

**PENGARUH *INTELLECTUAL CAPITAL*
TERHADAP PENGENDALIAN ANGGARAN
DAN KINERJA ORGANISASI**

(Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Tengah)



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

AMANDA FRISCIA ADELINÉ
NIM. C2C607013

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2012**

PENGESAHAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Amanda Friscia Adeline

Nomor Induk Mahasiswa : C2C607013

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi

Judul Skripsi : **PENGARUH *INTELLECTUAL CAPITAL*
TERHADAP PENGENDALIAN ANGGARAN
DAN KINERJA ORGANISASI
(Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di
Jawa Tengah)**

Telah dinyatakan lulus pada tanggal 5 April 2012

Tim Penguji

1. Fuad, SET., M.Si., Ph.D (.....)

2. Drs. Antonius Santoso Adi, M.Si., Akt (.....)

3. Andri Prastiwi, SE., M.Si., Akt (.....)

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Amanda Friscia Adeline

Nomor Induk Mahasiswa : C2C607013

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi

Judul Skripsi : **PENGARUH *INTELLECTUAL CAPITAL*
TERHADAP PENGENDALIAN ANGGARAN
DAN KINERJA ORGANISASI
(Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di
Jawa Tengah)**

Dosen Pembimbing : Fuad, SET., M.Si., Ph.D.

Semarang, 29 Maret 2012

Dosen Pembimbing,

(Fuad, SET., M.Si., Ph.D.)

NIP. 197909162008121002

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Amanda Friscia Adeline, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : *PENGARUH INTELLECTUAL CAPITAL TERHADAP PENGENDALIAN ANGGARAN DAN KINERJA ORGANISASI*, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang,
Yang membuat pernyataan,

Amanda Friscia Adeline
NIM. C2C607013

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing komponen di dalam *intellectual capital* (*human capital*, *customer capital*, dan *structural capital*) terhadap pengendalian anggaran dan kinerja organisasi. Penelitian ini menggunakan teori *resource based view* untuk menjelaskan bahwa perusahaan harus bisa mengembangkan dan memberdayakan sumber daya yang ada guna mencapai keunggulan kompetitifnya.

Populasi dari penelitian ini adalah perusahaan manufaktur di Jawa Tengah yang terdaftar dalam Industri Skala Besar di Disperindag. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 54. Jenis data yang digunakan adalah data primer dengan kuesioner. Alat analisis yang dipergunakan adalah *Partial Least Square* (PLS).

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa *intellectual* dari komponen *human capital* berpengaruh positif terhadap pengendalian anggaran dan kinerja organisasi. *Intellectual* dari komponen *customer capital* berpengaruh positif terhadap pengendalian anggaran dan kinerja organisasi. Begitu pula dengan *intellectual* dari komponen *structural capital* yang juga berpengaruh positif terhadap pengendalian anggaran dan kinerja organisasi.

Kata kunci : *Intellectual Capital*, Pengendalian Anggaran, Kinerja Organisasi

ABSTRACT

This research is aimed to determine the influence from each elements of intellectual capital (human capital, customer capital, and structural capital) to budgetary control, and business performance. This research used resource-based view to explain that organization should be able to develop and empower their resources to achieve their competitive advantage.

The population of this research was the manufacturing firms in Central Java which is listed as a Large-Scale Industry in Disperindag. The numbers of samples that used in this study are 54 firms. The type of data that is used in this study is the primary one and collected through questionnaires. This study used the Partial Least Square (PLS) as the Analytical Tool.

The result of this study shows that intellectual capital from the human capital element has the positive impact to the both of budgetary control and business performance. Intellectual capital from the customer capital element also has the positive impact to the both of budgetary control and business performance. Similarly, the intellectual capital from the structural capital element that is also has the positive impact to the both of budgetary control and business performance.

Keywords: Intellectual Capital, Budgetary Control, Business Performance

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“When you believe in a thing, believe in it all the way, implicitly and unquestionably.” Walt Disney

“If you listen to your fears, you will die never knowing what a great person you might have been.”

Robert H. Schuller

Skripsi ini saya persembahkan untuk

✚ Orang Tua tercinta

✚ Adik-adik tersayang

✚ Sahabat

✚ Almamater

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi dengan judul **“Pengaruh *Intellectual Capital* Terhadap Pengendalian Anggaran dan Kinerja Organisasi”** ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan guna menyelesaikan program sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.

Begitu banyak pihak yang membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini, khususnya kepada :

1. Bapak Prof. Drs. Mohamad Nasir, M.Si., Akt., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
2. Bapak Fuad, SET., M.Si., Ph.D. selaku dosen pembimbing skripsi penulis yang telah meluangkan waktu, memberikan ilmu, bimbingan, saran dan petunjuk sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
3. Bapak Drs. Sudarno, M.Si., Akt., Ph.D. selaku dosen wali yang telah memberikan pengarahan dalam melaksanakan studi.
4. Segenap staf pengajar dan karyawan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro untuk semua ilmu dan bantuan yang telah diberikan kepada penulis selama menuntut ilmu.

5. Bapak Rudhy Hendarto (Alm) dan Ibu Hersetya Widhyanti serta Bapak Rian Haredi. S yang tak henti-hentinya memberikan semangat, doa, nasehat, dan senantiasa memberi pengertian serta kasih sayangnya kepada penulis.
6. Ketiga adikku, Filbert Raynaldo, Amelinda Nericha, dan Muhammad Fausta Yurazel yang telah memberikan semangat, doa, serta keceriaan kepada penulis.
7. Rangga Akbar Pradipta atas perhatian, semangat, dukungan, dan doanya kepada penulis selama menyelesaikan skripsi.
8. Teman-teman Akuntansi 2007 Atria, Trias, Ana, Royah, Mala, Arin, Vara, Yani, Siska, Vita, Citra, Ega, Barkah, Dewa, Tito, Jati, Dwiki Ryno, dan seluruh teman Akuntansi 2007 yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Terimakasih atas support dan kebersamaannya selama duduk di bangku kuliah.
9. Iko, Mute, Sherly, Usi, Anyos, Indri, Heldo, Uli, Putri, Brantas, sahabat terbaik penulis. Terimakasih atas doa, semangat dan dukungan kepada penulis selama proses pembuatan skripsi.
10. Nesya, Icha, Sukma, Vinta, Soso, Rizka, Sasha, Olga, Yoga, Wiva, Ringgo, teman terdekat yang juga sudah penulis anggap seperti saudara, yang telah banyak membantu, mendukung dan menghibur ketika penulis merasa kesulitan dalam menyelesaikan skripsi ini.
11. Rieska, Mea, Lunna, Tata, Lamia, Made, Michanna, Sarah, Cintya, Dristy, Resty sebelas orang sahabat yang selalu mendukung, memberi semangat dan berbagi keceriaan kepada penulis.

12. Para responden, yaitu perusahaan manufaktur di wilayah Jawa Tengah.

Terimakasih atas bantuan dan kerjasamanya.

13. Serta semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Semoga segala kekurangan yang ada pada skripsi ini dapat dijadikan bahan untuk penelitian yang lebih baik di masa yang akan datang. Harapan penulis semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Semarang, 29 Maret 2012

Amanda Friscia Adeline
NIM. C2C607013

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Persetujuan Skripsi	ii
Pernyataan Orisinalitas Skripsi	iii
Abstraksi	iv
Motto dan Persembahan	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Tabel	x
Daftar Gambar	xi
Daftar Lampiran	xii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	9
1.5 Sistematika Penulisan	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori	11
2.1.1 <i>Resource-Based View</i>	11
2.2 <i>Intellectual Capital</i>	13
2.2.1 Definisi <i>Intellectual Capital</i>	13
2.3 <i>Budgetary Control</i>	23
2.4 <i>Business Performance</i>	26
2.5 Pengembangan Hipotesis dan Kerangka Pemikiran	27
2.5.1 Hubungan <i>Human Capital</i> Terhadap <i>Budgetary Control</i>	27

2.5.2	Hubungan <i>Customer Capital</i> Terhadap <i>Budgetary Control</i>	28
2.5.3	Hubungan <i>Structural Capital</i> Terhadap <i>Budgetary Control</i>	29
2.5.4	Hubungan <i>Human Capital</i> Terhadap <i>Business Performance</i>	31
2.5.5	Hubungan <i>Customer Capital</i> Terhadap <i>Business Performance</i>	32
2.5.6	Hubungan <i>Structural Capital</i> Terhadap <i>Business Performance</i>	33
2.6	Penelitian Terdahulu	35
2.7	Kerangka Pemikiran	39
BAB III METODE PENELITIAN		
3.1	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	40
3.2	Penentuan Populasi dan Sampel	44
3.3	Jenis dan Sumber Data	45
3.4	Metode Pengumpulan Data	45
3.5	Metode Analisis	46
3.5.1	Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	47
3.5.2	Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	47
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		
4.1	Gambaran Organisasi	49
4.2	Gambaran Responden	51
4.3	Analisis Hasil Penelitian	54
4.3.1	Statistik Deskriptif	54
4.3.2	Hasil Analisis dan Pengujian Hipotesis	55
4.3.3	Identifikasi <i>Outer Model</i> Awal	58

4.3.4	Identifikasi <i>Outer Model</i> Revisi	62
4.3.5	Reability dan Variance Extract	66
4.3.6	<i>Inner Model</i>	68
4.3.7	Pengujian Hipotesis	70
4.4	Pembahasan	74
BAB V PENUTUP		
5.1	Kesimpulan	80
5.2	Keterbatasan Penelitian	80
5.2	Saran Penelitian	81
DAFTAR PUSTAKA		82
LAMPIRAN-LAMPIRAN		87

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Definisi <i>Intellectual Capital</i> Menurut Beberapa Peneliti	14
Tabel 2.2 Klasifikasi Elemen <i>Intellectual Capital</i>	21
Tabel 2.3 Ringkasan Empiris Hubungan <i>Intellectual Capital</i>	36
Tabel 3.1 Ringkasan Item Kuesioner	43
Tabel 4.1 Nilai Investasi Perusahaan per Tahun	49
Tabel 4.2 Jenis Produksi	50
Tabel 4.3 Rincian Pengembalian Kuesioner	52
Tabel 4.4 Profil Responden.....	53
Tabel 4.5 Deskripsi Variabel	54
Tabel 4.6 Pengujian Loading Factor Awal	58
Tabel 4.7 <i>Cross Loading</i>	62
Tabel 4.8 Nilai <i>Composite Reliability</i>	66
Tabel 4.9 Korelasi Antar Konstruk Laten	67
Tabel 4.10 AVE dan Akar AVE	68
Tabel 4.11 <i>R-Square</i>	69
Tabel 4.12 <i>Result for Inner Weight</i>	70
Tabel 4.13 <i>Result for Inner Weight</i>	71
Tabel 4.14 <i>Result for Inner Weight</i>	71
Tabel 4.15 <i>Result for Inner Weight</i>	72
Tabel 4.16 <i>Result for Inner Weight</i>	72
Tabel 4.17 <i>Result for Inner Weight</i>	73
Tabel 4.18 <i>Result for Inner Weight</i>	73

