

## PENGARUH VARIABEL INSENTIF TERHADAP TERJADINYA HUBUNGAN SEBAB-AKIBAT DALAM BALANCED SCORECARD: STUDI PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI JAKARTA

L.Jade Faliandy  
Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya

### ABSTRACT

*This research aimed at getting the empirical evidence about the role of incentive variable as one of the variables that has to be included in the causal relationships among the four perspectives of Balanced Scorecard (BSC), namely learning and growth, internal business process, customer, and financial perspectives. Data were accumulated from 61 manufacturing companies in which the central offices are located in Jakarta. The data acquisition is carried out by interviewing and sending questionnaires via post. The data are analyzed by component based Structural Equation Modeling (SEM) with Partial Least Square (PLS) program. The findings showed that there was causal relationships among incentive and employee productivity; incentive and internal business process; employee productivity and internal business process; internal business process and customer satisfaction; customer satisfaction and financial performance. Finally, this research showed that incentive variable played a role in employee productivity improvement which affected company's internal business process improvement.*

*Keywords: balance scorecard, employee productivity; incentive, internal business process, customer satisfaction, financial performance.*

### PENDAHULUAN

Penggunaan kinerja keuangan sebagai ukuran keberhasilan suatu perusahaan telah banyak dan telah lama dikritik oleh para pengamat bisnis, karena pengukuran ini menyebabkan para manajer hanya berorientasi pada keberhasilan jangka pendek perusahaan. Para manajer hanya berjuang untuk mencapai keberhasilan kinerja keuangan jangka pendek dan mengorbankan aktivitas-aktivitas yang diperlukan bagi penciptaan nilai jangka panjang perusahaan. Perusahaan kini memerlukan pengukuran-pengukuran yang *forward-looking* untuk mengukur keberhasilan penerapan strategi perusahaan, yaitu pengukuran kinerja non-keuangan.

Kaplan dan Norton (1992) memperkenalkan *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai tanggapan atas kelemahan-kelemahan dari sistem pengukuran kinerja keuangan. BSC mempertahankan pengukuran keuangan dan melengkapinya dengan pengukuran non-keuangan yang dipusatkan pada tiga perspektif minimal yaitu perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif ini menghubungkan sasaran-sasaran yang ingin dicapai organisasi dengan indikator-indikator yang diperlukan, sehingga menghasilkan suatu struktur yang

menggambarkan hubungan sebab akibat yang dimulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dan berujung pada perbaikan kinerja keuangan.

Hasil studi empiris oleh para peneliti terdahulu telah menemukan hubungan positif antara pembelajaran dan pertumbuhan dengan proses bisnis internal. Namun beberapa penelitian lainnya tidak menemukan hubungan antara pembelajaran dan pertumbuhan dengan proses bisnis internal.

Hasil penelitian oleh para peneliti terdahulu membuktikan adanya hubungan positif antara proses bisnis internal dan kepuasan pelanggan. Namun Fornell (1995) tidak menemukan hubungan positif antara kepuasan pelanggan dan pangsa pasar, bahkan kadang-kadang negatif pada analisis *cross-sectional*, sehingga Markell, Neeley dan Strickland (1988) menyimpulkan bahwa kaitan antara pangsa pasar dan profitabilitas hanya merupakan fenomena temporer saja dan belum merupakan fenomena universal.

Berdasarkan uraian-uraian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa penelitian lanjutan masih perlu dilakukan guna menemukan dukungan bukti-bukti empiris yang cukup tentang adanya hubungan sebab-akibat di antara keempat perspektif BSC. Malina (2001) telah melakukan pengujian untuk membuktikan adanya hubungan kausal di antara ukuran-ukuran BSC. Namun hasil penelitiannya tidak mendukung adanya hubungan antara pembelajaran dan pertumbuhan dengan proses bisnis internal, antara proses internal dan kepuasan pelanggan, antara kepuasan pelanggan dan pertumbuhan penjualan. Hal ini dapat disebabkan oleh tidak diperhitungkannya insentif sebagai variabel yang dapat mempengaruhi retensi dan produktivitas karyawan.

Program BSC dimulai dengan pemetaan dari tujuan strategis dan pengukuran kinerja yang menuntut terjadinya perubahan budaya organisasi yang berasal dari perubahan perilaku setiap pekerja. Artinya, BSC dapat membuat perusahaan mencapai tujuannya bila para pekerja mau menggunakan kompetensinya dan melakukan perubahan cara kerja yang disesuaikan untuk keperluan BSC. Oleh karena itu, manajemen puncak perlu menerapkan suatu sistem insentif yang menghargai upaya-upaya perubahan cara kerja yang dilakukan oleh para karyawannya, yaitu sistem insentif berbasis prestasi kerja. Sistem ini akan menjadi dasar yang paling adil untuk pemberian *reward* (di luar gaji pokok) kepada para pekerja dan akan memotivasi para pekerja untuk bekerja sama dalam melakukan pekerjaan mereka. Sistem ini kemudian dikaitkan dengan ukuran-ukuran yang terdapat dalam BSC, sehingga penerapan BSC yang sesuai dengan visi dan strategi perusahaan dapat berjalan baik. Mengaitkan insentif dengan ukuran-ukuran BSC juga merupakan media yang ampuh bagi para pekerja untuk fokus pada apa yang penting bagi perusahaan, meningkatkan pengetahuan, dan memberikan dukungan penuh terhadap BSC (Kaplan dan Norton 1996). Menurut Niven (2002), mengaitkan BSC dengan sistem insentif berbasis prestasi merupakan tambahan bonus yang melengkapi *win-win arrangement* yang sesungguhnya. Kaplan dan Norton (1996) juga menyatakan bahwa kekuatan sesungguhnya dari konsep BSC adalah bila ukuran-ukuran dalam BSC dikaitkan dengan sistem kompensasi perusahaan. Pernyataan tersebut dibuat berdasarkan temuan-temuan dari pengalaman seluruh perusahaan yang menghubungkan kompensasi dan imbal jasa dengan BSC.

Hasil penelitian Lawson, Stratton dan Hatch (2004) menunjukkan bahwa ada kaitan yang sangat erat antara pengukuran yang digunakan dalam BSC dengan sistem kompensasi dan imbal jasa pada organisasi-organisasi yang menikmati manfaat dari BSC. Kaplan dan Norton (2001) menemukan bahwa dari 15 perusahaan yang telah menggunakan BSC, 13 diantaranya telah menghubungkan sistem pembayaran mereka dengan BSC. Hasil penelitian Towers Perrin menunjukkan bahwa BSC

telah digunakan untuk tujuan-tujuan pemberian insentif. Pengalaman Schwendener atas penerapan BSC di perusahaannya juga menyarankan untuk mengaitkan kinerja dengan imbalan (Niven 2002).

