

**PENGLOLAAN *HUMAN CAPITAL* DALAM SISTEM PENGENDALIAN
MANAJEMEN UNTUK MENINGKATKAN *COMPETITIVE
ADVANTAGE* SALON SHINJUKU**

Vanya June

Jurusan Akuntansi / Fakultas Bisnis dan ekonomika

Vanya_june@hotmail.co.id

Dianne Frisko, S.E., M.Ak.

Jurusan Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Dianne@ubaya.ac.id

Abstrak - Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengelolaan *Intellectual Capital* khususnya *human capital* dalam Sistem Pengendalian Manajemen pada badan usaha yang bergerak di bidang jasa. Penelitian ini dilakukan karena mengingat perusahaan sekarang lebih cenderung untuk berinvestasi pada pengetahuan dan sumber daya manusianya dibanding dengan teknologi dan mesin. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian ini menggunakan objek badan usaha yang bergerak di bidang jasa yaitu salon Shinjuku yang berada di Surabaya. Dalam penelitian ini dilakukan analisis mengenai pengelolaan *human capital* di salon Shinjuku dalam Sistem Pengendalian Manajemen yang berguna untuk mendukung *competitive advantage*. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa salon Shinjuku telah menerapkan *human capital* dalam sistem pengendalian manajemen dengan cukup baik namun masih diperlukan beberapa perbaikan agar dapat mendukung untuk meningkatkan *competitive advantage* salon Shinjuku dalam jangka panjang.

Kata kunci : *Human Capital*, Sistem Pengendalian Manajemen, *Competitive Advantage*

Abstract - This study aims to determine how the management of Intellectual Capital in particular human capital in Management Control Systems in enterprises engaged in services. The research was conducted by considering companies are now more likely to invest in knowledge and human resources compared with technology and machinery. This study used a qualitative approach. This study uses object entities engaged in the services of the salon Shinjuku in Surabaya. In this research, an

analysis of the management of human capital in Shinjuku salon in Management Control System that allows to support competitive advantage. The findings of this study indicate that the salon Shinjuku has implemented human capital management control system pretty well, but still need some improvement in order to support to enhance the competitive advantage in the long term Shinjuku salon.

Keywords: Human Capital, Management Control Systems, Competitive Advantage

PENDAHULUAN

Peralihan jaman yang sudah berubah dengan sangat pesat dan didukung pula oleh besarnya pengaruh globalisasi saat ini, menyebabkan kompetisi antar perusahaan sudah tidak dapat terhindarkan lagi. Tidak dapat dipungkiri juga bahwa kesuksesan suatu perusahaan dapat diukur dari umur perusahaan. Ada beberapa faktor yang menjadi penentu apakah suatu perusahaan dapat dikatakan sukses atau tidak. Tobing (2007) menyebutkan faktor-faktor tersebut adalah, kolaborasi, inovasi, adaptasi, penguasaan teknologi dan pasar serta pengelolaan asset-aset intelektual perusahaan.

Aset-aset intelektual memiliki peran yang sangat penting dalam keberlangsungan kinerja suatu perusahaan. Perusahaan yang berumur panjang memiliki karakter sebagai perusahaan yang hidup, yang dimaksud disini adalah perusahaan dapat diibaratkan sebagai makhluk hidup dan memiliki atribut-atribut dimana perusahaan itu dapat berumur panjang jika memiliki kemampuan untuk menjadi perusahaan yang belajar (Hidayat dan Crestofel , 2006). Oleh karena itu, perusahaan harus menempatkan modal intelektual sebagai modal utamanya untuk meraih kesuksesan. Pernyataan yang juga mendukung diungkapkan oleh Purwono (2007) dimana selain mengandalkan kecanggihan teknologi, sumber daya manusia yang tangguh sesungguhnya menjadi hal yang terpenting dalam pembangunan suatu bangsa karena pembangunan fisik sehebat apapun, tidak akan berguna jika tidak dibarengi dengan kemampuan sumber daya manusia yang kuat juga.

Modal intelektual yang digolongkan kedalam asset tidak berwujud (*intangible asset*) telah menjadi perhatian terutama oleh perusahaan dan sekarang telah meningkat secara signifikan (Harrison and Sullivan , 2000). Salah satu pendekatan dalam pengukuran *intangible asset* adalah *intellectual capital*. *Intellectual Capital* (IC) adalah kumpulan sumber daya yang menentukan nilai dan daya saing suatu organisasi (Itami, 1991; Smith, 1994; Rastogi, 2003).

Jika perusahaan ingin memiliki masa yang panjang maka secara tidak langsung mereka dituntut untuk dapat selalu berinovasi dan selalu memberikan nilai yang lebih terhadap perusahaan mereka. Disinilah peranan penting bagi orang-orang yang bekerja di perusahaan dimana sumber inovasi yang akhirnya akan memberikan nilai tambah bagi perusahaan tersebut bersumber. Fakta yang terjadi di beberapa perusahaan dimana mereka melakukan analisis mengenai *intellectual asset* yang dimiliki dan bagaimana perbandingannya dengan nilai buku perusahaan yang hasilnya menunjukkan bahwa peranan *intellectual asset* memberikan kontribusi yang besar bagi kinerja operasional perusahaan :

Tabel 1. Perbandingan nilai buku (BV) dengan nilai pasar (MV) pada perusahaan publik di tahun 2005

