

HUBUNGAN PENGGUNAAN STRATEGIC HUMAN CAPITAL
DENGAN DESAIN SISTEM KONTROL MANAJEMEN
(Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Bersertifikat ISO 9000 Di Indonesia)

TESIS

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

Diajukan oleh :

Nama : JULIANA WAROMI

Nim : C4C003217

PROGRAM STUDI MAGISTER SAINS AKUNTANSI
PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS DIPONEGORO

JUNI 2006

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine relationship between use strategic human capital (usefulness, behavioral uncertainty, firm specificity and spread of shc) on design management control system (personal controls, traditional controls and non-traditional controls). The contributes of this research for theory development, particularly for management control system, besides contributes to managerial practices to trade offs manager make between different types of controls when designing the MCS.

The data were collected by mail survey and contact person. Applying convenience sampling method, this study has collected 105 middle manager from 21 manufacturing firms in Indonesia. The hyphoteses are tested using Two Step Approach to SEM technique by Lisrel 8.54 and SPSS version 11.

The results show that usefulness and spread of strategic human capital correlated positively by personal controls, traditional controls and non-traditional controls. Behavioral uncertainty doesn't correlated to personal controls but it correlated with traditional controls and non-traditional controls. Firm specificity correlated to by personal controls and but it doesn't related with traditional controls and non-traditional controls. Spread of shc correlated by personal controls but it doesn't related with traditional controls and non-traditional controls.

Keyword: Usefulness, Behavioral Uncertainty, Firm Specificity, Spread of SHC, Personal Controls, Traditional Controls dan Non-Traditional Controls, Two Step Approach to SEM.

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris apakah terdapat hubungan antara strategic human capital (usefulness, behavioral uncertainty, firm specificity dan spread of shc) dengan desain sistem kontrol manajemen (personal controls, traditional controls dan non-traditional controls). Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori terutama sistem kontrol manajemen serta kontribusi praktis bagi manajer melakukan tradeoff dari berbagai jenis kontrol yang ada didalam mendesain sistem kontrol manajemen.

Data dikumpulkan dengan mail survey dan contact person. Dengan menggunakan metode convenience sampling, diperoleh 105 manajer menengah dari 21 perusahaan manufaktur di seluruh Indonesia. Uji hipotesa dilakukan dengan Teknik Multivariate Struktural Equation Model dengan pendekatan dua tahap(Two Step Approach to SEM) melalui program Lisrel 8.54 dan SPSS 11.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa usefulness dan spread of shc berhubungan positif dengan personal controls, traditional controls dan non-traditional controls. Behavioral Uncertainty tidak berhubungan dengan personal controls tetapi berhubungan positif dengan traditional controls dan non-traditional controls. Sedangkan firm specificity berhubungan positif dengan personal controls dan tetapi tidak berhubungan dengan traditional controls non-traditional controls. Spread of SHC berhubungan positif dengan personal controls tetapi tidak berhubungan dengan traditional controls dan non-traditional controls

Kata Kunci: Usefulness, Behavioral Uncertainty, Firm Specificity, Spread of SHC, Personal Controls, Traditional Controls dan Non-Traditional Controls, Two Step Approach to SEM.

BAB I

PENDAHULUAN

Bagian ini membahas secara empiris dan deskriptif mengenai masalah yang akan diteliti. Terlebih dahulu akan diuraikan secara ringkas mengenai latar belakang yang menjadi dasar pijakan berpikir peneliti, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

1.1 Latar Belakang

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

Menurut Amit dan Shoemaker, (1993) salah satu strategi tingkat perusahaan yang belum dieksplor adalah penggunaan sumberdaya strategik yang memungkinkan perusahaan untuk melanjutkan keunggulan bersaing. Pada lingkungan persaingan dewasa ini, human capital yang meningkatkan pengetahuan perusahaan merupakan salah satu asset intangible yang sangat strategik bagi perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif (Quinn, Anderson dan Finkelstein, 1996). Strategic human capital terdiri dari empat atribut yaitu usefulness, behavioral uncertainty, firm-specificity dan spread of strategic human capital. Usefulness of strategic human capital dikatakan berguna karena penting bagi perusahaan dalam menciptakan efisiensi serta memungkinkan perusahaan untuk menjadi lebih efektif (Barney, 1991).

Behavioral uncertainty bahwa human capital sulit untuk ditiru pesaing jika tugas dan pekerjaan yang dilakukan tidak dapat diamati oleh pesaing. Firm-specificity of strategic human capital menunjukkan adanya tingkat pengetahuan spesifik perusahaan yang tinggi. Spread of strategic human capital merupakan pengetahuan dan skill human capital menyebar di seluruh perusahaan (Barney, 1991; Barney & Wright, 1998).