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran	39
Gambar 4.1 Model Struktural	57
Gambar 4.2 Tampilan Hasil PLS Alogarithm Awal	61
Gambar 4.3 Tampilan Hasil PLS Alogarithm Revisi	65

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A Surat Ijin Penelitian	89
Lampiran B Kuesioner Penelitian	90
Lampiran C Tabulasi Hasil Jawaban Responden	102
Lampiran D Statistik Deskriptif	104
Lampiran E SmartPLS Report	106

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Globalisasi perekonomian dunia menyebabkan peningkatan perkembangan dunia usaha di Indonesia. Perkembangan tersebut membuat intensitas persaingan perusahaan lebih tinggi. Inovasi teknologi dan persaingan bisnis yang ketat pada saat ini memaksa perusahaan-perusahaan untuk mengubah cara mereka menjalankan bisnisnya. Agar terus bertahan, perusahaan-perusahaan dengan cepat mengubah strateginya dari bisnis yang didasarkan pada tenaga kerja (*labour-based business*) menuju bisnis berdasar pengetahuan (*knowledge-based business*), sehingga karakteristik utamanya menjadi ilmu pengetahuan. Seiring dengan perubahan ekonomi yang berkarakteristik ekonomi berbasis ilmu pengetahuan dengan penerapan manajemen pengetahuan (*knowledge management*), kemakmuran perusahaan akan bergantung pada suatu penciptaan transformasi dan kapitalisasi dari pengetahuan itu sendiri (Sawarjuwono, 2003).

Dalam sistem manajemen berbasis pengetahuan, modal konvensional seperti sumber daya alam, sumber daya keuangan, dan aktiva fisik lainnya menjadi kurang penting dibandingkan dengan modal yang berbasis pengetahuan dan teknologi. Penggunaan ilmu pengetahuan dan teknologi akan menemukan cara untuk menggunakan sumber daya lainnya secara efisien dan ekonomis, yang nantinya akan memberikan keunggulan bersaing (Rupert 1998 dalam Sawarjuwono, 2003).

Perusahaan yang berhasil adalah mereka yang mampu berinovasi secara terus menerus, mengandalkan penggunaan teknologi- teknologi baru, dan mampu mengembangkan kemampuan dan pengetahuan karyawannya (Maheran et al., 2009). Ia menambahkan bahwa nilai perusahaan dapat dihasilkan dari aset-aset tidak berwujud

(*intangibles*) yang mana tidak selalu diungkapkan di dalam laporan keuangan. Di dalam era saat ini, dimana *intangibles* telah menjadi sumber kekayaan dan kemajuan perusahaan, *intellectual capital* bisa jadi merupakan salah satu “*the missing links*” (Yang et al., 2009). Ia memprediksikan bahwa tiga komponen *intellectual capital* (*human capital, relational capital, organizational capital*) menjadi penghubung antara *human resource management* (HRM) dan kinerja organisasi.

Perkembangan ekonomi baru yang dikendalikan oleh teknologi dan pengetahuan, membawa sebuah peningkatan perhatian pada *intellectual capital* (IC) (Stewart, 1997 dalam Hong, 2007; Thurow, 1999 dalam Hong, 2007; Petty dan Guthrie, 2000; Bontis 2001 dalam Hong, 2007). Menurut Stewart (1994a) dalam Chen, et al. (2005), IC adalah gabungan dari asset tidak berwujud seperti pengetahuan, skill, dan sistem informasi. Menurut Stewart (1994a), IC terdiri dari dua komponen yaitu *human capital* dan *structural capital*. *Human capital* menitikberatkan pada nilai dari pekerja atau karyawan yang ada pada suatu perusahaan dan pengetahuan yang dimiliki oleh mereka. Sedangkan *structural capital* adalah sumber daya perusahaan yang berupa sistem informasi, pengetahuan tentang distribusi pasar, hubungan dengan konsumen, serta fokus manajemen.

Bontis (1996) menyatakan bahwa, dalam pengertian yang luas, IC perusahaan meliputi *human capital* dan *structural capital*. *Human capital* adalah *employee-dependent*, seperti kompetensi, komitmen, motivasi, loyalitas dari karyawan dan lain-lain. Sedangkan *structural capital* milik perusahaan meliputi *innovative capital, relational capital*, dan infrastruktur organisasi, dan lain-lain.

Menurut Abidin (2000), *intellectual capital* masih belum dikenal secara luas di Indonesia. Sampai dengan saat ini, perusahaan-perusahaan di Indonesia cenderung menggunakan *conventional based* dalam membangun bisnisnya sehingga produk yang

dihasilkannya masih miskin kandungan teknologi. Di samping itu, perusahaan-perusahaan tersebut belum dapat memberikan perhatian lebih terhadap *human capital*, *structural capital*, dan *customer capital*. Padahal, semua ini merupakan elemen pembangun *intellectual capital* perusahaan. Kesimpulan ini dapat diambil karena minimnya informasi tentang *intellectual capital* di Indonesia. Selanjutnya, Abidin (2000) menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan di Indonesia akan dapat bersaing apabila menggunakan keunggulan kompetitif yang diperoleh melalui inovasi-inovasi kreatif yang dihasilkan oleh *intellectual capital* perusahaan.

Intellectual capital dianggap sebagai *hidden value* di dalam organisasi. Tujuan dari ketiga komponen *intellectual capital* (*human capital*, *organizational capital*, *customer capital*) adalah untuk menilai *intangibile* aset dan untuk menilai kembali pengetahuan yang digunakan untuk memperbaiki keunggulan bisnis. Meskipun *intangibile* aset dapat menunjukkan keunggulan kompetitif, organisasi tidak mengerti sifat dan nilainya. Manajer tidak menyadari sifat-sifat dari *intellectual capital* yang dimiliki oleh perusahaannya. Mereka tidak menyadari bahwa mereka memiliki orang-orang, sumber daya, ataupun proses bisnis yang dapat mendukung tercapainya kesuksesan perusahaan dengan menggunakan strategi-strategi baru (Hernandez, 2010).

Meskipun *intellectual capital* merupakan salah satu topic pada akuntansi manajemen yang sangat banyak dibicarakan, masalah pengukuran merupakan isu yang belum terpecahkan (Pulic, 2000). Ia menyatakan *intellectual capital* perusahaan dapat diukur dengan menggunakan suatu ukuran untuk menilai efisiensi dari nilai tambah sebagai hasil dari kemampuan intelektual perusahaan (*Value Added Intellectual Coefficient* – VAIC). Bontis et al (2000) menyatakan bahwa VAIC terdiri dari tiga konstruksi utama yang dapat dilihat dari sumber daya perusahaan, yaitu: *human capital*, *structural capital*, dan *customer capital*. Ia menyatakan bahwa *human capital* merupakan kemampuan kolektif

perusahaan untuk mengambil solusi yang terbaik dari pengetahuan yang dimiliki individu-individu dalam perusahaan. *Structural capital* mencakup semua gudang non-manusia atas pengetahuan dalam organisasi yang mencakup database, bagan organisasi, proses manual, strategi, rutinitas dan segala sesuatu yang nilainya kepada perusahaan lebih tinggi daripada nilai materialnya. Sedangkan *customer capital* merupakan pengetahuan yang tertanam dalam saluran pemasaran dan hubungan dengan pelanggan dikembangkan organisasi sepanjang perjalanan menjalankan bisnis (Bontis *et. al.*, 2000).

Menurut Kamath (2007), logika utama dalam penggunaan VAIC sebagai alat untuk mengukur kinerja adalah: (1) Potensi intelektual merupakan sumber daya yang paling penting dari kesuksesan perusahaan, terutama dalam ekonomi pengetahuan; (2) Meningkatkan efisiensi dari potensi intelektual adalah cara yang paling sederhana, murah dan aman untuk memastikan kesuksesan bisnis yang berkesinambungan; (3) VAIC telah terbukti kesesuaiannya sebagai alat untuk mengukur IC; dan (4) Fakta bahwa perusahaan memiliki pengeluaran yang lebih tinggi untuk potensi intelektual daripada modal fisik, dan bahwa dengan VAIC ditemukan sebuah indikator yang dapat diandalkan untuk potensi intelektual adalah alasan yang sangat tepat untuk memberikan perhatian yang lebih terhadap potensi intelektual.

Konsep *intellectual capital* telah mendapatkan perhatian besar berbagai kalangan terutama para akutan. Fenomena ini menuntut mereka untuk mencari informasi lebih rinci mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pengelolaan *intellectual capital* mulai dari cara pengidentifikasian, pengukuran, sampai dengan pengungkapannya dalam laporan tahunan perusahaan.

Akuntansi manajemen juga memerlukan pengukuran akuntansi yang tidak sama antara perusahaan satu dengan yang lainnya untuk menunjukkan indikator *intellectual capital* dan memerlukan pengukuran tingkat pengembalian investasi keahlian karyawan,

informasi, dan teknologi dalam jangka panjang (IFAC, 1998). Sehubungan dengan itu, para manajer diharapkan lebih sadar mengenai perannya dalam menghasilkan bisnis yang menguntungkan. Akuntansi manajemen dituntut untuk dapat menangkap, mengukur, serta melaporkan nilai dan kinerja *intellectual capital* (Marr dan Chatzkel, 2004).

Meskipun demikian, penelitian tentang *intellectual capital* masih belum konsisten terutama dalam hubungannya dengan kinerja perusahaan. Firer dan William (2003) menyatakan bahwa *physical capital* (modal fisik) merupakan faktor yang paling signifikan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, sehingga mereka tidak menemukan adanya pengaruh positif antara *intellectual capital* dengan kinerja perusahaan. Selaras dengan hasil penelitian Firer dan William (2003), hasil penelitian Kuryanto (2008) juga menyatakan bahwa tidak ada pengaruh positif antara *intellectual capital* dengan kinerja perusahaan. Ada pula beberapa penelitian yang menunjukkan hasil dimana terdapat pengaruh positif antara *intellectual capital* dengan kinerja perusahaan. Diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Chen *et al.* (2005), Tan *et al.* (2007), Iswati dan Anshori (2007), Ulum (2008) Wei (2009), Ting *et al.* (2009), dan Zeghal *et al.* (2010).