Memperhitungkan insentif sebagai variabel yang dapat memengaruhi retensi dan produktivitas karyawan, memungkinkan ditemukannya hubungan kausal yang positif di antara ukuran-ukuran BSC.

Berdasarkan uraian-uraian di atas tampak bahwa penelitian tentang insentif sangat penting agar hubungan sebab-akibat dalam BSC dapat terjadi. Hubungan sebab-akibat dalam BSC dimulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang berdampak pada proses bisnis internal. Selanjutnya proses bisnis internal akan berdampak pada kepuasan pelanggan, dan pada akhirnya kepuasan pelanggan akan berdampak pada kinerja keuangan perusahaan. Oleh karena itu, dalam penelitian ini perlu dikaji pula mengenai pengaruh dari: investasi dalam kompetensi karyawan terhadap produktivitas karyawan dan retensi karyawan; investasi dalam sistem/teknologi informasi (S/TI) terhadap produktivitas karyawan dan retensi karyawan; insentif terhadap produktivitas karyawan, retensi karyawan, proses bisnis internal, kepuasan pelanggan, dan kinerja keuangan; produktivitas karyawan dan retensi karyawan terhadap proses bisnis internal; proses bisnis internal terhadap kepuasan pelanggan; kepuasan pelanggan terhadap peningkatan kinerja keuangan.

## TELAAH LITERATUR

### Balanced Scorecard

*Balanced Scorecard* (BSC) adalah sistem pengukuran kinerja yang menerjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam satu set pengukuran kinerja yang komprehensif (Kaplan dan Norton 1996). Kaplan dan Norton (1992) memperkenalkan BSC sebagai tanggapan atas kelemahan-kelemahan dari sistem pengukuran kinerja keuangan (tradisional). Sistem ini mempertahankan pengukuran keuangan dan melengkapinya dengan pengukuran non-keuangan yang dipusatkan pada tiga perspektif minimal yaitu perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif ini menghubungkan sasaran-sasaran yang ingin dicapai organisasi dengan indikator-indikator yang diperlukan, sehingga menghasilkan suatu struktur yang menggambarkan hubungan sebab akibat dan berujung pada perbaikan kinerja keuangan. Sistem BSC dianggap mampu melakukan tinjauan komprehensif pada semua aspek bisnis penting yang menggambarkan strategi penciptaan rantai nilai yang menghubungkan aktiva berwujud dan aktiva tak berwujud (Kaplan dan Norton 1996).

BSC mengklaim dua kemajuan dibandingkan dengan sistem pengukuran kinerja keuangan. Pertama, BSC mengidentifikasi empat wilayah vital bagi daya saing di dalam hampir semua organisasi dan pada setiap tingkatan di dalam organisasi, yaitu investasi di dalam aktivitas pembelajaran dan pertumbuhan; peningkatan efisiensi dari proses-proses internal; penyajian nilai pelanggan; dan peningkatan kinerja keuangan. BSC "membuat seimbang" keempat wilayah penting tersebut yang akan berdampak pada keberhasilan dan kesehatan perusahaan secara keseluruhan. Kedua, BSC membuat eksplisit hubungan antara ukuran *lagging* dan *leading* dari kinerja keuangan dan non-keuangan. Hubungan-hubungan ini, baik ukuran-ukuran antar wilayah maupun di antara ukuran-ukuran individual, dipercaya dapat merefleksikan hubungan sebab akibat yang mendasari model bisnis perusahaan (Kaplan dan Norton 1996).

### **Investasi dalam Kompetensi Karyawan dan Produktivitas Karyawan**

Keunggulan bersaing suatu perusahaan terletak pada kemampuan untuk mengeksploitasi kompetensi karyawan agar dapat menghasilkan ide-ide guna memperbaiki proses-proses dan nilai-nilai bagi pelanggan, seperti inovasi dan kualitas layanan purnajual (Ulrich dan Lake 1990). Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan harus melakukan investasi untuk meningkatkan kompetensi karyawannya. Peningkatan kompetensi akan membuat karyawan mengerahkan pikiran dan kreativitasnya untuk menghasilkan perbaikan-perbaikan yang berdampak pada peningkatan produktivitas karyawan (Kaplan dan Norton 1996).

Hasil penelitian Hurley dan Hult (1998) dengan sampel penelitian 9.648 karyawan pada 56 organisasi di AS menemukan hubungan positif antara pembelajaran dan inovasi. Demikian pula dengan Lynch dan Black (1998) yang menemukan hubungan positif antara pelatihan dan efektivitas TQM. Hasil penelitian Lewis dan Gabrielsen (1998) menemukan hubungan positif antara pelatihan dan peningkatan kualitas layanan purna jual. Namun hasil penelitian Tsang, Rumberger dan Levin (1991) menemukan bahwa pemberian pelatihan-pelatihan lain di luar kebutuhan untuk mengerjakan pekerjaan karyawan, justru dianggap berlebihan dan menurunkan kepuasan kerja karyawan yang berdampak pada penurunan produktivitas karyawan.

*Ha1: Investasi dalam kompetensi karyawan berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan.*

### **Investasi dalam Kompetensi Karyawan dan Retensi Karyawan**

Investasi dalam kompetensi karyawan ditujukan untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Peningkatan kompetensi akan membuat karyawan dapat melakukan pekerjaan-pekerjaannya dengan lebih baik. Hal ini akan membuat karyawan merasa puas dan ingin tetap bekerja (retensi) di perusahaan tersebut (Kaplan dan Norton 1996).

Hasil penelitian Whitaker (1999); Wah (1998); Lynch dan Black (1998) membuktikan adanya hubungan positif antara latihan pengembangan keahlian dan retensi karyawan. Hasil studi selama tiga tahun yang dilakukan oleh Aon Consulting menemukan bahwa peningkatan kompetensi menghasilkan kepuasan kerja yang berdampak pada loyalitas karyawan. Loyalitas ini mungkin berkaitan dengan retensi karyawan (Stum 1998). Akan tetapi Banker, Konstans dan Mashruwala (2000) justru menemukan hubungan negatif antara kepuasan kerja dan *employee turnover*.