Human capital merupakan aset strategik karena memiliki keunggulan dibandingkan dengan aset-aset perusahaan yang lain seperti physical capital dan organizational capital. Human capital memiliki kompetensi manajerial, yaitu kemampuan untuk merumuskan visi dan strategi perusahaan serta kemampuan untuk mengarahkan sumber daya yang lain dalam rangka mewujudkan visi dan menerapkan strategi perusahaan. Investasi dalam pabrik, teknologi, produk baru, sistem distribusi dan pemasaran serta strategi dapat berfungsi dengan baik jika mendapat sentuhan human capital.

Perusahaan dapat menggunakan pengelolaan sumber daya manusia dengan berbagai cara untuk meningkatkan human capital. Perusahaan dapat "membeli" human capital dipasar atau "membuat" peningkatan human capital secara internal atau perusahaan dapat melakukan outsourcing melalui pembajakan human capital perusahaan lain (Flamholtz dan Lacey, 1981). Meskipun human capital sebagai aset yang strategik bagi perusahaan untuk keunggulan bersaing dan kinerja keuangan yang kuat, namun human capital berbeda dari aset-aset lain. Physical capital dan organizational capital dimiliki dan dikendalikan oleh perusahaan tetapi human capital tidak dimiliki oleh perusahaan. Human capital merupakan pengetahuan, skill dan pengalaman yang pegawai bawa ketika meninggalkan perusahaan (Straroriv dan Marr, (2004) dalam Pratiwi, 2004). Dari definisi

tersebut, jelaslah bahwa human capital tidak dimiliki oleh perusahaan tetapi dimiliki oleh individu yang ada didalam perusahaan yang mana mereka bebas untuk pindah dari perusahaan ke perusahaan yang lain. Ini dapat dilihat bahwa beberapa manajer personalia mengalami frustrasi ketika mengetahui bahwa proses rekrutmen yang telah berhasil menjaring staf yang dapat dipercaya dan berkualitas pada akhirnya ternyata menjadi sia-sia karena staf yang baru direkrut tersebut memilih pekerjaan di perusahaan lain (Dennis, 1998). Walaupun individu itu tetap bekerja pada perusahaan tergantung pada kemauan mereka untuk melakukan pekerjaan. Human capital akan memanfaatkan pengetahuan, skill dan pengalaman strategik yang dimilikinya untuk kepentingan diri sendiri yang berakibat munculnya perilaku oportunistik dan moral hazard karena tidak puas dengan kontrak yang dibuat perusahaan sebagai akibatnya bisa meningkat biaya produksi dan transaksi (Cassio, 1991 dalam Coff, 1997).

Hal-hal tersebut diatas menjadi dilema bagi perusahaan-perusahaan yang menggunakan human capital sebagai aset strategik terutama perusahaan yang menerapkan high technology dan professional service, karena perusahaan-perusahaan tersebut akan berhadapan dengan isu kontrol manajemen yang menantang sebagai akibat kepemilikan pengetahuan, skill dan pengalaman yang individual. Berkenaan dengan hal diatas perusahaan menghadapi ketidakpastian yang tinggi didalam memprediksi perilaku, masa kerja dan kinerja pegawai (Coff, 1997), karena perusahaan tidak bisa menjamin atau memastikan bahwa setiap human capital yang ada di perusahaan akan bekerja dengan komitmen tingkat tinggi dan sesuai dengan tujuan perusahaan. Ketidakmampuan perusahaan didalam mengatasi ketidakpastian disebabkan karena bounded rationality yang dimiliki oleh perusahaan..