Pada penelitian-penelitian sebelumnya, mayoritas para peneliti menggunakan data sekunder dan sampel perusahaan yang sudah *go public* untuk penelitiannya dalam mengukur pengaruh IC terhadap kinerja, seperti pada penelitian Firer dan William (2003), Chen *et al.* (2005), Tan *et al.* (2007), Iswati dan Anshori (2007), Ulum, Ghozali, Chariri (2008), Wei (2009), Ting *et al.* (2009), dan Zeghal *et al.* (2010). Sedangkan penelitian ini menggunakan data primer untuk mengukur pengaruh IC terhadap kinerja dan pengendalian anggaran. Alasan digunakannya data primer dalam penelitian ini adalah, perusahaan yang dijadikan sampel bukan merupakan perusahaan yang *go public*, jadi tidak dapat dengan mudah untuk mendapatkan laporan keuangannya. Kemudian instrument untuk mengukur pengendalian anggaran didasarkan pada persepsi manajer

yang dalam hal ini terlibat dalam prosen pengendalian anggaran itu sendiri. Pengelolaan IC yang baik bukan hanya diperlukan untuk perusahaan yang sudah *go public* saja, tetapi IC juga penting bagi perusahaan-perusahaan yang tidak *go public* untuk menghasilkan nilai-nilai perusahaan diantaranya posisi strategis yang meliputi *market share*, *leadership*, penyusunan standar, *name recognition* (*branding*, *trademarking*, reputasi), penciptaan inovasi, loyalitas konsumen dan perbaikan produktivitas (Harrison dan Sullivan, 2000).

Penelitian ini mengacu pada penelitian Tayles, *et. al.*, 2006 di Malaysia. Terdapat alasan mengapa penelitian mengenai *intellectual capital* perlu dilakukan, yaitu karena di Indonesia konsep *intellectual capital* masih relatif baru dan sepengetahuan peneliti di Indonesia penelitian mengenai *intellectual capital* dan hubungannya terhadap pengendalian anggaran (*budgetary control*) di perusahaan secara umum masih jarang. *Budgetary control* sebagai salah satu alat kontrol perusahaan merupakan bagian dari proses akuntansi manajemen. *Budgetary control* merupakan bagaimana perusahaan mengevaluasi kinerjanya dengan membandingkan antara anggaran yang telah dibuat dengan aktualisasinya.

Adapun perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian Tayles,*et. al.* (2006) yaitu terletak pada sampel yang digunakan. Penelitian Tayles,*et. al.* (2006) menggunakan sampel perusahaan yang terdaftar dalam Kuala Lumpur Stock Exchange (KLSE), sedangkan penelitian ini menggunakan sampel perusahaan manufaktur yang berada di wilayah Jawa Tengah. Alasan penggunaan sampel perusahaan manufaktur adalah karena perusahaan manufaktur cenderung merupakan perusahaan berskala besar dan memiliki tingkat persaingan industri yang tinggi. Dengan tingkat persaingan industri yang tinggi, tentunya perusahaan membutuhkan suatu keunggulan kompetitif sehingga dapat bersaing dengan perusahaan lainnya. Salah satu bentuk keunggulan kompetitif tersebut adalah *intellectual capital*.

Berdasarkan latar belakang di atas, penelitian ini diberi judul “**Pengaruh *Intellectual Capital* Terhadap Pengendalian Anggaran dan Kinerja Organisasi**”.

1.2 Rumusan Masalah

Beberapa riset di berbagai negara telah membuktikan adanya praktik pelaporan *intellectual capital* dalam laporan keuangan tahunan perusahaan dalam berbagai format pengungkapan (Bontis *et al.*, 2000; Guthrie *et al.*, 2006). Riset lainnya membuktikan bahwa terdapat hubungan positif antara *intellectual capital* dengan kinerja perusahaan, baik masa kini maupun masa mendatang (Chen *et al.*, 2005; Tan *et al.*, 2007; Iswati dan Anshori, 2007; Ulum, 2008; dan Mahendra, 2009). Namun, beberapa penelitian juga menunjukkan hubungan yang tidak positif antara *intellectual capital* dengan kinerja perusahaan (Firer dan William, 2003; Kuryanto, 2008). Dalam penelitian Firer dan William (2003), ditemukan bahwa hubungan antara *intellectual capital* dengan kinerja perusahaan terbatas dan tidak konsisten. Sedangkan penelitian Chen *et al.* (2005) memeberikan bukti adanya pengaruh positif dan signifikan. Penelitian Tan *et al.* (2007) yang mengambil sampel perusahaan di Singapura mendukung penelitian Chen *et al.* (2005). Adanya *research gap* yang didapat dari beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan hasil berbeda atau tidak konsisten mengenai hubungan antara *intellectual capital* dengan kinerja perusahaan ini membuat peneliti ingin melakukan penelitian lanjutan dalam lingkungan industri yang berbeda.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Apakah *Intellectual capital* dari komponen *human capital* berpengaruh terhadap pengendalian anggaran?
2. Apakah *Intellectual capital* dari komponen *customer capital* berpengaruh terhadap pengendalian anggaran?

3. Apakah *Intellectual capital* dari komponen *structural capital* berpengaruh terhadap pengendalian anggaran?
4. Apakah *Intellectual capital* dari komponen *human capital* berpengaruh terhadap kinerja organisasi?
5. Apakah *Intellectual capital* dari komponen *customer capital* berpengaruh terhadap kinerja organisasi?
6. Apakah *Intellectual capital* dari komponen *structural capital* berpengaruh terhadap kinerja organisasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut .:

1. Mengetahui hubungan antara *intellectual capital* dari komponen *human capital* dengan pengendalian anggaran.
2. Mengetahui hubungan antara *intellectual capital* dari komponen *customer capital* dengan pengendalian anggaran.
3. Mengetahui hubungan antara *intellectual capital* dari komponen *structural capital* dengan pengendalian anggaran.
4. Mengetahui hubungan antara *intellectual capital* dari komponen *human capital* dengan kinerja organisasi.
5. Mengetahui hubungan antara *intellectual capital* dari komponen *customer capital* dengan kinerja organisasi.
6. Mengetahui hubungan antara *intellectual capital* dari komponen *structural capital* dengan kinerja organisasi.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini meliputi :

1. Bagi akademisi, penelitian ini dapat memberikan manfaat teoritis dalam pengembangan ilmu akuntansi, terutama dalam kajian *intellectual capital*.
2. Bagi investor dan calon investor, penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan dalam mengukur kinerja *intellectual capital* yang selanjutnya dapat digunakan untuk menilai keunggulan bersaing perusahaan sehubungan dengan keputusan investasi mereka.
3. Bagi manajer perusahaan, penelitian ini diharapkan menjadi tambahan informasi pada penilaian kinerja organisasi bisnis dan pengembangan teknik akuntansi manajemen, khususnya yang berhubungan dengan pengukuran kinerja, serta dalam mengelola modal intelektual perusahaan sehingga dapat menciptakan nilai bagi perusahaan.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini terdiri dari telaah teori, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran teoritis, dan hipotesis penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini terdiri dari variable penelitian dan definisi operasional, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis.

BAB IV : HASIL DAN ANALISIS

Bab ini terdiri dari deskripsi objek penelitian, analisis data, dan interpretasi hasil.

BAB V : PENUTUP

Bab ini terdiri dari kesimpulan, keterbatasan dan saran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Telaah Teori

Berikut akan dijabarkan teori-teori yang melandasi penelitian ini, mulai dari teori *resource-based view*, pandangan tentang *intellectual capital* (IC), penjelasan definisi masing-masing variable *intellectual capital* (IC), variabel akuntansi manajemen kaitannya dengan *intellectual capital*, dan variabel kinerja perusahaan.

2.1.1 Resource-Based View

Pemikiran awal mengenai pandangan bahwa perusahaan merupakan kumpulan dari berbagai sumber daya dipelopori 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 dan heterogenitas sumber daya inilah yang kemudian menjadi dasar dari *resource-based view*. 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 memperoleh dan mempertahankan sumber daya.

Barney (1991) menunjukkan kerangka-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 menetralsir 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). Tetapi, hanya dengan memiliki sumber daya yang unggul dan langka tidak akan langsung membuat perusahaan mencapai keunggulan kompetitifnya. Perusahaan juga harus mengelola sumber daya tersebut dengan baik, berinvestasi dan melengkapi infrastruktur yang ada (Peteraf, 1993; Song *et al.*, 2007). Sehingga, asumsi mendasar dari pandangan *resource-based view* adalah bahwa organisasi dapat berhasil jika mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Pertukaran sosial dan penggunaan sumber daya yang efisien adalah daya penggerak untuk menetapkan keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja (Barney, 1991).

Para pakar pendukung *resource-based view* berpendapat bahwa mempertahankan keunggulan kompetitif dapat berasal dari sumber daya yang ada di perusahaan dan dengan demikian pandangan tersebut dapat menaruh perhatiannya pada kegiatan internal organisasi. Pandangan ini lebih menekankan pada peran manajer dalam seleksi, perkembangan, kombinasi, dan penyebaran sumber daya perusahaan (Colbert, 2004). Pandangan *resource-based view* adalah salah satu teori yang paling banyak diterima dari manajemen strategis (Newbert, 2007). Berdasarkan kerangka teori dari *resource-based view*, perusahaan dapat memperoleh sumber daya fisik, manusia, informasi, pengetahuan, dan relasional kemudian menggabungkan sumber daya tersebut untuk menciptakan kemampuan perusahaan yang spesifik dan tidak dapat ditiru oleh pesaing (Karia, 2009).

Resource-based view (RBV) telah dikenal dan telah ada selama lebih dari 20 tahun. Dan selama itu pula RBV telah banyak diikuti dan juga menuai banyak kritik dan saran agar RBV menjadi teori yang dapat terus digunakan (Kraaijenbrink, 2010). Kontribusi dari komentar dan kritik yang ada dijelaskan oleh Barney *et al* (2011), dalam penelitiannya ia mengemukakan bahwa saran megarah kepada keterkaitan

RBV dengan perspektif lain, proses memperoleh dan mengembangkan sumber daya, dasar-dasar RBV, RBV dan keberlanjutannya, dan juga metode dan cara pengukuran.

Madhani (2009) menyebutkan bahwa menurut *resource-based view* sumber daya dapat secara umum didefinisikan untuk memasukkan aset, proses organisasi, atribut perusahaan, informasi, atau pengetahuan yang dikendalikan oleh perusahaan yang dapat digunakan untuk memahami dan menetapkan strategi mereka. 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).

Dalam *resource-based view* menyatakan bahwa *intellectual capital* adalah sumber daya perusahaan yang memegang peranan penting, sama halnya seperti *physical capital* dan *financial capital* (Asni, 2007 dalam Solikhah, 2007). Berdasarkan konteks tersebut, perusahaan perlu mengembangkan strategi untuk dapat bersaing di pasaran (Solikhah, 2007). Dari penjelasan tersebut, menurut *resource based-view*, *intellectual capital* memenuhi kriteria-kriteria sebagai sumber daya yang unik untuk menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan sehingga *value* perusahaan dapat tercipta (Murti, 2010).