*Ha2: Investasi dalam kompetensi karyawan berpengaruh positif terhadap retensi karyawan*

### **Investasi dalam Sistem/Teknologi Informasi dan Produktivitas Karyawan**

S/TI dibutuhkan untuk menghasilkan umpan balik yang cepat; pengukuran yang akurat dan rinci atas produk dan jasa yang dihasilkan serta proses yang dikendalikan karyawan; menghasilkan berbagai tampilan dan pengembangan produk, informasi proses, dan menganalisis akar masalah; membuat berbagai desain produk yang lebih cepat dan lebih murah; meningkatkan komunikasi antar fungsi, departemen, dan unit geografis, berbagi pengetahuan dan pengalaman, dan praktik-praktik terbaik perusahaan (Kaplan dan Norton 1996; 2004); mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk melakukan perbaikan-perbaikan proses atau layanan yang masih belum sesuai dengan yang disyaratkan.

Hasil penelitian Venkatraman dan Zaherr (1990); Krueger (1993); Lichtenberg (1995); Brynjolfsson dan Hitt (1993; 2000b) membuktikan adanya hubungan positif antara investasi dalam

S/TI dan produktivitas. Namun Bender (1986); Harris dan Katz (1991) tidak menemukan hubungan antara investasi dalam S/TI dan produktivitas karyawan. Bahkan Strassman (1985) menemukan hubungan negatif antara investasi dalam S/TI dan produktivitas karyawan.

*Ha3: Investasi dalam S/TI berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan*

#### **Investasi dalam Sistem/Teknologi Informasi dan Retensi Karyawan**

Investasi yang memadai dalam S/TI akan menghasilkan informasi-informasi unggul yang diperlukan karyawan dalam melakukan pekerjaannya; membuat karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan-pekerjaannya dengan lebih cepat dan akurat, sehingga karyawan dapat segera melakukan langkah-langkah perbaikan yang diperlukan. Hal ini akan membuat karyawan merasa puas. Kepuasan ini akan membuat karyawan ingin tetap bekerja di perusahaan (Kaplan dan Norton 1996).

Hasil penelitian Danziger dan Dunkle (2005) menunjukkan bahwa lingkungan kerja dengan sistem informasi yang mendukung seperti ketersediaan informasi yang diperlukan, kecepatan akses informasi, dan informasi yang terbaru, berkorelasi positif dengan kepuasan kerja dan retensi karyawan. Namun Banker, Konstans dan Mashruwala (2000) justru menemukan hubungan negatif antara kepuasan kerja dan *employee turnover*.

*Ha4: Investasi dalam S/TI berpengaruh positif terhadap retensi karyawan.*

#### **Insentif dan Produktivitas Karyawan**

Peningkatan kompetensi karyawan dan dukungan S/TI yang memadai, belum tentu akan meningkatkan produktivitas karyawan. Seperti diketahui bahwa peningkatan produktivitas karyawan menunjukkan adanya upaya-upaya yang harus dilakukan karyawan untuk mengubah cara-cara kerja yang selama ini dilakukan agar kinerjanya meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa para karyawan harus melakukan pengorbanan yang berupa perubahan perilaku kerja (Schell dan Solomon 1997). Mengubah perilaku/kebiasaan dalam melakukan pekerjaan yang sudah lama ditekuni karyawan bukanlah hal yang mudah. Oleh karena itu agar para karyawan mau melakukan perubahan tersebut, perusahaan harus mengimbanginya dengan memberikan insentif untuk menghargai upaya-upaya yang telah dilakukan karyawan dalam menghasilkan perbaikan/peningkatan kinerja (Hafner 1998) atau telah menghasilkan kinerja sesuai dengan yang ditargetkan perusahaan (McCormick 1979; Milkovich dan Newman 2002; Hafner, 1998; Wellins 2005).

Hasil penelitian Feuss *et al.* (2004) dan de Silva (1998) membuktikan bahwa salah satu faktor yang dapat menghasilkan peningkatan kinerja karyawan adalah *performance-based rewards* (promosi, bonus, kenaikan gaji, dan sebagainya). Namun hasil penelitian tentang pengaruh insentif terhadap peningkatan produktivitas karyawan dalam BSC sampai saat ini belum ditemukan penulis.

*Ha5: Insentif berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan*

#### **Insentif dan Retensi Karyawan**

Peningkatan kompetensi karyawan dan dukungan S/TI yang memadai, belum tentu akan menghasilkan retensi karyawan. Retensi karyawan dapat tidak terjadi, bila atas pengorbanan-pengorbanan yang telah dilakukan karyawan tidak mendapat penghargaan dari perusahaan. Oleh karena itu, agar retensi karyawan dapat terjadi, perusahaan perlu memberi penghargaan dalam bentuk insentif, sehingga karyawan merasa puas dan ingin tetap bekerja di perusahaan (Kaplan dan Norton 1996).

Beberapa penelitian telah menemukan hubungan positif antara kepuasan kerja dan *turnover intention* (Stone *et al.* 2005). Namun dalam kaitannya dengan BSC, penulis belum menemukan hasil penelitian tentang pengaruh insentif terhadap retensi karyawan.

*Ha6: Insentif berpengaruh positif terhadap retensi karyawan*

#### **Insentif dan Proses Bisnis Internal**

Pemberian insentif kepada karyawan ditujukan agar karyawan memusatkan perhatian terhadap apa yang harus ia kerjakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, dalam pemberian insentif sebagai bentuk penghargaan perusahaan atas upaya-upaya yang telah dilakukan karyawan untuk melakukan perbaikan-perbaikan dalam proses bisnis internal, perusahaan perlu menentukan suatu dasar pemberian insentif yang tepat. Dalam proses bisnis internal, tujuan pemberian insentif adalah untuk menghasilkan perbaikan-perbaikan pada proses-proses yang terjadi di dalam perusahaan. Oleh karena itu, dalam memberikan insentif, perusahaan perlu mengaitkan pemberian insentif dengan ukuran-ukuran kinerja yang terdapat dalam proses bisnis internal (Kaplan dan Norton 1996). Seperti diungkapkan oleh Kaplan dan Norton (2006), bahwa untuk memodifikasi dan menyelaraskan perilaku karyawan dengan strategi, perusahaan harus melakukannya melalui program insentif, yaitu mengaitkan ukuran-ukuran BSC dengan program insentif. Hal ini dibuktikan oleh studi tentang praktik kompensasi yang dilakukan oleh Mercer Consulting Group, Inc., yang menunjukkan bahwa 88% dari 214 perusahaan yang diteliti, mengaitkan ukuran-ukuran dalam BSC dengan sistem insentif. Studi yang dilakukan oleh Hay Group terhadap 15 perusahaan yang menerapkan BSC (Kaplan dan Norton 2001), juga menunjukkan bahwa ukuran-ukuran dalam proses bisnis internal seperti keamanan, efisiensi dan pengembangan produk baru, dikaitkan (15%-20%) dengan pemberian insentif. Namun hingga kini, hasil penelitian tentang pengaruh insentif terhadap proses bisnis internal dalam BSC belum ditemukan penulis.

