibu pada kuesioner yang telah saya sediakan.

Kuesioner ini berisi 63 pertanyaan dan jika Bapak/Ibu berkenan dapat mengajukan pendapat mengenai penelitian ini secara tertulis. Jawaban terhadap kuesioner ini sangat penting bagi rancangan penelitian ini secara keseluruhan dan tidak akan memakan waktu Bapak/Ibu lebih dari 15 menit. Harapan saya, bahwa jawaban atas kuesioner ini adalah merupakan cerminan dari dukungan Bapak/Ibu bagi jenis penelitian ini.

Pada saat menjawab kuesioner, pastikan bahwa Bapak/Ibu berperan sebagai wakil perusahaan dan penting untuk dipahami bahwa rancangan penelitian ini dipusatkan pada analisis tingkat perusahaan. Dengan kata lain, saya mencoba mengetahui fenomena yang ada di sisi organisasi dan oleh karenanya saya menggunakan jawaban Bapak/Ibu sebagai perkiraan untuk keseluruhan perusahaan.

Di dalam menjawab kuesioner, saya mohon Bapak/Ibu untuk terbuka dan jujur. Seluruh informasi yang Bapak/Ibu berikan akan saya rahasiakan, dan jawaban-jawaban tersebut hanya akan disajikan secara keseluruhan serta tidak ditunjukkan untuk satu perusahaan. Nama perusahaan Bapak/Ibu, industri dimana Bapak/Ibu melakukan bisnis, jumlah pegawai dan pendapatan perusahaan hanya akan digunakan untuk tujuan perbandingan semata. Saya berharap Bapak/Ibu dapat menjawab seluruh item pertanyaan di dalam kuesioner ini.

Atas partisipasi dan kerjasamanya, saya ucapkan terimakasih dan jika Bapak/Ibu memiliki pertanyaan atau pendapat silahkan menghubungi saya di partiw_astuti@yahoo.co.uk.

Hormat saya,

Partiwi Dwi Astuti

NIM C4C002360

CATATAN : Setelah item-item kuesioner diisi dengan lengkap, mohon kirimkan kembali kuesioner ini ke alamat pengirim dengan menggunakan amplop yang telah disediakan!

KUESIONER INTELLECTUAL CAPITAL

A. Data Responden

Isilah item-item berikut untuk mengetahui data responden! Jawablah dengan memberi tanda *thick mark* (✓) pada kotak yang disediakan!

1. Jenis Kelamin : Pria Wanita
2. Usia : ≤ 30 tahun 31-40 tahun > 40 tahun
3. Masa Kerja : ≤ 5 tahun > 5 tahun
4. Pendidikan : S1 S2 S3

B. Informasi Umum

INTELLECTUAL CAPITAL sering dijelaskan sebagai perbedaan antara nilai pasar perusahaan dengan biaya untuk mengganti aset-asetnya. Oleh karena itu, perbedaan (yang seringkali positif) ini dapat dijelaskan sebagai hal-hal yang pada umumnya tidak dapat ditentukan nilainya, misalnya keahlian, pengetahuan dan kemampuan pembelajaran organisasi yang dimiliki oleh suatu organisasi.

Ada tiga elemen dalam *INTELLECTUAL CAPITAL*, yaitu (1) *human capital*, (2) *structural capital*, dan (3) *customer capital*. *Human capital* merupakan kemampuan kolektif perusahaan untuk menyaring solusi yang terbaik dari pengetahuan para individunya. *Structural capital* dapat dianggap sebagai kemampuan organisasional perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pasar. Dan yang terakhir, *customer capital* merujuk pada kepuasan dan loyalitas pengguna akhir terhadap organisasi.

C. Item-item Kuesioner

Item-item sejumlah 53 ini adalah mengenai *Intellectual Capital*. Jangan lupa dalam menjawab item-item ini, Bapak/Ibu berperan sebagai wakil perusahaan. Jawablah setiap pertanyaan dengan melingkari jawaban yang sesuai dengan kondisi perusahaan Bapak/Ibu!

- 1 = sangat tidak setuju (STS)
- 2 = tidak setuju (TS)
- 3 = ragu-ragu (R)
- 4 = setuju (S)
- 5 = sangat setuju (SS)

<i>Human Capital</i>		STS	TS	R	S	SS
1.	Secara keseluruhan, kompetensi pegawai perusahaan ini sesuai dengan tingkat paling ideal yang diharapkan untuk dicapai.	1	2	3	4	5
2.	Perusahaan ini tidak memiliki rangkaian program pelatihan untuk mengganti pegawai yang keluar dari perusahaan.	1	2	3	4	5
3.	Perencana bisnis perusahaan ini selalu melakukan perencanaan sesuai dengan jadwal dengan disertai ide-ide perkembangan bisnis baru (yaitu, secara umum dapat memenuhi tanggal yang telah ditargetkan).	1	2	3	4	5
4.	Para pegawai perusahaan ini bekerjasama dalam tugas-tugas tim untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan.	1	2	3	4	5