2.2 Intellectual Capital

2.2.1 Definisi Intellectual Capital (IC)

Pengertian mengenai *intellectual capital* (IC) tidak ada definisi secara pasti. Beberapa mengartikan secara beda karena konsep mengenai IC sangat luas dan sering

terbagi menjadi beberapa kategori. Intellectual capital pertama kali dipublikasikan oleh Itami. Itami (1987) dalam Goh (2005) mendefinisikan intellectual capital sebagai intangible asset yang meliputi teknologi, informasi pelanggan, *brand name*, reputasi, budaya organisasi yang tidak ternilai bagi keunggulan kompetitif perusahaan. Edvinsson (1997) dalam Goh (2005) menyatakan bahwa intellectual capital merupakan pengalaman terapan, teknologi organisasional, hubungan pelanggan, dan keahlian yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan.

Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD, 1999) dalam Guthrie and Petty (2000) mendeskripsikan intellectual capital sebagai nilai ekonomi dari dua kategori aktiva tidak berwujud perusahaan: *Organizational (structural) capital* dan *human capital*. *Structural capital* meliputi *proprietary software and systems, distribution network, dan supply chains*. *Human capital* mencakup *human resources* dalam organisasi dari luar organisasi seperti pelanggan dan supplier. OECD menganggap *intellectual capital* sebagai bagian dari *intangible asset*.

Menurut Stewart (1994) dalam Abdolmohammadi (2005), *intellectual capital* terdiri dari aktiva tidak berwujud berupa pengetahuan, keahlian, dan sistem informasi. Intellectual capital menurut PSAK No.19 merupakan bagian dari aktiva tidak berwujud. Namun PSAK NO.19 belum mengatur untuk identifikasi dan pengukuran mengenai intellectual capital. Maka dari itu pengungkapan informasi mengenai IC bersifat sukarela. Kriteria untuk memenuhi definisi aktiva tidak berwujud antara lain adanya keteridentifikasi, adanya pengendalian sumber daya, dan adanya manfaat ekonomis masa depan.

Brooking dalam Brinker (2000) mendefinisikan IC sebagai kombinasi dari aktiva tidak berwujud yang membuat perusahaan dapat berfungsi. Edvinsson dalam

Brinker (2000) menyatakan IC terdiri dari *human capital* dan *structural capital*. Pulic (2001) dalam Goh (2005) menguraikan bahwa intellectual capital terdiri dari semua karyawan, organisasi, dan kemampuannya yang digunakan untuk menciptakan nilai tambah (value added) perusahaan. Bagaimanapun definisi utama dari intellectual capital berhubungan erat dengan industri dan jasa yang diberikan oleh perusahaan (Upton dalam Abdolmohammadi, 2005).

Berikut ini adalah beberapa definisi *intellectual capital* yang ditemui di beberapa hasil penelitian yang dikutip oleh Imaningati, 2007 :

Tabel 2.1
Definisi *Intellectual Capital* Menurut Beberapa Peneliti

No	Penulis	Definisi IC	Komponen
1	Brooking, 1996	IC adalah kombinasi <i>intangible asset</i> yang memungkinkan perusahaan berfungsi	<ul style="list-style-type: none"> a. Aset pasar b. Aset property c. Aset manusia d. Aset infrastruktur
2.	Stewart, 1997	IC adalah materi intelektual yang telah diformalisasikan, ditangkap, dan diungkit untuk menciptakan kekayaan, dengan menghasilkan aset yang bernilai tinggi	<ul style="list-style-type: none"> a. <i>Human capital</i> b. <i>Structural capital</i> c. <i>Customer capital</i>
3.	Svelbi, 1997		<ul style="list-style-type: none"> a. Struktur eksternal b. Struktur internal

			c. Modal Individu
4.	Edvinsson dan Malone, 1997	IC adalah kepemilikan pengetahuan, penerapan, pengalaman, teknologi, organisasi, hubungan pelanggan, dan keterampilan profesional.	a. <i>Human capital</i> b. <i>Structural capital</i>
5.	Roos dan Roos, 1997	IC terkait dengan bagaimana mengelola dengan baik, mengukur pengetahuan serta aset tak berwujud lain di dalam perusahaan	
6.	Skandia IC, 1998	IC adalah sejumlah modal structural dan manusia, yang menunjukkan kemampuan keuntungan masa depan dari perspektif manusia. Kemampuan untuk secara berkelanjutan menciptakan nilai yang terbaik.	a. <i>Human capital</i> b. <i>Structural capital</i>
7.	Saing-Onge, 1998	IC adalah suatu system yang terdiri dari tiga elemen yaitu	a. <i>Human capital</i> b. <i>Structural capital:</i>

		modal manusia dan modal structural	<i>Customer capital, Organizational capital.</i>
8.	Tuomi, 1999		a. Kompetensi manusia b. Struktur Internal c. Struktur eksternal
9.	Cevendish, 1999	IC adalah kombinasi dari modal financial, structural, manusia, dan relasi	a. <i>Financial capital</i> b. <i>Structural capital</i> c. <i>Human capital</i> d. <i>Relational capital</i>
10.	OECD, 1999	IC adalah nilai ekonomi dari dua kategori aset tidak berwujud dari sebuah perusahaan	a. <i>Structural capital</i> b. <i>Human capital</i>
11.	Eustace, 1999		a. Barang berwujud b. Komponen berwujud
12.	Sullivan, 2000	IC sebagai pengetahuan yang dapat dirubah ke profit	a. <i>Human capital</i> b. <i>Intellectual assets</i> c. <i>Structural capital</i>
13.	Petty dan Guthrie,		a. <i>Human capital</i>

	2001		b. <i>Internal capital</i>
14.	Larry Prusak, 2001	IC sebagai sumber daya intelektual yang telah diformalkan, ditangkap, dan diungkit untuk mengkreasi aset yang lebih tinggi	a. <i>Human capital</i> b. <i>Structural capital</i> c. <i>Customer capital</i>
15.	Pepard dan Rylander, 2001		a. <i>Human capital</i> b. <i>Relational capital</i> c. <i>Organizational capital</i>
16.	Bontis, 2002	IC sebagai koleksi unik dari sumber daya berwujud dan tidak berwujud serta transformasinya	a. <i>Human capital</i> b. <i>Structural capital</i> c. <i>Customer capital</i>
17.	Davis, 2002	IC adalah nilai tersembunyi dari perusahaan	a. <i>Human capital</i> b. <i>Bussiness capital</i> c. <i>Customer capital</i>
18.	Belkaoui, 2003	IC sebagai <i>value of talented people to an organizational system</i>	a. <i>Human capital</i> b. <i>Structural capital</i> c. <i>Customer capital</i>
19.	Firer, 2003	IC merupaka kekayaan perusahaan yang merupakan kekuatan di balik penciptaan perusahaan	a. <i>Structural capital</i> b. <i>Human capital</i>

20.	Chen, 2005	IC merupakan sumber daya unik milik perusahaan yang berbeda yang dapat menjadi keunggulan bersaing perusahaan untuk menjamin kelangsungan hidup perusahaan.	a. <i>Capital employeeed</i> b. <i>Human capital</i> c. <i>Structural capital</i>
-----	------------	---	---

Sumber : Imaningati, 2007

Banyak praktisi yang menyatakan bahwa IC terdiri dari tiga elemen utama (Stewart, 1998; Sveiby, 1997; Saint-Orange, 1996; Bontis, 2000 dalam Sawarjono 2003) yaitu *human capital*, *customer capital* dan *structural capital*. Karena IC seringkali didefinisikan sebagai sumber daya pengetahuan dalam bentuk karyawan, pelanggan, proses atau teknologi yang mana perusahaan dapat menggunakannya dalam proses penciptaan nilai bagi perusahaan (Bukh *et al.*, 2005) dan diperkuat dengan pernyataan Boekestein (2006) bahwa ketiga elemen yang terdiri dari pengetahuan yang berhubungan dengan karyawan (disebut sebagai *human capital*), pengetahuan yang berhubungan dengan pelanggan (disebut dengan *customer* atau *relational capital*), dan pengetahuan yang berhubungan dengan perusahaan (disebut dengan *structural* atau *organizational capital*) akan membentuk suatu *intellectual capital* bagi perusahaan, maka komponen IC yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *Human Capital* (Modal Manusia)

Human Capital merupakan *lifeblood* dalam modal intelektual, Disinilah sumber inovasi berada, tetapi *human capital* merupakan komponen yang sulit untuk diukur. *Human capital* mencerminkan kemampuan kolektif perusahaan

untuk menghasilkan solusi terbaik berdasarkan pengetahuan yang dimiliki oleh orang-orang yang ada dalam perusahaan tersebut. *Human capital* akan meningkat jika perusahaan mampu menggunakan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawannya. (Brinker, 2000) memberikan beberapa karakteristik dasar yang dapat diukur dari modal ini, yaitu *training program, experience, competence, recruitment, mentoring, learning programs, individual potential and personality*

2. *Structural Capital*

Structural capital merupakan kemampuan organisasi atau perusahaan dalam memenuhi proses rutinitas perusahaan dan strukturnya yang mendukung usaha karyawan untuk menghasilkan kinerja intelektual yang optimal serta kinerja bisnis secara keseluruhan, misalnya: system operasional perusahaan, proses *manufacturing*, budaya organisasi, filosofi manajemen dan semua bentuk *intellectual property* yang dimiliki perusahaan. Seorang individu dapat memiliki tingkat intelektualitas yang tinggi, tetapi jika organisasi memiliki system dan prosedur yang buruk maka *intellectual capital* tidak dapat mencapai kinerja secara optimal dan potensi yang ada tidak dapat dimanfaatkan secara maksimal.

3. *Relational/Customer Capital*

Relational capital/customer merupakan hubungan/ *association network* yang dimiliki perusahaan dengan para mitranya, baik yang berasal dari para pemasok yang andal dan berkualitas, pelanggan yang loyal dan merasa puas akan pelayanan perusahaan, hubungan perusahaan dengan pemerintah maupun dengan masyarakat sekitar. *Relational capital* dapat muncul dari berbagai bagian di luar lingkungan perusahaan yang dapat menambah nilai perusahaan tersebut. Edvinsson seperti yang dikutip oleh Brinker (2000) menyarankan pengukuran beberapa hal berikuit ini yang terdapat dalam modal pelanggan, yaitu :

1) *Customer Profile*

Meliputi siapa pelanggan kita, dan bagaimana mereka berbeda dari pelanggan yang dimiliki oleh pesaing. Hal potensial apa yang kita miliki untuk meningkatkan loyalitas, mendapatkan pelanggan baru, dan mengambil pelanggan dari para pesaing.