*Ha7: Insentif berpengaruh positif terhadap proses bisnis internal*

#### **Insentif dan Kepuasan Pelanggan**

Pelanggan adalah salah satu pemangku kepentingan yang harus dipuaskan oleh perusahaan, karena pelanggan mendatangkan penghasilan bagi perusahaan. Oleh karena itu, agar para karyawan mau memanfaatkan kompetensinya untuk memuaskan pelanggan perusahaan, maka perusahaan perlu memberikan insentif kepada para karyawannya (Kaplan dan Norton 1996).

Seperti halnya dalam proses bisnis internal, pemberian insentif untuk menghasilkan kepuasan pelanggan juga harus dikaitkan dengan ukuran-ukuran kinerja yang digunakan dalam perspektif pelanggan (Kaplan dan Norton 1996). Studi yang dilakukan oleh Hay Group, menunjukkan bahwa perusahaan mengaitkan ukuran kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, dan pelanggan baru dalam pemberian insentif (Kaplan dan Norton 2001), dengan bobot sebesar 15%-20%. Namun hingga kini, penulis belum menemukan hasil penelitian tentang pengaruh insentif terhadap kepuasan pelanggan dalam kaitannya dengan BSC.

*Ha8: Insentif berpengaruh positif terhadap kepuasan pelanggan*

### **Insentif dan Kinerja Keuangan**

Pemberian insentif kepada karyawan ditujukan untuk menghasilkan perbaikan-perbaikan dalam proses bisnis internal perusahaan. Perbaikan-perbaikan dalam proses bisnis internal akan berdampak pada meningkatnya kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan pada akhirnya akan menghasilkan perbaikan kinerja keuangan perusahaan (Kaplan dan Norton 1996).

Pemberian insentif untuk perbaikan kinerja keuangan juga harus dikaitkan dengan ukuran-ukuran yang digunakan dalam menilai kinerja keuangan perusahaan. Studi yang dilakukan oleh Hay Group terhadap 15 perusahaan menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan tersebut mengaitkan insentif dengan ukuran kinerja keuangan perusahaan seperti laba bersih, margin operasi, penghasilan, dan pertumbuhan pendapatan dengan porsi rata-rata sebesar 40% (Kaplan dan Norton 2001). Namun penulis belum menemukan hasil penelitian tentang pengaruh insentif terhadap kinerja keuangan dalam kaitannya dengan BSC. *Ha9: Insentif berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan*

### **Produktivitas Karyawan dan Proses Bisnis Internal**

Program peningkatan kompetensi, S/TI dan program insentif akan menghasilkan kepuasan bagi karyawan. Kepuasan ini akan membuat karyawan mau melakukan pekerjaannya dengan lebih baik, sehingga terjadi peningkatan produktivitas (Kaplan dan Norton 1996). Hal ini dibuktikan dengan penerapan *Total Quality Management* (TQM) di National Electric yang telah menghasilkan pengurangan penggunaan tenaga kerja dari 400 orang menjadi 300 orang (Kaplan dan Norton 1996). Namun hasil penelitian Malina (2001) tidak menemukan hubungan antara produktivitas karyawan dan proses bisnis internal.

*Ha10: Produktivitas karyawan berpengaruh positif terhadap proses bisnis internal*

### **Retensi Karyawan dan Proses Bisnis Internal**

Peningkatan kompetensi karyawan, S/TI yang memadai dan penerapan program insentif, akan menghasilkan kepuasan karyawan. Kepuasan ini akan membuat para karyawan ingin tetap bekerja di perusahaan dan berdampak pada terjadinya perbaikan-perbaikan dalam proses bisnis internal perusahaan (Kaplan dan Norton 1996). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Melcrum, sebuah organisasi penelitian yang berdomisili di Inggris, menunjukkan bahwa retensi karyawan berkorelasi positif dengan perbaikan proses bisnis internal (Wellins 2005). Namun hasil penelitian Malina (2001) tidak menemukan hubungan antara retensi karyawan dan proses bisnis internal perusahaan.

*Ha11: Retensi karyawan berpengaruh positif terhadap proses bisnis internal*

### **Proses Bisnis Internal dan Kepuasan Pelanggan**

Aktivitas-aktivitas yang dilakukan perusahaan di dalam proses bisnis internal adalah mengidentifikasi proses-proses di mana perusahaan harus unggul. Keunggulan-keunggulan tersebut dapat diperoleh melalui inovasi (desain, produk-produk, jasa-jasa dan pasar-pasar baru), atau perbaikan proses (pengurangan biaya dan peningkatan kualitas) atau pun layanan purna jual (Kaplan dan Norton 1996).

Hasil penelitian Rust dan Zahorik (1993) membuktikan bahwa perusahaan-perusahaan yang melakukan perubahan dalam cara menangani bisnis, seperti penyederhanaan prosedur (perbaikan proses bisnis internal) dapat meningkatkan kepuasan pelanggan yang berdampak pada peningkatan

retensi pelanggan, peningkatan pangsa pasar dan laba. Namun hasil penelitian Malina (2001) tidak menemukan pengaruh proses bisnis internal terhadap kepuasan pelanggan.