Dalam menghadapi kondisi human capital ini, maka perusahaan berkomitmen untuk merancang dan menerapkan sistem kontrol manajemen untuk membantu manajemen memastikan bahwa bawahan mereka (anggota organisasi) melakukan sesuatu untuk kepentingan organisasi. Perusahaan akan mendesain sistem kontrol yang sedemikian rupa sehingga mampu menarik, mempertahankan, memotivasi, dan memanfaatkan secara efektif human capital untuk memahami dan mengimplementasikan strategi yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas perusahaan (Mulyadi dan Setyawan,J ,2001). Sistem kontrol manajemen merupakan sistem yang dirancang sebagai suatu proses yang berperan untuk mengelola aktifitas anggota-anggota organisasi, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Sistem kontrol manajemen akan efektif apabila disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Hal ini sejalan dengan pendekatan kontinjensi yang didasarkan pada suatu premis bahwa tingkat ketersediaan dari masing-masing sistem kontrol manajemen tidak sama dalam segala situasi, karena disesuaikan dengan karakteristik perusahaan (Otley, 1980). Strategic human capital merupakan salah satu variabel kontinjensi yang perlu dipertimbangkan dalam merancang sistem kontrol manajemen, tetapi masih sedikit menerima perhatian dari peneliti (Widener, 2004). Anthony (1965) dalam Langfield-Smith, (1997) mendefinisikan sistem kontrol manajemen sebagai suatu proses dimana manajer memastikan bahwa sumberdaya strategik dalam penelitian ini disebut human capital yang diperoleh oleh perusahaan telah dipergunakan secara efektif untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Anthony et al., (1989) dilihat dari bentuknya, sistem kontrol manajemen dapat dikategorikan kedalam kontrol formal dan informal. Kontrol formal meliputi kontrol administratif yang didalamnya termasuk kontrol

akuntansi. Dalam penelitian ini kontrol akuntansi disebut dengan traditional controls. Kontrol informal meliputi social control dan clan control. Salah satu dari bentuk clan control yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah personal controls. Sedangkan Ouchi, (1997) membagi sistem kontrol menjadi output control dan perilaku dan Merchant, (1995,a) membagi sistem kontrol meliputi output kontrol, tindakan dan personal controls, dalam Langfield-Smith (1997).

Berdasarkan pada kategori sistem kontrol diatas, maka penelitian ini lebih menekankan penggunaan sistem kontrol yang terdiri dari personal controls dan output controls. Pemilihan jenis-jenis kontrol diatas disebabkan lebih mempresentasikan tujuan-tujuan yang berlawanan dari spektrum kontrol (yaitu ex ante dan ex post controls). Personal controls berfungsi sebagai mekanisme kontrol ex ante. Snell (1992) mendefinisikan personal controls sebagai kontrol yang mengatur kondisi-kondisi penyebab kinerja seperti pengetahuan, skill, kemampuan, nilai dan motif pegawai. Kontrol ini seringkali terpusat pada kebijakan sumberdaya manusia yang membantu memastikan bahwa personal akan bekerja pada tingkat tinggi dan sesuai dengan tujuan-tujuan perusahaan (Merchant, 1982; Peck, 1994). Sedangkan output controls terdiri dari traditional controls dan non-traditional controls. Traditional controls dan non-traditional controls berfungsi sebagai kontrol ex post untuk mengontrol atau mengukur hasil-hasil pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai. Dengan adanya sistem kontrol diharapkan akan mempengaruhi perilaku individu sedemikian rupa untuk mencegah perilaku yang tidak diharapkan seperti, adverse selection, perilaku oppurtunis dan moral hazard dan mendorong perilaku yang diharapkan yaitu pencapaian keunggulan bersaing dan kinerja keuangan yang kuat (Flamholtz dan

Lacey , 1981).

Secara khusus, Widener (2004) meneliti hubungan antara empat atribut strategic human capital (usefulness, behavioral uncertainty, firm-specificity, dan spread of strategic human capital) dan tiga jenis kontrol (personal controls, traditional controls dan non-traditional controls) dengan unit analisis adalah manajer keuangan yang bekerja pada perusahaan multibisnis di Amerika. Dengan menggunakan data survei dari 107 responden, penelitian ini menemukan bahwa data tidak mendukung structural equation model yang dihipotesakan. Sehingga dibuat model alternatif yang menyatakan bahwa penggunaan strategic human capital (usefulness, behavioral uncertainty, firm specificity dan spread of shc) yang mempengaruhi secara positif personal controls dan non-traditional controls sedangkan traditional controls tidak digunakan. Hal ini sesuai dengan kondisi perusahaan-perusahaan di Amerika yang memulai untuk tidak menggunakan traditional controls dan menggunakan non-traditional controls yang mengukur kinerja perusahaan yang lebih komprehensif yaitu kinerja keuangan maupun kinerja non keuangan. Dan hasil penelitian Widener (2004) menunjukkan bahwa adanya hubungan positif antara strategic human capital dengan personal controls dan non-traditional controls tetapi berhubungan negatif dengan traditional controls.