2) *Customer Duration*

Meliputi seberapa sering pelanggan kita kembali kepada kita, apa yang kita ketahui tentang bagaimana dan kapan pelanggan akan menjadi pelanggan yang loyal, serta seberapa sering frekuensi komunikasi kita dengan pelanggan.

3) *Customer Role*

Meliputi bagaimana kita mengikutsertakan pelanggan ke dalam desain produk, produksi dan pelayanan.

4) *Customer Support*

Meliputi program apa saja yang digunakan untuk mengetahui kepuasan pelanggan.

5) *Customer Success*

Meliputi seberapa besar rata-rata setahun pembelian yang dilakukan oleh pelanggan.

Rincian elemen yang dapat diklasifikasikan sebagai elemen dari ketiga komponen *intellectual capital* dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 2.2
Klasifikasi Elemen *Intellectual Capital*

Human Capital	Structural Capital	Customer Capital
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Know-how</i> • Pendidikan • <i>Vocational qualification</i> • Pekerjaan dihubungkan dengan pengetahuan • Penilaian <i>psycometric</i> • Pekerjaan dihubungkan dengan kompetensi • Semangat enterpreneural, jiwa inovatif, kemampuan proaktif dan reaktif, kemampuan untuk berubah 	<ul style="list-style-type: none"> • Paten • <i>Copyrights</i> • <i>Design rights</i> • <i>Trade secret</i> • <i>Trademarks</i> • <i>Servicemarks</i> • Filosofi manajemen • Budaya perusahaan • System informasi • System jaringan • Hubungan keuangan 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Brand</i> • Konsumen • Loyalitas konsumen • Nama perusahaan • Jaringan distribusi • Kolaborasi bisnis • Kesepakatan lisensi • Kontrak-kontrak yang mendukung • Kesepakatan <i>franchise</i>

Sumber: IFAC (1998) dalam Astuti (2005)

Dengan melakukan pengelolaan IC, perusahaan akan memiliki keunggulan kompetitif. Selain itu, pengelolaan IC juga memberikan manfaat sebagai berikut :

- a. Memberikan informasi yang menceritakan kemampuan perusahaan dan bagaimana perusahaan tersebut mampu melakukan aktivitas dengan baik.
- b. Memberikan informasi untuk bisa mengenali usaha-usaha manajemen dalam pengembangan kondisi pengetahuan yang dimiliki perusahaan.
- c. Memberikan informasi mengenai pengembangan sumber pengetahuan yang dimiliki oleh perusahaan.

2.3 Pengendalian Anggaran (*Budgetary Control*)

Sistem pengendalian yang ketat merupakan salah satu alat evaluasi kinerja yang menitikberatkan pada kemampuannya untuk mencapai tujuan anggaran (Anthony dan Govindarajan, 1998 dalam Stede 2001). Dengan kata lain, kontrol yang ketat menurut pandangan Anthony tergantung pada bagaimana perusahaan memperhatikan tujuannya untuk memenuhi target anggaran.

Budgetary control merupakan metode pengendalian di dalam suatu organisasi melalui pembentukan standard dan target mengenai pendapatan dan pengeluaran, dan pemantauan secara terus menerus terhadap kinerja dengan membandingkan antara anggaran dan aktualisasinya. Menurut Stede (2001) terdapat 5 atribut di dalam *budgetary control*, yaitu penekanan terhadap pemenuhan anggaran, penyisihan revisi anggaran selama tahun berjalan, jumlah detail *budgetary control*, toleransi untuk interim *budget deviations*, dan intensitas mengkomunikasikan anggaran. Pengendalian anggaran berbasis akuntansi merupakan bagian integral dari sistem pengendalian manajemen di sebagian besar perusahaan, dan telah diteliti dalam akuntansi manajemen (Stede, 2001). Target anggaran dianggap sebagai komitmen organisasi terhadap evaluasi kinerja.

Setiap periode, kinerja yang telah dicapai dibandingkan dengan anggaran. Apabila terjadi varians maka dilakukan identifikasi dan pembahasan atas penyebab varians tersebut, dan tindakan koreksi akan diambil apabila target anggaran tidak tercapai (Stede, 2001). Anthony dan Govindarajan (1998) menyarankan bahwa kontrol anggaran yang ketat memerlukan keterlibatan yang kuat dari manajemen puncak dalam mengamati aktivitas karyawannya dari hari ke hari, misalnya dengan melakukan diskusi tatap muka. Kontrol atau pengendalian menjadi interaktif ketika manajer puncak secara aktif menggunakan perencanaan

dan sistem pengendalian untuk memonitor dan ikut andil dalam kegiatan yang sedang berlangsung sesuai dengan keputusan yang telah diambil (Simon, 1995 dalam Stede, 2001).

Semua perusahaan yang terdaftar menghadapi tekanan eksternal untuk mengestimasi secara rinci pendapatan yang akan diperoleh perusahaan di masa depan, hal ini kemungkinan akan berdampak pada proses penganggaran internal. Pengendalian anggaran berbasis akuntansi merupakan bagian integral dari sistem pengendalian manajemen di dalam suatu organisasi (Webb, 2002; Van der Stede, 2001; Armstrong *et al.*, 1996). Dan bagaimana perencanaan dan pengendalian anggaran itu sendiri akan mungkin berbeda dalam organisasi dengan tingkat *intellectual capital* yang berbeda. Perkembangan yang ada sekarang menyarankan perbaikan pada pendekatan seperti *zero-based budgeting*, *activity based budgeting*, dan peramalan secara berkala (Fanning 2000). *Budgeting* pada saat ini telah disebutkan memiliki ketidakseimbangan dengan informasi (Hope and Fraser 1997) dan pengetahuan perusahaan seharusnya mengurangi penitikberatan pada anggaran konvensional (*conventional budgeting*) (Hope and Fraser 1997; Stewart 1990; Walander 1999 dalam Tayles et. al 2006). *Budgeting* yang berdasarkan pada usaha, inovasi, dan pemberdayaan akan bisa lebih relevan terhadap informasi (Fanning, 2000). Model ini biasa disebut “*Beyond Budgeting*” dan melibatkan pemisahan target (perencanaan keuangan dan peramalan keuangan pada level yang tinggi) (Tayles, et al., 2006).

Hasil penelitian Frow et al., (2010) yang membahas tentang peran anggaran dalam konteks yang lebih fleksibel yang diperlukan untuk menghadapi kondisi yang tidak pasti. Ia menyatakan bahwa terdapat dua kebutuhan, yaitu kebutuhan untuk memenuhi target-target keuangan seperti yang telah dinyatakan dalam

anggaran dan kebutuhan pengelolaan yang lebih fleksibel dan inovatif seiring dengan perubahan pasar dan perkembangan teknologi yang cepat. Dengan menggabungkan dua kebutuhan tersebut, Frow et al., (2010) mengemukakan gagasan penganggaran secara berkelanjutan dimana dapat mendorong manajer untuk dapat menggunakan kebijaksanaannya untuk urusan operasional ketika menghadapi kondisi yang tidak terduga. Manajer harus dapat memprioritaskan apa yang kira-kira perlu untuk direvisi atau dengan realokasi sumber daya guna mencapai tujuan strategis organisasi.

Institute of Cost and Management Accountants (CIMA) menyebutkan *budget* dibuat selain memang sebagai tanggung jawab manajemen, juga dijadikan sebagai dasar untuk pembuatan kebijakan (*policy making*) tetapi tentu saja tetap dijadikan sebagai alat evaluasi perusahaan dengan membandingkan antara aktualisasi dengan dana yang telah disusun dalam *budget*. Baik untuk mengawasi tindakan individual atas tujuan dari kebijakan tersebut, maupun dijadikan dasar untuk revisinya.

Hopwood (1973) dalam Tayles (2006) mengidentifikasi tiga gaya manajemen untuk mengevaluasi kinerja menggunakan budget:

1. *A budget constrained style*, dimana evaluasi kinerja didasarkan pada kemampuan manajer untuk melakukan *budgeting* untuk tujuan jangka pendek.
2. *A profit conscious style*, dimana evaluasi kinerja didasarkan pada kemampuan manajer untuk meningkatkan keefektifan secara umum dari unit-unit jangka panjang pada organisasi.
3. *A non-accounting style*, dimana evaluasi kinerja sebagian besar didasarkan pada informasi non-akuntansi dan anggaran memainkan bagian yang relatif tidak penting dalam evaluasi atasan terhadap kinerja.

Fanning (2000) menyarankan bahwa *a non-accounting style* yang lebih tepat digunakan bagi perusahaan dengan tingkat IC yang tinggi, hal ini karena anggaran cenderung berfokus pada keuangan input dan output jangka pendek.

2.5 Business Performance

Business performance merupakan bagaimana perusahaan mencapai satu atau lebih tujuan-tujuan yang sebelumnya telah ditentukan. Dengan pertimbangan kemudahan pengukuran, maka pengukuran kinerja yang umum digunakan dalam manajemen tradisional adalah ukuran keuangan. Karena yang diukur hanya aspek keuangannya 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 untuk 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 meliputi 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 & Setiawan, 2001). Sehingga jika suatu perusahaan bertujuan untuk memperoleh kinerja keuangannya, maka seharusnya perusahaan dapat memotivasi pegawainya di perspektif non keuangan, karena di perspektif tersebut terdapat *the real driver* kinerja keuangan jangka panjang. Disamping itu, kesuksesan perusahaan tidak dapat lepas dari *brand name*, pegawai, dan pengembangan produk yang inovatif.

2.5 Pengembangan Hipotesis dan Kerangka Pemikiran

2.5.1 Hubungan *Human Capital* terhadap Pengendalian Anggaran (*Budgetary Control*)

Human capital merupakan *lifeblood* dalam modal intelektual, dan di sinilah sumber inovasi berada. *Human capital* mencerminkan kemampuan kolektif perusahaan untuk menghasilkan solusi terbaik berdasarkan pengetahuan yang dimiliki oleh tiap-tiap individu di dalam perusahaan (Pratiwi, 2004). *Human capital* akan meningkat jika perusahaan mampu menggunakan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawannya. Karyawan/pegawai menghasilkan *intellectual capital* melalui kompetensi, sikap, dan kecerdasan intelektual (Ross, Edvinsson, dan Dragonetti, 1997 dalam Pratiwi 2004). Kompetensi meliputi keterampilan dan pendidikan pegawai. Sikap mencakup bagaimana perilaku pegawai. Kecerdasan intelektual menjadikan seseorang mengubah praktek dan memikirkan solusi yang inovatif terhadap suatu masalah. *Human capital* merupakan hal penting karena merupakan sumber inovasi dan strategi pembaharuan (Bontis, 1999).