*Ha12: Proses bisnis internal berpengaruh positif terhadap kepuasan pelanggan*

### Kepuasan Pelanggan dan Kinerja Keuangan

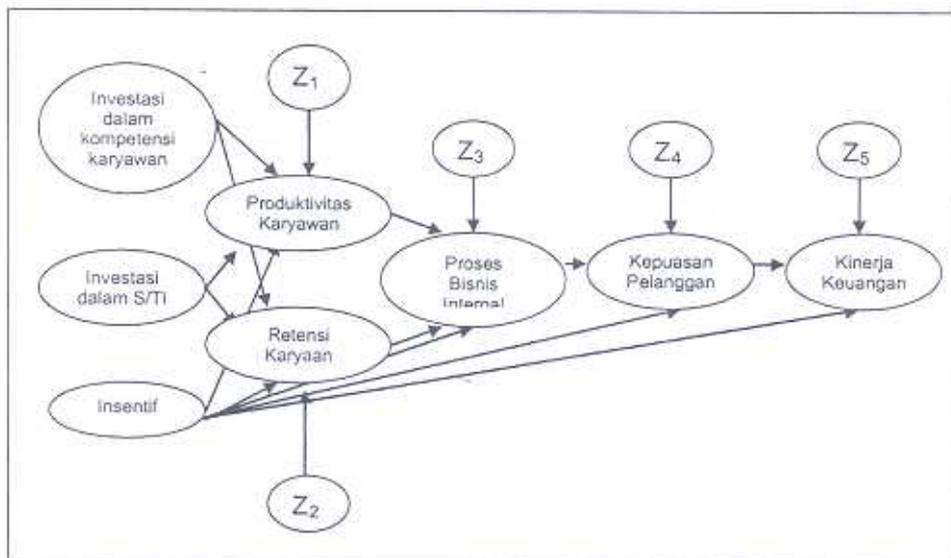
Pelanggan yang puas dengan produk/layanan yang diberikan perusahaan, akan melakukan pembelian kembali, sehingga terjadi retensi pada pelanggan lama. Retensi ini akan menarik para pelanggan baru. Retensi pelanggan lama dan perolehan pelanggan baru akan meningkatkan penjualan perusahaan. Peningkatan penjualan pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja keuangan perusahaan (Kaplan dan Norton 1996).

Hasil penelitian Banker, Potter dan Srinivasan (2000) menemukan hubungan positif antara kepuasan pelanggan dan profitabilitas. Sedangkan Ittner dan Larcker (1996) menemukan hubungan positif antara kepuasan pelanggan dan *return on investment*. Hasil penelitian Neely dan Najar (2006) mengungkapkan adanya hubungan yang signifikan antara kepuasan pelanggan dan pertumbuhan penjualan perusahaan. Namun hasil penelitian Markel, Neeley dan Strickland (1988) menunjukkan bahwa hubungan antara pangsa pasar dan profitabilitas hanya fenomena yang bersifat kadang-kadang dan bukan merupakan hukum yang berlaku secara universal. Bahkan Fraering dan Minor (1994) menemukan hubungan negatif yang lemah antara pangsa pasar dan profitabilitas.

*Ha13: Kepuasan pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan.*

Hubungan berbagai variabel di atas dapat digambarkan dalam model berikut ini (Gambar 1)

**Gambar 1**  
**Insentif Sebagai Salah Satu Variabel Penentu**  
**Terjadinya Hubungan Sebab-akibat**  
**dalam *Balanced Scorecard***



## **METODE PENELITIAN**

### **Unit Analisis, Populasi dan Sampel**

Penelitian ini menggunakan unit analisis perusahaan manufaktur dengan populasi perusahaan manufaktur yang terdaftar di buku Profil Perusahaan Laporan Keuangan Tahunan Perusahaan (LKTP) Tahun Buku 2004, diterbitkan pada tahun 2006 oleh Direktorat Bina Usaha dan Pendaftaran Perusahaan, yang bernaung di bawah Direktorat Jenderal Perdagangan Dalam Negeri Departemen Perdagangan, dan perusahaan manufaktur yang terdapat di Kawasan Industri Pulo Gadung Jakarta.

Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan metode *systematic sampling*, dengan prioritas perusahaan manufaktur yang mempunyai kantor pusat di Jakarta, dan berhasil memperoleh 61 perusahaan manufaktur. Untuk memperbanyak sampel, penulis mengirimkan 70 kuesioner ke perusahaan-perusahaan manufaktur yang berdomisili di luar Jakarta dan memperoleh satu perusahaan, sehingga total kuesioner yang berhasil berjumlah 62 buah. Jumlah kuesioner yang datanya dapat diolah adalah 61 buah, karena satu kuesioner tidak dijawab secara lengkap.

### **Metode Pengumpulan Data**

Data yang dikumpulkan adalah data primer yang diperoleh melalui: 1) wawancara langsung dengan pejabat perusahaan yang berwenang memberikan data perusahaan sesuai dengan yang tercantum dalam kuesioner. 2) kuesioner yang dikirimkan lewat pos ke perusahaan-perusahaan manufaktur yang terdaftar di buku Profil Perusahaan LKTP Tahun Buku 2004. Responden dalam penelitian ini adalah pejabat perusahaan manufaktur yang memiliki kewenangan untuk memberikan data perusahaan seperti yang tercantum dalam kuesioner.

### **Metode Analisis Data**

Metode analisis yang digunakan adalah statistik deskriptif dan statistik inferensial, sedangkan untuk uji hipotesisnya digunakan model persamaan struktural dengan program smart Partial Least Square (PLS)

### **Variabel-variabel Penelitian**

#### ***Investasi dalam Kompetensi Karyawan.***

Variabel ini diukur dengan frekuensi program kompetensi (K1), pengadaan program kompetensi (K2), peserta program kompetensi (K3), alokasi dana kompetensi (K4)

#### ***Investasi dalam Sistem/Teknologi Informasi***

Variabel ini diukur dengan: frekuensi pengadaan program S/TI (S1), pengadaan program S/TI (S2), peserta program S/TI (S3), pengguna S/TI (S4), pekerjaan dengan S/TI (S5), pembaruan program dan perangkat S/TI (S6).

#### ***Insentif***

Variabel ini diukur dengan: frekuensi pemberian insentif (I1), dasar pemberian insentif (I3), variasi insentif (I5), perubahan jumlah insentif (I6).

#### ***Produktivitas Karyawan***

Variabel ini diukur dengan: perubahan jumlah produksi (P1), mutu produk (P2), perubahan mutu produk (P3), perubahan tingkat perputaran barang jadi (P4).

### ***Retensi karyawan***

Variabel ini diukur dengan: tingkat kehadiran karyawan (R3), karyawan yang tetap bekerja (R4).

### ***Proses Bisnis Internal***

Variabel ini diukur dengan: perubahan pemanfaatan aktiva tetap (PI2), tanggapan pelanggan atas kualitas produk (PI4).

### ***Kepuasan Pelanggan***

Variabel ini diukur dengan: perubahan jumlah pelanggan (C2), perubahan jumlah keluhan pelanggan (C4), tanggapan pasar atas produk baru (C6), perubahan pangsa pasar (C8), pertumbuhan penjualan (C9), perubahan pertumbuhan penjualan (C10)

### ***Kinerja Keuangan***

Variabel ini diukur dengan: *days in payables* (F1), *days sales in receivables* (F3), perubahan *days in receivables* (F4), perubahan ROE (F6), perubahan laba operasional (F8)

### **Pengujian Validitas dan Reliabilitas**

Ukuran validitas dan reliabilitas yang digunakan adalah *content/face validity*, *convergent validity*, *discriminant validity construct* dan *construct reliability*.