Menyadari pentingnya pemahaman penggunaan strategic human capital yang dihubungkan dengan desain sistem kontrol manajemen maka penelitian ini perlu dikembangkan lebih lanjut dengan mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Widener (2004). Motivasi dilakukannya penelitian ini pertama bahwa studi empiris mengenai hubungan penggunaan strategic human capital dengan sistem kontrol manajemen belum banyak dilakukan secara khusus di Indonesia dimana

kemajuan teknologi yang berbeda mungkin membawa implikasi yang berbeda-beda. Penelitian ini dilakukan dengan unit analisis manajer menengah pada perusahaan manufaktur bersertifikat ISO 9000. Pemilihan perusahaan manufaktur bersertifikat ISO 9000 sebagai objek penelitian karena perusahaan manufaktur merupakan perusahaan yang menerapkan high technology dan menggunakan professional service. Kedua, penelitian ini tetap menggunakan model pertama yang dilakukan oleh Widener (2004), mengingat kondisi perusahaan di Indonesia kebanyakan masih menggunakan traditional controls sebagai alat untuk mengontrol perilaku bawahan.

1.2 Rumusan Masalah

Mulyadi & Setyawan, J. (2001) menekankan pentingnya human capital dalam menempatkan perusahaan pada posisi kompetitif melalui pernyataannya sebagai berikut " to compete effectively, business must attract, retain, motivate, and utilize effectively the most talented people they can find". Human capital sebagai aset strategik perusahaan dianggap memiliki keunggulan dibandingkan aset-aset perusahaan yang lain karena memiliki kemampuan manajerial. Namun human capital tidak dimiliki oleh perusahaan, sehingga perusahaan tidak dapat memastikan bahwa human capital yang ada didalam perusahaan akan bekerja dengan komitmen dan motivasi yang benar bagi perusahaan.

Perusahaan dituntut untuk dapat merancang sistem kontrol yang dapat mencegah perilaku oportunistik dan moral hazard serta tetap mempertahankan "good people" yang ada dalam perusahaan. Penelitian ini mencoba menginvestigasi penggunaan strategic human capital (usefulness, behavioral uncertainty, firm specificity dan spread of shc) dengan desain sistem kontrol manajemen (personal controls, traditional controls dan non-traditional controls)

untuk menanggapi kritik bahwa sistem kontrol manajemen yang lebih komprehensif harus diteliti (Fisher, J. 1995; Milgrom, P., & Roberts, J., 1995; Otley, D. 1980) yang dirumuskan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah terdapat hubungan antara usefulness dengan personal controls, traditional controls dan non-traditional controls
2. Apakah terdapat hubungan antara behavioral uncertainty dengan personal controls, traditional controls dan non-traditional controls
3. Apakah terdapat hubungan antara firm-specificity dengan personal controls, traditional controls dan non-traditional controls
4. Apakah terdapat hubungan antara spread of strategic human capital dengan personal controls, traditional controls dan non-traditional controls

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian tentang hubungan penggunaan strategic human capital dengan sistem kontrol manajemen bertujuan untuk :

1. Untuk menguji hubungan usefulness dengan personal controls, traditional controls dan non-traditional controls
2. Untuk menguji hubungan behavioral uncertainty dengan personal controls, traditional controls dan non-traditional controls
3. Untuk menguji hubungan firm-specificity dengan personal controls, traditional controls dan non-traditional controls
4. Untuk menguji hubungan spread of strategic human capital dengan kontrol personal controls, traditional controls dan non-traditional controls

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada literatur sistem kontrol manajemen yang terkait dengan sistem-sistem pengukuran

kinerja. Secara praktis, diharapkan dapat memberikan masukan kepada manajer untuk melakukan pertukaran diantara berbagai tipe sistem kontrol yang ada pada saat merancang sistem kontrol manajemen. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memperkaya pemahaman dan penjelasan mengenai keberadaan human capital sebagai aset yang strategik bagi perusahaan.

1.5 Sistematika Penulisan

Didalam penelitian ini, terdiri dari lima bagian. Bagian pertama menguraikan mengenai latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan. Bagian kedua diuraikan mengenai tinjauan pustaka yang meliputi telaah teoritis yang didalamnya dibahas mengenai teori kontinjensi, transaction cost economic(TCE), strategic human capital dan sistem kontrol manajemen. Didalam bagian dua juga diuraikan mengenai kerangka konseptual dan pengembangan hipotesis. Pada bagian tiga diuraikan mengenai metode penelitian yang meliputi desain penelitian, populasi dan sampel penelitian, prosedur pengumpulan sampel, variabel penelitian dan definisi operasional variabel, dan yang terakhir diuraikan mengenai teknik analisis yang digunakan. Bagian keempat, membahas mengenai hasil penelitian mulai dari statistik deskriptif data penelitian, hasil pengujian serta pembahasan terhadap uji hipotesis dan pada bagian yang terakhir yaitu bagian kelima, membahas simpulan dan keterbatasan penelitian, implikasi serta saran penelitian.