Anthony dan Govindarajan (1998) menyarankan bahwa kontrol anggaran yang ketat memerlukan keterlibatan yang kuat dari manajemen puncak dalam mengamati aktivitas karyawannya dari hari ke hari, misalnya dengan melakukan diskusi tatap muka. Kontrol atau pengendalian menjadi interaktif ketika manajer puncak secara aktif menggunakan perencanaan dan sistem pengendalian untuk memonitor dan ikut andil dalam kegiatan yang sedang berlangsung sesuai dengan keputusan yang telah diambil (Simon, 1995 dalam Stede, 2001). Kontrol anggaran juga akan semakin baik apabila peran dari karyawan yang dimiliki perusahaan memiliki pengalaman yang memadai dan pengetahuan yang baik serta memiliki kesadaran akan pentingnya mencapai target anggaran, sehingga mereka akan

melakukan aktivitasnya sesuai dengan apa yang telah dianggarkan. Hal itu bisa tercapai apabila perusahaan dapat dengan baik mengelola sumber daya manusianya baik manajer maupun karyawan sehingga dapat menghasilkan *human capital* yang baik. Berdasarkan uraian di atas, maka diadakan pengujian terhadap hipotesis 1 yang menyatakan bahwa:

H1: *Human capital* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap pengendalian anggaran (*budgetary control*)

2.5.2 Hubungan *Customer Capital* dengan Pengendalian Anggaran (*Budgetary Control*)

Customer capital merupakan aliran pengetahuan yang berasal dari hubungan-hubungan eksternal perusahaan. Seluruh sumber daya yang dikaitkan dengan hubungan eksternal perusahaan (konsumen, *suppliers*, partner dalam *research & development*) merupakan bagian dari *customer capital* (Pratiwi, 2004). Sebagai contoh adalah *image*, loyalitas dan kepuasan konsumen, hubungan dengan *suppliers*, kekuatan komersial, dan kapasitas negosiasi dengan lingkungan aktivitas (Stratovic dan Marr, 2004).

Apabila perusahaan memiliki hubungan yang baik dengan konsumen berarti *customer capital* yang dimiliki perusahaan tersebut baik. Dengan keadaan yang demikian, maka perusahaan akan berupaya untuk tetap menghasilkan produk yang sesuai dengan orientasi pasar. Orientasi pasar didefinisikan dengan hal yang berkaitan dengan kebutuhan saat ini dan mendatang dari konsumen (Kohli dan Joworski, 1999). Orientasi pasar akan berubah-ubah sejalan dengan kebutuhan konsumen yang berubah-ubah pula. Hal ini menyebabkan ketidakpastian keadaan eksternal yang

tinggi. Maka, perusahaan harus mengembangkan inovasi mereka untuk menciptakan produk-produk yang lebih berkualitas sesuai dengan kebutuhan konsumen.

Jika perusahaan telah berhasil menciptakan produk yang berkualitas, maka akan tercipta pula kepuasan konsumen dan kepuasan konsumen berhubungan dengan loyalitas konsumen. Hal tersebut sesuai dengan *resource-dependence theory* Preffer dan Salancik (1978) yang berfokus pada hubungan simbiotik antara organisasi dengan sumber daya lingkungannya. Organisasi secara berkelanjutan mencari sumber daya dari lingkungannya agar dapat *survive* (Pratiwi, 2004). Penyebaran atas orientasi pasar ini harus disebarakan secara horizontal dan vertical di dalam organisasi sehingga kompetensi dalam aktivitas organisasi dan respon terhadap perubahan pasar dapat dikembangkan (Astuti, 2004).

Dengan adanya orientasi pasar dan ketidakpastian lingkungan eksternal yang tinggi tersebut, anggaran harus lebih cenderung bersifat fleksibel. Tayles et al. (2006) menyatakan perusahaan dengan *customer capital* tinggi menaruh sedikit perhatian dalam kemampuannya untuk memenuhi target anggaran.

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

H2: *Customer capital* memiliki hubungan yang negatif terhadap pengendalian anggaran (*budgetary control*)

2.5.3 Hubungan *Structural Capital* dengan Pengendalian Anggaran (*Budgetary Control*).

Structural capital didefinisikan sebagai pengetahuan yang akan tetap berada di dalam perusahaan (Starovic dan Marr, 2004). Starovic dan Marr (2004) menyebutkan bahwa *structural capital* terdiri atas rutinitas organisasi, prosedur-prosedur, sistem,

budaya, dan *database*. Salah satu bagian dari *structural capital* adalah menciptakan *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 dari dalam organisasi termasuk struktur organisasi, petunjuk proses, dan strategi rutinitas (Pratiwi, 2004). Jika sebuah organisasi memiliki sistem dan prosedur yang buruk dalam menjalankan aktivitasnya, *intellectual capital* keseluruhan tidak akan mencapai potensinya yang paling penuh (Bontis, 1998).

Jackson dan Schuler (1995) menyatakan salah satu sumber daya yang dapat dikembangkan untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan menurut *resource-based view* adalah sumber daya organisasional yang mencakup struktur, sistem, aktivitas perencanaan, pengawasan dan pengendalian. *Budgetary control* merupakan salah satu alat pengendalian manajemen untuk mengevaluasi kinerja perusahaan. *Budgetary control* saat ini sudah menjadi bagian dari perusahaan dan sistem teknologi yang berbasis informasi. Menurut Stede (2001), kontrol anggaran yang baik dapat dicapai dengan mendefinisikan secara lebih lengkap, lebih spesifik, dan lebih sejalan dengan tujuan perusahaan. Ia juga mengungkapkan bahwa bagaimana mengkomunikasikan tujuan agar karyawan dapat mengerti dan memahami dengan lebih baik apa yang menjadi tujuan perusahaan. Dengan adanya *database* yang baik yang dibentuk perusahaan, maka dapat memfasilitasi individu di dalam organisasi untuk berkomunikasi sehingga pengendalian anggaran juga bisa berjalan dengan baik. Kontrol anggaran yang baik juga melibatkan *monitoring* atau pengawasan atas *action and result* yang lebih sering dan lebih detail. Dengan adanya *structural capital* yang baik, termasuk di dalamnya pengawasan yang baik, maka pengendalian anggaran

akan semakin baik. Memberi penghargaan (*rewarding*) kepada karyawan dan memberi pengertian kepada mereka akan ketatnya hubungan antara kinerja mereka dengan *reward* juga merupakan salah satu cara agar kontrol anggaran semakin baik (Stede, 2001). Budaya organisasi perusahaan yang terbiasa menerapkan sistem *rewarding* kepada mereka yang mencapai target anggaran merupakan salah satu cara agar pengendalian anggaran semakin baik. Berdasarkan uraian di atas, maka diadakan pengujian terhadap hipotesis 3 yang menyatakan bahwa:

H3: *Structural capital* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap pengendalian anggaran (*budgetary control*)

2.5.4 Hubungan *Human Capital* dengan Kinerja Organisasi (*Business Performance*)

Human capital merupakan seluruh individu dengan segala potensinya baik pengetahuan, pengalaman, *skill*, dan sebagainya yang dapat menciptakan nilai bagi perusahaan. *Human capital* akan meningkat jika perusahaan mampu menggunakan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawannya. Karyawan/pegawai menghasilkan *intellectual capital* melalui kompetensi, sikap, dan kecerdasan intelektual (Ross, Edvinsson, dan Dragonetti, 1997 dalam Pratiwi 2004). Kompetensi meliputi keterampilan dan pendidikan pegawai. Sikap mencakup bagaimana perilaku pegawai. Dan kecerdasan intelektual menjadikan seseorang mengubah praktek dan memikirkan solusi yang inovatif terhadap suatu masalah.

Meningkatnya *financial return* merupakan akibat dari berbagai kerja operasional seperti 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 dan Setiawan, 2001). Sehingga jika suatu perusahaan bertujuan untuk memperoleh kinerja keuangannya, maka seharusnya perusahaan dapat memotivasi pegawainya di perspektif non keuangan, karena di perspektif tersebut terdapat *the real drivers* kinerja keuangan jangka panjang. Ferrier dan McKenzie (2004) mengemukakan bahwa salah satu faktor kesuksesan perusahaan adalah dimasukkannya pengembangan para pegawai sebagai faktor kesuksesan suatu perusahaan, pendesainan dan pengembangan sistem pemecahan masalah dan pelayanan, yang dipercaya sebagai kekuatan organisasi pada para pegawai.

Berdasarkan kerangka teori dari *resource-based view*, perusahaan dapat memperoleh sumber daya fisik, manusia, informasi, pengetahuan, dan relasional kemudian menggabungkan sumber daya tersebut untuk menciptakan kemampuan perusahaan yang spesifik dan tidak dapat ditiru oleh pesaing (Karia, 2009). Salah satu sumber daya perusahaan yang dapat digunakan untuk mencapai keunggulan kompetitifnya dan menciptakan nilai adalah sumber daya manusia (pengetahuan dan pengalaman pegawai) (Murti, 2010). Berdasarkan uraian di atas, maka diadakan pengujian terhadap hipotesis 4 yang menyatakan bahwa:

H4: *Human capital* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi (*business performance*)

2.5.5 Hubungan *Customer Capital* dengan Kinerja Organisasi (*Business Performance*)

Customer capital merupakan aliran pengetahuan yang berasal dari hubungan-hubungan eksternal perusahaan. Seluruh sumber daya yang dikaitkan dengan hubungan eksternal perusahaan (konsumen, *suppliers*, partner dalam *research & development*) merupakan bagian dari *customer capital* (Pratiwi, 2004). Sebagai

contoh adalah *image*, loyalitas dan kepuasan konsumen, hubungan dengan suppliers, kekuatan komersial, dan kapasitas negosiasi dengan lingkungan aktivitas (Stratovic dan Marr, 2004). Penelitian dalam *serve profit chain* saat ini telah mendorong hubungan kausal diantara kepuasan konsumen dengan kinerja keuangan perusahaan (Kaplan dan Norton, 1996). Dan salah satu hal yang menyebabkan peningkatan *financial return* perusahaan adalah peningkatan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan, dan juga kedekatan hubungan kemitraan perusahaan dengan pemasok (Mulyadi dan Setiawan, 2001). Selain itu memelihara hubungan dengan klien merupakan salah satu faktor kesuksesan perusahaan yang diungkapkan oleh Firrer dan McKenzie (2004). Hal tersebut sesuai dengan kerangka teori dari *resource-based view*, yang menyebutkan bahwa perusahaan dapat menggunakan sumber daya relasional yang meliputi hubungan sosial dengan lingkungan eksternal organisasi untuk menciptakan kemampuan perusahaan yang spesifik dan tidak dapat ditiru oleh pesaing (Karia, 2009). Berdasarkan uraian di atas, maka diadakan pengujian terhadap hipotesis 5 yang menyatakan bahwa:

H5: *Customer capital* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi (*business performance*)

2.5.6 Hubungan *Structural Capital* dengan Kinerja Organisasi (*Business Performance*)

Structural capital didefinisikan sebagai pengetahuan yang akan tetap berada di dalam perusahaan (Starovic dan Marr, 2004). Starovic dan Marr (2004) menyebutkan bahwa *structural capital* terdiri atas rutinitas organisasi, prosedur-prosedur, sistem, budaya, dan *database*.