#### ***Content/Face Validity***

Kuesioner yang digunakan berasal dari hasil studi literatur dan hasil penelitian yang telah dibahas bersama dengan para pembimbing.

#### ***Convergent Validity***

Pengukuran *convergent Validity* bertujuan untuk mengetahui apakah setiap indikator mengukur kesamaan dimensi variabel tertentu. Pengujian *convergent validity* dilakukan hingga tidak ada indikator yang *loading factor*-nya di bawah 0.50. Indikator yang *loading factor*-nya di bawah 0.50 dikeluarkan dari pengukuran variabel laten.

#### ***Discriminant Validity Construct***

Pengujian ini bertujuan untuk menunjukkan apakah dua variabel laten cukup berbeda satu sama lain. Suatu variabel laten dinyatakan valid bila akar dari *Average Variance Extracted* (AVE) lebih besar dari korelasi antara variabel laten dan variabel laten lainnya.

#### ***Construct Reliability***

Pengujian *construct reliability* dilakukan dengan *composite reliability* dari blok indikator yang mengukur variabel laten. Hasil *composite reliability* dengan nilai di atas 0.70 menunjukkan nilai yang memuaskan (Chin dalam Ghozali 2006).

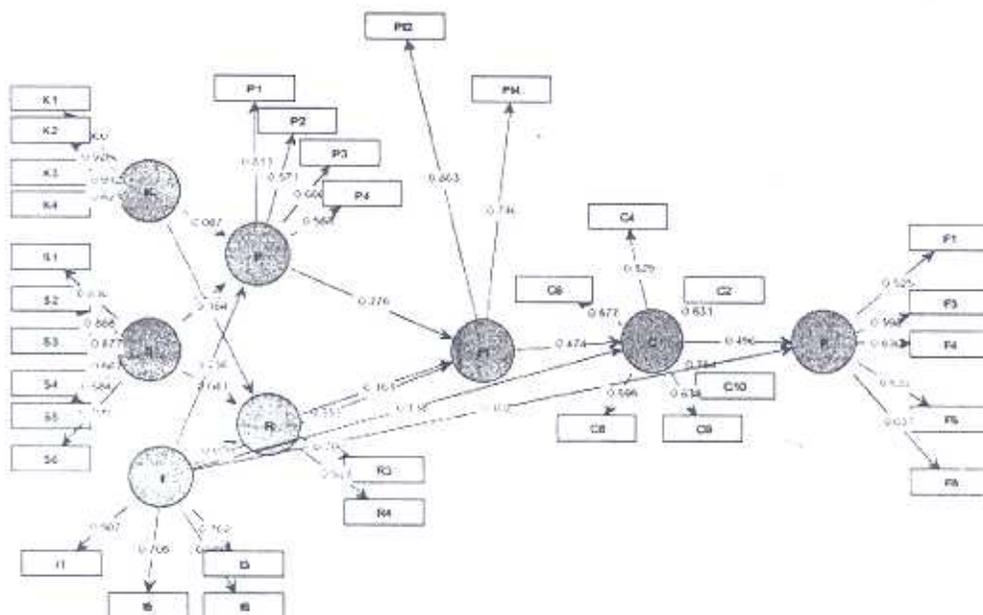
## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Temuan dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 1. Temuan ini menunjukkan bahwa pemberian insentif kepada karyawan memengaruhi produktivitas karyawan. Peningkatan produktivitas berdampak pada perbaikan proses bisnis internal. Perbaikan proses bisnis internal berdampak pada peningkatan kepuasan pelanggan/pembeli. Peningkatan kepuasan pelanggan pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja keuangan perusahaan.

Tabel 1  
Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis ( Nilai T 1.96)

| Hipotesis | Hubungan | Koefisien | t- hitung | Hasil Pengujian |
|-----------|----------|-----------|-----------|-----------------|
| H1        | K → P    | 0.087     | 0.371     | Tidak mendukung |
| H2        | K → R    | 0.164     | 0.890     | Tidak Mendukung |
| H3        | S → P    | 0.112     | 0.556     | Tidak Mendukung |
| H4        | S → R    | 0.041     | 0.167     | Tidak Mendukung |
| H 5       | I → P    | 0.236     | 2.112     | Mendukung       |
| H.6       | I → R    | -0.076    | 0.483     | Tidak Mendukung |
| H.7       | I → PI   | 0.353     | 3.216     | Mendukung       |
| H.8       | I → C    | 0.138     | 1.128     | Tidak Mendukung |
| H.9       | I → F    | 0.107     | 0.909     | Tidak Mendukung |
| H.10      | P → PI   | 0.276     | 2.550     | Mendukung       |
| H.11      | R → PI   | -0.161    | 1.249     | Tidak Mendukung |
| H.12      | PI → C   | 0.474     | 4.362     | Mendukung       |
| H.13      | C → F    | 0.496     | 4.686     | Mendukung       |

Gambar 2  
Model Penelitian untuk *Convergent Validity*



Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuktikan pengaruh dari variable insentif terhadap terjadinya hubungan sebab-akibat dalam BSC, dengan menggunakan populasi perusahaan manufaktur dan mengajukan 13 hipotesis untuk diujikan. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis-hipotesis yang dapat dibuktikan secara empiris adalah hipotesis tentang pengaruh insentif terhadap produktivitas (H5), pengaruh insentif terhadap proses bisnis internal (H7), pengaruh produktivitas terhadap proses bisnis internal (H11), pengaruh proses bisnis internal terhadap kepuasan pelanggan (H12), pengaruh kepuasan pelanggan terhadap kinerja keuangan (H13). Hipotesis tentang pengaruh investasi dalam kompetensi terhadap produktivitas dan retensi karyawan (H1 dan H2), pengaruh investasi dalam S/TI terhadap produktivitas dan retensi karyawan (H3 dan H4), pengaruh insentif terhadap retensi karyawan (H6), pengaruh insentif terhadap kepuasan pelanggan (H8), dan pengaruh insentif terhadap kinerja keuangan (H9) tidak dapat dibuktikan secara empiris. Hasil penelitian ini sebagian mendukung hipotesis tentang pengaruh variabel insentif terhadap terjadinya hubungan sebab-akibat dalam BSC.