<i>Human Capital</i>		STS	TS	R	S	SS
5.	Perusahaan ini membantu perkembangan dan pemeliharaan hubungan internal diantara berbagai kelompok dalam perusahaan.	1	2	3	4	5
6.	Perusahaan ini terus menerus mendapatkan ide-ide baru yang hebat dari para pegawai.	1	2	3	4	5
7.	Perusahaan ini mendukung para pegawai dengan selalu meningkatkan kemampuan dan pendidikan mereka setiap saat.	1	2	3	4	5
8.	Pegawai perusahaan ini kreatif dan cerdas.	1	2	3	4	5
9.	Pegawai perusahaan ini merupakan sumber daya terbaik di seluruh industri sejenis.	1	2	3	4	5
10.	Para pegawai perusahaan ini merasa puas terhadap perusahaan.	1	2	3	4	5
11.	Para pegawai perusahaan ini selalu bekerja dengan cara yang terbaik.	1	2	3	4	5
12.	Program rekrutmen perusahaan ini bersifat komprehensif, perusahaan ini berdedikasi untuk mempekerjakan calon pegawai terbaik yang ada.	1	2	3	4	5
13.	Jika individu-individu tertentu di dalam perusahaan ini keluar, yang tidak diperkirakan sebelumnya, maka perusahaan ini tidak akan berada dalam masalah besar.	1	2	3	4	5
14.	Di dalam perusahaan ini, para pegawai selalu memikirkan tindakannya secara menyeluruh.	1	2	3	4	5
15.	Secara umum, para pegawai perusahaan ini melakukan aktivitas dengan seluruh kemampuan yang dimilikinya.	1	2	3	4	5
16.	Di dalam perusahaan ini, para individu saling belajar dari individu-individu yang lain.	1	2	3	4	5
17.	Para pegawai perusahaan ini merasa senang menyuarakan pendapatnya di dalam diskusi kelompok.	1	2	3	4	5
18.	Perusahaan ini merasa mendapatkan yang terbaik dari para pegawainya.	1	2	3	4	5
19.	Seluruh individu dalam perusahaan ini tidak merendahkan pegawai lain yang memiliki level dibawahnya.	1	2	3	4	5
20.	Para pegawai perusahaan ini secara umum memberikan seluruh upayanya yang membuat perusahaan ini berbeda dari perusahaan lain di dalam industri sejenis.	1	2	3	4	5

<i>Customer Capital</i>		STS	TS	R	S	SS
21.	Konsumen akan menunjukkan bahwa mereka secara umum puas dengan perusahaan ini.	1	2	3	4	5
22.	Perusahaan ini telah banyak mengurangi waktu yang digunakan untuk memecahkan masalah konsumen.	1	2	3	4	5
23.	Pangsa pasar perusahaan ini terus menerus meningkat pada beberapa tahun terakhir.	1	2	3	4	5
24.	Pangsa pasar perusahaan ini tertinggi di dalam industri sejenis.	1	2	3	4	5

<i>Customer Capital</i>		STS	TS	R	S	SS
25.	Langgengnya hubungan perusahaan ini dengan konsumen dikagumi oleh perusahaan lain di dalam industri sejenis.	1	2	3	4	5
26.	Perusahaan ini mencoba melanjutkan layanan bernilai tambah yang paling positif daripada perusahaan lain di dalam industri sejenis.	1	2	3	4	5
27.	Konsumen yang loyal pada perusahaan ini lebih banyak dibandingkan pada perusahaan lain di dalam industri sejenis.	1	2	3	4	5
28.	Pada saat muncul pesaing baru, konsumen tetap memilih perusahaan ini.	1	2	3	4	5
29.	Perusahaan ini merasa bangga karena berorientasi pada pasar.	1	2	3	4	5
30.	Secara kontinue perusahaan ini bertemu dengan konsumen untuk mengetahui apa yang mereka inginkan dari perusahaan.	1	2	3	4	5
31.	Data mengenai umpan balik konsumen disebarkan ke seluruh perusahaan ini.	1	2	3	4	5
32.	Sebagian besar pegawai di dalam perusahaan ini secara umum memahami segmen pasar dan profil konsumen target perusahaan.	1	2	3	4	5
33.	Secara umum, perusahaan ini peduli terhadap apa yang dipikirkan atau diinginkan konsumen.	1	2	3	4	5
34.	Perusahaan ini mewujudkan keinginan dan kebutuhan konsumen dengan terus menerus berusaha membuat konsumen puas.	1	2	3	4	5
35.	Perusahaan ini sering meluncurkan sesuatu yang baru untuk mengetahui keinginan konsumen.	1	2	3	4	5
36.	Perusahaan ini yakin bahwa konsumen akan terus melakukan bisnis dengan perusahaan.	1	2	3	4	5
37.	Perusahaan ini mendapatkan umpan balik dari konsumen sebanyak yang perusahaan bisa capai.	1	2	3	4	5