Jika suatu organisasi mampu memanfaatkan pengetahuan perusahaan dan mengembangkan *structural capital*, misalnya menerapkan dan mengembangkan ide-ide yang inovatif, memiliki sistem dan prosedur yang mendukung inovasi, maka *competitive advantage* akan dapat dicapai (Asni 2007). *Structural capital* merupakan sarana dan prasarana yang mendukung pegawai untuk menciptakan kinerja yang optimum. Keunggulan tersebut secara relatif akan menghasilkan *business performance* yang lebih tinggi. Jika sistem dan prosedur yang dimiliki suatu perusahaan untuk menjalankan aktifitasnya buruk, maka *intellectual capital* secara keseluruhan tidak akan mencapai potensinya yang paling penuh, sehingga *business performance* yang dicapai juga tidak akan maksimal (Pratiwi, 2004). Selain itu, jika *intellectual capital* merupakan sumber daya yang terukur untuk peningkatan *competitive advantage*, maka *intellectual capital* akan memberikan kontribusi terhadap kinerja perusahaan (Harrison dan Sullivan, 2000; Chen *et al.*, 2005; Abdolmuhammadi, 2005).

Hal tersebut sesuai dengan penelitian Choo dan Bontis (2002) yang menyatakan terdapat banyak dukungan terhadap asersi bahwa *intellectual capital* merupakan kunci penentu bagi nilai suatu perusahaan. 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 perusahaan. Di samping itu, hasil penelitian Pulic (1998) dan Bontis (1998) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara *structural capital* dan kinerja perusahaan. Berdasarkan uraian di atas, maka dilakukan pengujian terhadap hipotesis 6 yang menyatakan bahwa :

H6 : *Structural capital* berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi (*business performance*).

2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu telah banyak menemukan bukti bahwa terdapat hubungan antara *intellectual capital* dengan kinerja perusahaan, antara lain Bontis (1998b), Bontis *et al.* (2000), Firrer dan Williams (2003), Mavridis (2004), Chen *et al.* (2005), Tayles *et al.* (2006), Tan *et al.* (2007), .

Penelitian Bontis (1998b, 2000) bertujuan untuk menginvestigasi tiga elemen IC yakni *human capital*, *structural capital*, dan *customer capital*, dan hubungannya dengan kinerja pada sektor industri di Kanada dan Malaysia, didasarkan pada kuesioner yang sama dengan penelitian serupa di Kanada sebelumnya. Dari hasil kedua penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara IC dengan kinerja industri walaupun terdapat perbedaan dimana CC dan SC perusahaan berhubungan dengan kinerja industri di Kanada, sedangkan di Malaysia hanya elemen SC yang berhubungan dengan kinerja Industri.

Penelitian sebelumnya menguji hubungan IC dengan kinerja perusahaan, seperti penelitian Firer dan Williams (2003), Mavridis (2004), dan Chen *et al.* (2005) dengan menggunakan VAICTM sebagai model pengukuran. Mereka menemukan bahwa VAICTM berpengaruh dengan kinerja perusahaan. Pada penelitian Firer dan Williams (2003), penelitian dilaksanakan di Afrika Selatan dengan ROA, ATO, dan MB sebagai indikator kinerja perusahaan. Sedangkn Mavridis (2004) melakukan penelitian terhadap perusahaan perbankan di Jepang dimana hasilnya membuktikan bahwa kinerja yang paling baik adalah bank yang mengelola IC-nya dengan lebih baik. Penelitian Chen *et al.* (2005) bertujuan serupa dengan beberapa penelitian

sebelumnya namun menambahkan pengujian terhadap R&D, dimana menyatakan bahwa selain IC, R&D juga berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Penelitian Tayles *et al.* (2006) menguji hubungan antara intellectual capital dengan praktek akuntansi manajemen perusahaan dan kinerja perusahaan itu sendiri. Penelitian dilakukan pada perusahaan di Malaysia yang terdaftar pada Kuala Lumpur Stock Exchange (KLSE) dengan menggunakan kuesioner yang didistribusikan kepada akuntan dan manajer keuangan di 193 perusahaan yang terdaftar di KLSE. Dari penelitian Tayles *et al.* (2006) ditemukan hasil bahwa semakin perusahaan mengelola ICnya dengan baik atau semakin tinggi tingkat IC pada suatu perusahaan maka praktek akuntansi manajemen dan kinerja perusahaan itu akan semakin baik.

Penelitian Tan *et al.* (2007) selain menguji hubungan IC dengan kinerja perusahaan, mereka juga menguji kapabilitas prediktif IC terhadap kinerja keuangan masa depan. Selanjutnya di Indonesia Kuryanto (2008) mereplikasi penelitian Tan *et al.* (2007), tetapi hasilnya bertentangan karena penelitian Tan *et al.* (2007) semua hipotesisnya didukung sedangkan pada penelitian oleh Kuryanto (2008), IC dan kinerja perusahaan tidak berhubungan secara positif.

Tabel 2.3
Ringkasan Penelitian Empiris Tentang
Hubungan *Intellectual Capital* Terhadap Kinerja Perusahaan

Peneliti	Negara	Metode	Hasil
Bontis (1998b)	Kanada	Kuesioner, PLS	HC berhubungan dengan SC dan CC; CC berhubungan dengan SC; CC dan SC berhubungan dengan kinerja industri
Bontis <i>et al.</i> (2000)	Malaysia	Kuesioner, PLS	HC berhubungan dengan SC dan CC; CC berhubungan dengan SC; SC berhubungan dengan

			kinerja industri
Belkaoui (2003)	USA	Laporan tahunan, regresi	IC (diproksikan dengan RVATA) secara signifikan berhubungan dengan kinerja perusahaan multinasional di USA
Firer dan Williams (2004)	Afrika Selatan	VAIC TM , regresi linier	VAIC TM berhubungan dengan kinerja perusahaan (ROA, ATO, MB)
Mavridis (2004)	Jepang	VAIC TM , regresi	Kinerja bank BPI yang paling baik adalah yang memiliki hasil terbaik dalam mengelola modal intelektualnya.
Chen <i>et al.</i> (2005)	Taiwan	VAIC TM , korelasi, regresi	IC berpengaruh terhadap nilai pasar dan kinerja perusahaan; R&D berpengaruh terhadap kinerja perusahaan
Tayles <i>et al.</i> (2006)	Malaysia	Kuesioner, PLS	Semakin tinggi tingkat IC suatu perusahaan maka semakin baik pula praktek akuntansi manajemen dan kinerja suatu perusahaan
Astuti dan Sabeni (2005)	Indonesia	Kuesioner, AMOS	HC berhubungan dengan SC dan CC; CC dan SC berhubungan dengan kinerja industri
Kamath (2007)	India	VAIC TM , regresi	VAIC TM digunakan untuk merangking perusahaan perbankan di India berdasarkan kinerja IC
Tan <i>et al.</i> (2007)	Singapore	VAIC TM , PLS	IC berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan baik masa kini

			maupun masa mendatang; rata-rata pertumbuhan IC positif dengan kinerja perusahaan di masa mendatang; kontribusi IC terhadap kinerja perusahaan berbeda berdasarkan jenis industrinya
Ulum (2008c)	Indonesia	VAIC TM , regresi	VAIC TM digunakan untuk meranking 130 perusahaan perbankan di Indonesia berdasarkan kinerja IC
Ulum (2008a,b)	Indonesia	VAIC TM , PLS	IC berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, baik masa kini maupun masa mendatang; rata-rata pertumbuhan IC berhubungan positif dengan kinerja perusahaan di masa mendatang
Ulum (2009)	Indonesia	Kuesioner, PLS	HC berhubungan dengan SC dan CC; CC berhubungan dengan SC; SC dan CC berhubungan dengan kinerja perusahaan
Maheran (2009)	Malaysia	VAIC	IC berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan yang diukur dengan profitabilitasnya dan ROA

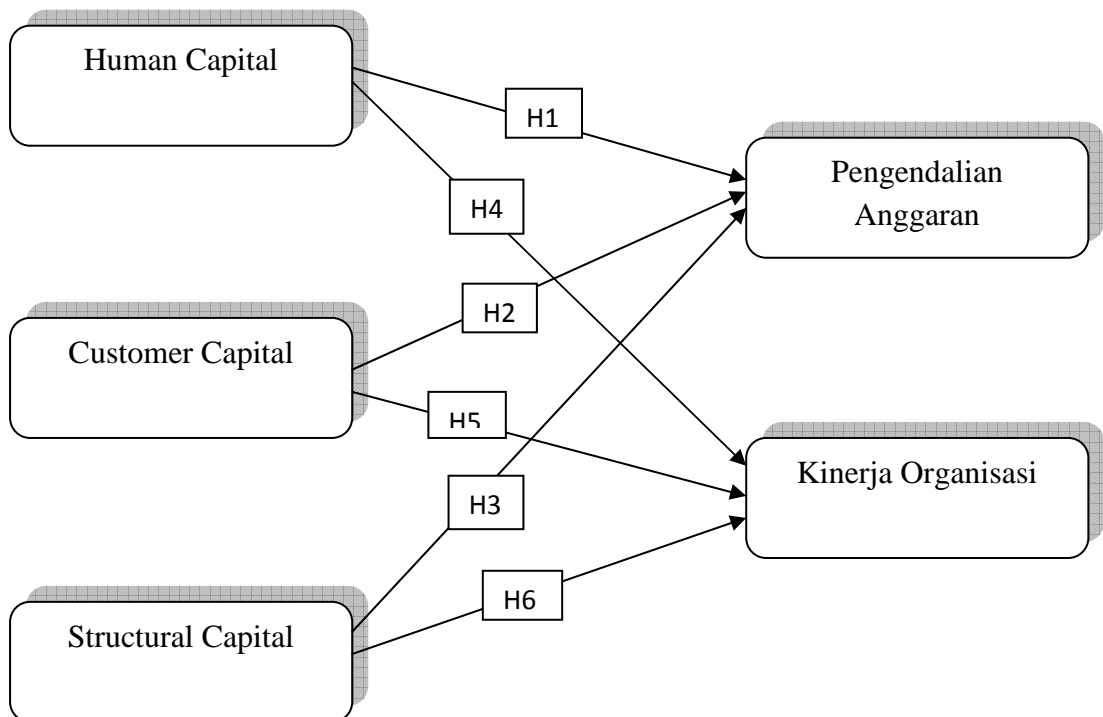
Sumber : Diolah dari beberapa hasil penelitian

2.7 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, gambar berikut merupakan kerangka pemikiran penelitian ini

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

3.1.1 Variabel Independen

Variabel independen dalam penelitian ini adalah *intellectual capital* (IC) yang terdiri dari tiga komponen yaitu *human capital*, *structural capital*, dan *relational capital*.