Dengan memperhitungkan variabel insentif dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, maka variabel tersebut ikut berperan terhadap terjadinya peningkatan produktivitas karyawan (H5 dan H7). Peningkatan produktivitas karyawan diwujudkan dengan adanya perbaikan-perbaikan dalam proses bisnis internal (H11). Perbaikan-perbaikan yang terjadi dalam proses bisnis internal berdampak pada meningkatnya kepuasan pelanggan (H12), dan kepuasan pelanggan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja keuangan perusahaan (H13).

Namun investasi dalam kompetensi (H1) dan investasi dalam S/TI (H3) terbukti tidak berkorelasi dengan produktivitas karyawan. Hal ini disebabkan program-program kompetensi yang diikuti karyawan membutuhkan waktu untuk menghasilkan peningkatan produktivitas karyawan. Dalam penelitian ini penulis menggunakan data *cross-section* 2006. Program kompetensi yang diikuti pada periode tersebut baru akan menghasilkan perbaikan kinerja pada periode-periode berikutnya (Malina 2001).

Faktor penyebab lain adalah ketidaksesuaian antara program kompetensi yang diberikan dan program kompetensi yang dibutuhkan untuk menunjang visi dan strategi perusahaan; tidak ada komitmen karyawan untuk melakukan perubahan sikap dan perilaku kerja, budaya organisasi yang tidak mendukung perubahan.

Berdasarkan data empiris yang dikumpulkan dalam penelitian ini diketahui bahwa, program kompetensi yang diadakan perusahaan tidak ditujukan untuk mendukung strategi perusahaan. Begitu pula dengan investasi dalam S/TI, belum ditujukan untuk mendukung strategi perusahaan. Oleh karena itu investasi-investasi tersebut tidak mendukung terjadinya peningkatan produktivitas karyawan.

Investasi dalam kompetensi (H2) dan investasi dalam S/TI (H4) juga tidak memengaruhi retensi karyawan. Hal ini dapat disebabkan oleh program kompetensi dan S/TI yang tidak diberikan untuk seluruh karyawan/departemen, yang menyebabkan karyawan tidak puas dan memilih keluar dari perusahaan; tidak adanya jenjang karir yang jelas; ketidaksesuaian program kompetensi dan S/TI dengan strategi perusahaan; tidak adanya penghargaan terhadap karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan variabel insentif tidak memengaruhi retensi. Hal ini dapat terjadi sebagai akibat dari ketidakjelasan dasar pemberian insentif, atau tidak seimbangannya antara pengorbanan karyawan dan insentif yang diterima karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh rendahnya jumlah dana yang dialokasikan perusahaan untuk insentif karyawan.

Tidak adanya korelasi antara retensi dan proses bisnis internal dapat disebabkan oleh berbagai faktor. Beberapa di antaranya adalah, tidak adanya budaya perubahan, kepemimpinan yang tidak mendukung perubahan, tidak adanya kerjasama kelompok, dan tidak adanya keselarasan antara karyawan dan perusahaan.

## SIMPULAN

Secara ringkas, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini telah berhasil membuktikan tentang pengaruh dari variabel insentif terhadap produktivitas karyawan dan proses bisnis internal di 61 perusahaan yang menjadi sampel penelitian ini. Insentif menjadi salah satu variabel yang menentukan terjadinya hubungan sebab-akibat dalam BSC. Dengan demikian, insentif menjadi salah satu variabel penentu keberhasilan penerapan BSC. Meski demikian, berbagai faktor lain seperti komitmen, jenjang karir, budaya perubahan, kepemimpinan, kesesuaian program dan strategi, juga merupakan faktor-faktor yang harus menjadi perhatian manajemen bagi keberhasilan penerapan BSC di suatu perusahaan.

Beberapa keterbatasan terdapat dalam penelitian ini. *Pertama* adalah tentang data yang digunakan. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data *cross-section*. Untuk mengetahui keberhasilan dalam perbaikan-perbaikan yang dilakukan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dibutuhkan waktu. Untuk itu data yang digunakan seharusnya adalah data *time-series*. *Kedua*, sampel dalam penelitian ini berasal dari industri manufaktur dengan berbagai bidang usaha. Bervariasinya bidang usaha membutuhkan alat ukur atau indikator yang berbeda-beda. Oleh karena itu generalisasi tidak dapat dilakukan atas temuan-temuan yang diperoleh dalam penelitian ini. *Ketiga*, perusahaan-perusahaan yang menjadi sampel dalam penelitian ini tidak diukur dengan indikator-indikator yang digunakan dalam penerapan BSC, melainkan pengukuran dilakukan dengan pendekatan BSC. Sehingga indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah indikator-indikator yang pada umumnya berlaku sebagai pengukur variabel laten tertentu. Indikator-indikator tersebut belum tentu sesuai untuk digunakan dalam industri manufaktur dengan bidang usaha yang sangat bervariasi. *Keempat*, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini terlalu sedikit, sehingga model diuji dengan *partial least square* (PLS). *Kelima*, kuesioner dalam penelitian ini tidak diukur dengan menggunakan skala yang sama, sehingga terbuka kemungkinan terjadinya bias pengukuran. *Keenam*, dalam penelitian ini penulis mengalami kesulitan dalam menggunakan instrumen survei untuk memperoleh informasi yang faktual dan detail tentang bagaimana mengukur kinerja perusahaan secara tepat, sehingga *potential response biases* sangat mungkin terjadi. *Ketujuh*, indikator-indikator yang digunakan untuk merefleksikan variabel laten tidak dikaitkan dengan visi atau strategi perusahaan, karena dalam penelitian ini kinerja perusahaan diukur dengan pendekatan BSC. Sehingga indikator-indikator tersebut dapat saja tidak mengukur apa yang seharusnya diukur, dan sebaliknya.

Beberapa keterbatasan penelitian seperti yang telah dikemukakan sebelumnya dapat menjadi rekomendasi bagi penelitian mendatang. *Pertama*, penelitian mendatang sebaiknya menggunakan data *time-series*, karena untuk mengetahui pengaruh dari perbaikan-perbaikan yang dilakukan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap tiga perspektif lainnya, dibutuhkan waktu selama beberapa periode. *Kedua*, sebaiknya sampel penelitian diambil dari industri manufaktur dengan satu bidang usaha yang sama, sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasikan. *Ketiga*, hendaknya sampel yang diambil minimal berjumlah 100 buah, agar dapat diuji dengan *covariance-based structural equation modeling* (CBSEM), sehingga dapat dihasilkan estimasi parameter dan model statistik yang baik.