<i>Structural Capital</i>		STS	TS	R	S	SS
38.	Perusahaan ini memiliki biaya terendah per transaksi di dalam industri. CATATAN : transaksi diartikan sebagai unit pertukaran bisnis yang lengkap (misal permohonan pinjaman pada suatu bank, pembuatan mobil di perusahaan mobil, penyelesaian suatu audit di kantor akuntan publik).	1	2	3	4	5
39.	Perusahaan ini terus menerus memperbaiki biaya per rupiah pendapatan.	1	2	3	4	5
40.	Rasio pendapatan yang diperoleh setiap pegawai perusahaan ini telah meningkat dalam beberapa tahun terakhir.	1	2	3	4	5
41.	Rasio pendapatan yang diperoleh setiap pegawai perusahaan ini adalah yang terbaik di dalam industri sejenis.	1	2	3	4	5
42.	Waktu yang diperlukan oleh perusahaan ini untuk menyelesaikan satu transaksi lengkap telah menurun pada beberapa tahun terakhir ini.	1	2	3	4	5

<i>Structural Capital</i>		STS	TS	R	S	SS
43.	Waktu yang diperlukan oleh perusahaan ini untuk menyelesaikan satu transaksi lengkap adalah yang terbaik di dalam industri sejenis.	1	2	3	4	5
44.	Perusahaan ini menerapkan sebagian besar dari ide-ide baru yang hebat.	1	2	3	4	5
45.	Perusahaan ini mendukung perkembangan ide dan produk baru.	1	2	3	4	5
46.	Perusahaan ini mengembangkan lebih banyak ide dan produk baru daripada perusahaan lain di dalam industri sejenis.	1	2	3	4	5
47.	Perusahaan ini merasa bangga karena efisien.	1	2	3	4	5
48.	Sistem data perusahaan ini mempermudah dalam mengakses informasi yang relevan.	1	2	3	4	5
49.	Sistem dan prosedur perusahaan ini mendukung inovasi.	1	2	3	4	5
50.	Birokrasi dalam perusahaan ini tidak rumit.	1	2	3	4	5
51.	Struktur organisasional perusahaan ini membuat pegawai tidak merasa jauh antara pegawai satu dengan pegawai lainnya.	1	2	3	4	5
52.	Kultur dan suasana perusahaan ini bersifat mendukung dan nyaman.	1	2	3	4	5
53.	Saat seseorang dalam perusahaan ini memiliki ide yang hebat, perusahaan berbagi pengetahuan dengan anggotanya.	1	2	3	4	5

Jawablah item-item berikut dengan memperhatikan kinerja perusahaan Bapak/Ibu secara relatif terhadap pesaing utama di dalam industri sejenis untuk beberapa tahun terakhir! Jawablah setiap pertanyaan dengan melingkari jawaban yang sesuai dengan kondisi perusahaan Bapak/Ibu!

- 1 = paling rendah (PR)
- 2 = rendah (R)
- 3 = sedang (S)
- 4 = tinggi (T)
- 5 = paling tinggi (PT)

<i>Business Performance</i>		PR	R	S	T	PT
54.	Kepemimpinan dalam industri	1	2	3	4	5
55.	Pandangan masa depan	1	2	3	4	5
56.	Laba	1	2	3	4	5
57.	Pertumbuhan laba	1	2	3	4	5
58.	Pertumbuhan penjualan	1	2	3	4	5
59.	<i>Return on assets</i> setelah pajak	1	2	3	4	5
60.	<i>Return on sales</i> setelah pajak	1	2	3	4	5
61.	Respon keseluruhan terhadap persaingan	1	2	3	4	5
62.	Tingkat keberhasilan di dalam peluncuran produk baru	1	2	3	4	5
63.	Kinerja bisnis (<i>business performance</i>) dan keberhasilan secara keseluruhan (kesimpulan setelah menjawab pertanyaan no. 54 s/d no. 62)	1	2	3	4	5

Jika diperlukan, Bapak/Ibu dapat memberikan umpan balik terhadap item kuesioner ini atau proyek penelitian secara keseluruhan!
(Bolch tidak diisi).

Semarang, 2004

Tanda tangan tanpa nama,

CATATAN : Setelah item-item kuesioner diisi dengan lengkap, mohon kirimkan kembali kuesioner ini ke alamat pengirim dengan menggunakan amplop yang telah disediakan!