3.1.1.1 Human Capital

Human Capital yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pengetahuan individu dalam organisasi yang digambarkan oleh para pegawainya, termasuk pengalaman, *skill*, motivasi, toleransi terhadap ambiguitas dan sebagainya yang dihasilkan melalui kompetensi, sikap dan kecerdasan intelektual. Untuk mengukur variabel *human capital*, peneliti menggunakan instrument yang digunakan oleh Bontis (1997) yang semula telah diujikan di Canada (Bontis, 1998) dan kemudian diujikan 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 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 menjawab pertanyaan.

3.1.1.2 Customer Capital

Customer capital yang dimaksud dalam penelitian ini merupakan pengetahuan yang dibentuk dalam *marketing channels* dan hubungan-hubungan eksternal perusahaan dengan konsumen, suppliers, pemerintah, asosiasi industri dan sebagainya. Untuk mengukur variabel *customer capital*, peneliti menggunakan instrument 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 skala Likert (1 = sangat tidak setuju, sampai dengan 5 = sangat setuju). Penelitian ini menggunakan lima poin skala Likert yang merupakan reduksi dari tujuh skala Likert yang digunakan Bontis (1997) untuk memudahkan responden dalam menjawab pertanyaan.

3.1.1.3 Structural Capital

Structural Capital yang dimaksud dalam penelitian ini merupakan kumpulan pengetahuan non manusia dalam sebuah organisasi termasuk *database*, struktur organisasi, prntunjuk proses, strategi, rutinitas, *software*, *hardware*, dan semua hal yang nilainya dalam perusahaan lebih tinggi daripada nilai materinya. Untuk mengukur *structural capital* digunakan instrument yang dikembangkan oleh Bontis (1997) yang telah diuji di Canada (Bontis, 1998) dan kemudian diuji ulang di Malaysia (Bontis et al, 2000). Kuesioner ini terdiri dari enam belas pertanyaan yang diisi sampai sejauh mana responden setuju dengan 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 menjawab pertanyaan.

Tabel 3.1
Ringkasan Item Kuesioner

<i>Human Capital</i>	
1. Tingkat kompetensi ideal	11. Para pegawai bekerja dengan cara terbaik
2. Program pelatihan	12. Program rekrutmen
3. Perencana menjalankan perencanaan sesuai jadwal	13. Keluarnya pegawai bukan merupakan masalah besar
4. Kerjasama pegawai dalam tim	14. Para pegawai selalu memikirkan tindakannya
5. Perkembangan dan pemeliharaan hubungan internal	15. Aktivitas dilakukan dengan seluruh kemampuan
6. Adanya ide-ide baru	16. Para individu belajar dari individu yang lain
7. Peningkatan kemampuan pegawai	17. Pendapat para pegawai
8. Para pegawai cerdas	18. Mendapat yang terbaik dari pegawai
9. Para pegawai adalah yang terbaik di dalam industri	19. Pegawai tidak merendahkan pegawai dari level lain
10. Para pegawai merasa puas	20. Pegawai memberikan seluruh upaya
<i>Customer Capital</i>	
21. Konsumen secara umum puas	30. Melakukan pertemuan dengan konsumen
22. Pengurangan waktu untuk memecahkan masalah	31. Info konsumen menyebar
23. Pangsa pasar meningkat	32. Memahami target pasar
24. Pangsa pasar yang dicapai adalah yang tertinggi	33. Peduli dengan yang diinginkan konsumen
25. Hubungan yang langgeng	34. Mewujudkan keinginan konsumen
26. Layanan yang bernilai tambah	35. Meluncurkan sesuatu yang baru
27. Konsumen loyal	36. Yakin dengan konsumen di masa

28. Konsumen semakin memilih kita	datang
29. Perusahaan berorientasi pasar	37. Umpan balik dengan konsumen
<i>Structural Capital</i>	
38. Rendahnya biaya per transaksi	46. Mengembangkan lebih banyak ide
39. Memperbaiki biaya	47. Perusahaan efisien
40. Meningkatnya pendapatan tiap pegawai	48. Sistem memungkinkan adanya kemudahan akses informasi
41. Pendapatan tiap pegawai adalah yang terbaik	49. Prosedur mendukung inovasi
42. Penurunan waktu transaksi	50. Birokrasi perusahaan tidak rumit
43. Waktu transaksi adalah yang terbaik	51. Struktur organisasi tidak membuat pegawai merasa jauh dengan pegawai lain
44. Menerapkan ide-ide baru	52. Suasana mendukung kinerja
45. Mendukung perkembangan ide	53. Berbagi pengetahuan

3.1.2 Variabel Dependen

Variabel dependen yaitu variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel independen. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah *budgetary control* dan *business performance*

3.1.2.1 Pengendalian Anggaran (Budgetary Control)

Budgetary control yang dimaksud dalam penelitian ini meliputi bagaimana perusahaan mengontrol dan mengawasi kinerja karyawannya dalam memenuhi target anggaran. Bagaimana pihak atasan memotivasi bawahannya untuk bekerja mencapai target anggaran, apakah manajemen menerapkan gaya *a budget constrained style* atau *a non-accounting style*. Untuk mengukur *budgetary control* digunakan instrument yang dikembangkan oleh Stede (2001) yang telah diuji di Belgia. Kuesioner ini

terdiri dari tiga puluh enam pertanyaan yang diisi sampai sejauh mana responden setuju dengan skala Likert (1 = sangat tidak setuju, sampai dengan 5 = sangat setuju).

3.1.2.2 Kinerja Organisasi (*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*, *return on equity*, dan *return on sales*, sedangkan kinerja bisnis yang bersifat *non financial* didasarkan pada sejauh mana kepemimpinan perusahaan di 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 instrument yang dikembangkan oleh Bontis (1997) yang telah diuji di Canada (Bontis, 1998) dan kemudian diujji ulang di Malaysia (Bontis et al, 2000). Kuesioner ini terdiri dari sepuluh pertanyaan. Kuesioner ini menggunakan sepuluh skala rating (1 = paling rendah, sampai dengan 10 = paling tinggi).

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan manufaktur yang berada di wilayah Jawa Tengah yang terdaftar di Disperindag sebanyak 295 perusahaan. Dari jumlah populasi (N) sejumlah 295 maka jumlah sampel yang diharapkan (S) adalah sebanyak 165 (Sekaran, 2003). Pola pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan secara *random* (acak), sedangkan desain *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *unrestricted random sampling*. Alasan digunakannya *unrestricted random sampling* adalah desain *sampling* ini memiliki bias yang kecil

dan bisa lebih digeneralisasikan (Sekaran, 2003). Dengan digunakannya *unrestricted random sampling* maka sampel ditarik secara langsung dari populasi tanpa membagi *subsample* dari populasi tersebut. Tiap unit populasi diberi nomor, kemudian sampel yang diinginkan ditarik secara random dengan menggunakan undian.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer. Data primer diperoleh secara langsung dari responden yaitu *middle-level manager* dari perusahaan manufaktur yang berada di wilayah Jawa Tengah.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan metode survey dan *mail survey*. Metode survey dilakukan dengan pengumpulan data melalui pengisian kuesioner yang dapat dilakukan dengan mengunjungi responden dan kurang lebih dua minggu kemudian mengambilnya atau berdasarkan kesepakatan yang telah dibuat.

Pengumpulan data dari *mail survey* yaitu pengiriman kuesioner melalui jasa pos. Alasan menggunakan metode *mail survey* adalah karena terdapat beberapa responden yang jaraknya jauh. Menurut Gudono dan Mardiyah (2001) tingkat *respon rate* di Indonesia umumnya berkisar antara 10% sampai 20%. Di dalam penelitian Uhar (2002) disebutkan bahwa L.R Gay dalam bukunya *Educational Research* menyatakan besarnya sampel untuk riset korelasi adalah sebanyak 30. Dengan tingkat *respon rate* sebesar 20% dan jumlah *sample size* sebanyak 30, maka jumlah kuesioner yang akan disebar sebanyak 150 kuesioner.

3.5 Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini analisis data yang digunakan menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian. Menurut Ghazali (2006), PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian.

SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas/teori sedangkan PLS lebih bersifat prediktif model. PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan pada banyak asumsi (Ghozali, 2006). Misalnya data tidak harus terdistribusi normal, sampel tidak harus besar. Selain dapat digunakan untuk mengkonformasi teori, PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten. PLS sekaligus menganalisis konstruk yang dibetuk dengan indikator reflektif dan formatif.

Menurut Ghazali (2006) tujuan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. Model formal yang mendefinisikan variabel-variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight Estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten yang didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model structural yang menghubungkan antara indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen.

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS dapat dikategorikan menjadi tiga. Pertama adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua, mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan antar indikatornya (*loading*). Ketiga,

berkaitan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi ini, PLS menggunakan proses iterasi tiga tahap dan setiap tahap iterasi menghasilkan estimasi. Tahap pertama menghasilkan *weight estimate*, tahap kedua menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*, dan tahap ketiga menghasilkan estimasi *means* dan lokasi (Ghozali,2006).

3.5.1 Model Struktural atau *Inner Model*

Inner model (inner relation, structural model dan substantive theory) menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada teori substantive. Model structural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, *stone-geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur structural.

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk melihat pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantive (Ghozali,2006). Disamping melihat R-square, model PLS juga dievaluasi dengan menggunakan Q-square prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q-square mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model juga estimasi parameternya.

3.5.2 Model Pengukuran atau *Outer Model*

Convergent validity dari model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item skor/komponen skor dengan konstruk skor

yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian, untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup (Chin, 1998 dalam Ghozali, 2006). *Discriminant validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka akan menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok yang lebih baik daripada ukuran blok lainnya.

Metode lain untuk mengukur *discriminant validity* adalah membandingkan nilai *square root of Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik. Pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas *component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari 0,50 (Fornel dan Larcker, 1981 dalam Ghozali, 2006). *Composite reliability* yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu *internal consistency* dan *cronbach's alpha* (Ghozali, 2006).