*Keempat*, sampel penelitian hendaknya berasal dari perusahaan-perusahaan yang menerapkan BSC, sehingga indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel laten, merupakan indikator-indikator yang diturunkan dari visi dan strategi perusahaan. *Kelima*, untuk menghindari terjadinya bias pengukuran, sebaiknya digunakan skala pengukuran yang sama (skala Likert). *Keenam*, sebaiknya disusun kuesioner yang benar-benar dapat menghasilkan informasi faktual dan detail, yang diperlukan untuk mengukur kinerja perusahaan secara komprehensif. *Ketujuh*, indikator-indikator yang digunakan untuk merefleksikan variabel laten sebaiknya diturunkan dari visi atau strategi perusahaan, sehingga indikator-indikator tersebut mengukur apa yang seharusnya diukur.

## REFERENSI

- Banker RD, Potter G dan Srinivasan D. 2000. An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. *The Accounting Review*, 75(1): 65-92.
- Banker RD, Konstans C dan Mashruwala R. 2000. A contextual study of links between employee satisfaction, employee turnover, customer satisfaction and financial performance. *Working Paper*. The University of Dallas at Texas, Dallas, TX.
- Bender DH. 1986. Financial impact of information processing. *Journal of Management Information Systems*. 3: 22-32
- Brynjolfsson E dan Hitt LM. 1993. Is information systems spending productive? New evidence and new results. *Proceedings of the 14<sup>th</sup> International Conference on Information Systems*, Orlando, FL.
- Brynjolfsson E . 2000. *Computing productivity: Are computers pulling their weight?*. Mimeo, MIT and Wharton.
- Danziger J dan Dunkle D. 2005. *Information technology and worker satisfaction*. Center for Research on Information Technology and Organizations : 1-12.
- deSilva S. 1998. Performance-related and skill-based pay: an introduction. *Bureau for Employers' Activities*. ACT/EMP/17.
- Feuss WJ, Harmon J, Wirtenberg J dan Wides J. 2004. Linking employees, customers, and financial performance in organizations. *The Journal of Cost Management*. January/Februari, 18(1).
- Fornell C. 1995. The quality of economic output: Empirical generalizations about its distribution and relationship to market share. *Marketing Science*. 14: G203-G211.
- Fraering JM dan Minor MS. 1994. The industry-specific basis of the market share- profitability relationship. *Journal of Consumer Marketing* 11: 27-37
- Ghozali I. 2006. *Structural Equation modeling. Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hafner KA. 1998. Partnership for performance: the balanced scorecard put to the test at the University of California.
- Harris SE dan Katz JL. 1991. Firm size and the information technology investment intensity of life insurers. *MIS Quarterly*. 15: 333-352.

- Hurley RF dan Hult GTM. 1998. Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*. 62: 42-54.
- Iltner CD dan Larcker DF. 1996. Measuring the impact of quality initiatives on firm financial performance. In *advances in the Management of Organizational Quality*. 1. Eds. S. Ghosh and D. Fedor. Greenwich, CT: JAI: 1-37.
- Kaplan RS dan Norton DP. 1992. The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review*, January-February: 71-79.
- Kaplan RS dan Norton DP. 1996. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan RS dan Norton DP. 2001. *The Strategy-Focused Organization. How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan RS dan Norton DP. 2004. *Strategy Maps. Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan RS dan Norton DP. 2006. *Alignment. Using the Balanced Scorecard to Create corporate synergies*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Krueger AB. 1993. How computers have changed the wage structure: Evidence from microdata, 1984-1989. *Quarterly Journal of Economics*. 108: 33-60.
- Lawson R, Stratton W dan Hatch T. 2004. The benefits of a scorecard system. <http://managementmag.com>.
- Lewis BR dan Gabrielsen DDS. 1998. Intra-organizational aspects of service quality management: The employees perspective. *Service Industry Journal*. 18: 64-89.
- Lichtenberg F. 1995. The output contributions of computer equipment and personnel: A firm level analysis. *Economics of Innovation and New Technology*. 3: 35-48.
- Lynch LM dan Black SE. 1998. Determinants of employer-related training. *Industrial & Labor Relations Review*. Oct.: 45-59.
- Malina MA. 2001. Management control and The balanced scorecard: an empirical test of causal relations. *PhD Dissertation*.
- Markell SJ, Neeley SE dan Strickland TH. 1988. Explaining profitability Dispelling the market share fog. *Journal of Business Research*. 16: 189-196.
- McCormick EJ. 1979. *Job analysis: methods and applications*. New York: AMACOM.
- Milkovich GT dan Newman JM. 2002. *Compensation*, 7 ed., McGraw-Hill, NY. .
- Neely A dan Al Najjar M. 2006. Management learning not management control: The true Role of Performance Measurement?. *California Management Review*. 48(3): 101-114.

- Niven PR. 2002, *Balanced Scorecard Step-by-Step, Maximizing Performance and Maintaining Results*. John Wiley & Sons, Inc. NY.
- Rust RT dan Zahorik AJ. 1993. Customer satisfaction, customer retention, and market share. *Journal of Retailing*. 69(2): 193 -215.
- Schell ME dan Solomon CM. 1997. *Capitalizing on the Global Workforce: A Strategic Guide to Expatriate Management*, McGraw-Hill, NY.
- Spreng RA dan Mackoy RD. 1996. An empirical examination of a model of perceived service quality and satisfaction. *Journal of Retailing*. 72: 201-214.
- Stone PW, Harrison M, Feldman P, Linze M, Peng T dan Roblin D. 2005 Organizational climate of staff working conditions and safety – an integrative model. *Advances in Patient Safety*. 2: 467-481.
- Strassman PA. 1985. *Information payoff, the transformation of work in the electronic age*. New York, N.Y: Free Press.
- Stum DL. 1998). Five ingredients for an employee retention formula. *Hr Focus*. 75 (9): S-9-S10.
- Tsang MC, Rumberger RW dan Levin HM. 1991. The impact of surplus schooling on worker productivity. *Industrial Relations* 30(2): 209-228.
- Ulrich D dan Lake D. 1990. *Organizational Capability: Competing from the Inside Out*. New York, NY: Wiley
- Venkatraman N dan Zaheer A. 1990. Electronic integration and strategic advantage: A quasi-experimental study in the insurance industry. *Information System Research*, 1: 377-393.
- Wah L. 1998). An ounce of prevention. *Management Review*. 87.
- Wellins RS. 2005. Employee engagement: the key to realizing competitive advantage. Development Dimensions International, Inc. MMV.
- Whitaker A. 1999. What causes IT workers to leave. *Management Review*. 88.

Corresponding author:

L.Jade Faliany, email: jadefaliany@yahoo.com