PERUSAHAAN	BV (dalam ribuan Rp)	MV (dalam ribuan Rp)	Proporsi nilai buku terhadap <i>Market Value</i>	Proporsi <i>intellectual & intangible assets</i> thd <i>Market Value</i>
Kalbe Farma	3,016,864	5,989,311	50%	50%
HM Sampoerna	11,563,295	35,455,367	33%	67%
Telkom	56,269,092	124,989,144	45%	55%
Gudang Garam	20,591,389	34,238,364	60%	40%
Unilever Indonesia	3,663,709	26,527,724	14%	86%

Sumber : SWA, Oktober 2005

Saat kita berbicara mengenai modal intelektual, dimana salah satu komponennya merupakan modal yang bersifat makhluk hidup yaitu manusia, maka kita juga harus berpikir bagaimana manajemen mengelola sumber daya manusia tersebut karena mereka memiliki kepentingan dan kebutuhan yang tentu saja berbeda

dengan komponen modal intelektual yang lainnya. Seperti yang dikatakan Merchant (1985), *Control is needed in order to make people act according to the best interest of the organization*. Sebaik apapun modal intelektual yang diterapkan di dalam suatu perusahaan, akan menjadi sia-sia apabila tidak ada pengendalian atau *control* untuk megawasi dan mengelola modal intelektual tersebut.

Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) merupakan bagian yang perlu mendapatkan perhatian karena dapat memberikan kontribusi positif bagi suatu badan usaha. Motivasi merupakan hal yang penting yang harus dimiliki oleh setiap individu. Tanpa adanya motivasi, suatu tujuan tidak akan tercapai sesuai dengan yang diinginkan, hal ini dikarenakan motivasi sangat mempengaruhi tindakan dan kinerja yang akan dilakukan. Pernyataan tersebut ditunjukkan oleh hasil survey *Capital Incentives and Motivation* (2005) di Inggris, ditemukan bahwa peringkat pertama faktor motivasi dalam bekerja adalah perlakuan adil sebesar 75%, peringkat kedua adalah pembayaran upah sebesar 56%, dan peringkat ketiga adalah tentang pentingnya hubungan antar rekan kerja sebesar 54%.

Penciptaan nilai dari modal intelektual manusia dapat diartikan sebagai indikator untuk kinerja bisnis berikutnya (Roos dan Roos, 1997). Apabila perusahaan berhasil dalam mengelola modal intelektualnya, maka alur sistem kinerja yang ada di dalam perusahaan itu pun akan berjalan sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Dengan demikian perusahaan akan dapat terus bertahan dan berdiri kokoh di tengah persaingan bisnis di era sekarang dengan tetap dapat mengikuti dan menyesuaikan dengan perkembangan teknologi dan pengetahuan yang kian hari makin bertambah canggih.

Tujuan Studi

Penelitian ini merupakan penelitian *explanatory research* yang bertujuan untuk menganalisa penerapan *Intellectual Capital*, khususnya *human capital* pada badan usaha yang bergerak dibidang jasa serta bagaimana sistem pengendalian

manajemen yang dibuat dalam pengelolaan IC tersebut yang akhirnya berguna untuk meningkatkan *competitive advantage* perusahaan. Untuk memenuhi tujuan tersebut, ada pertanyaan yang harus dijawab yang tertuang dalam *main research question*, yaitu “Bagaimana meningkatkan *competitive advantage* melalui pengelolaan IC didukung sistem pengendalian manajemen yang ada di Shinjuku?”

Untuk menjawab *main research question* di atas, maka penulis menjabarkan dalam beberapa *mini research question* :

1. Bagaimana kondisi *skill* karyawan di salon Shinjuku?
2. Bagaimana pengelolaan IC pada salon Shinjuku dan keterkaitan Sistem Pengendalian Manajemen terhadap pengelolaan tersebut?
3. Apa saja tantangan dari internal dan eksternal yang dihadapi terkait *competitive advantage*?
4. Bagaimana rekomendasi pengelolaan IC dan Sistem Pengendalian Manajemen yang dapat meningkatkan *competitive advantage* salon Shinjuku?

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif-kualitatif. Pendekatan tersebut dipilih untuk menjawab *research question* yang bertujuan untuk mendapatkan gambaran pengelolaan *human capital* dalam sistem pengendalian manajemen untuk mendukung *competitive advantage* salon Shinjuku. Sumber data studi kasus ini adalah salon Shinjuku dengan metode pengumpulan data melalui wawancara kepada narasumber, analisa dokumen, dan observasi yang bersifat *non participant* untuk mengamati dan mendapat gambaran langsung aktivitas operasional terkait pengelolaan *human capital* tersebut. Wawancara dilakukan kepada pemilik salon Shinjuku, *hair dresser*, dan konsumen. Sedangkan analisis dokumen dilakukan pada hasil evaluasi kinerja dan buku tamu yang datang setiap harinya. Tahun pengambilan

data dibatasi pada tahun 2010-2011. Penelitian ini merupakan penelitian terapan (*applied research*) sehingga diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi sumber data yaitu salon Shinjuku terkait pengelolaan *human capital* dalam sistem pengendalian manajemen untuk mendukung *competitive advantage*.

PEMBAHASAN

Gambaran Umum Salon Shinjuku

Salon Shinjuku berdiri pada bulan April tahun 2003 dan merupakan salah satu salon terbaik yang ada di Surabaya, terbukti dengan penghargaan yang pernah diberikan oleh *Loreal* dalam *Top 10 creative hair dresser* di Indonesia pada tahun 2010. Dengan idealisme dan semangat juang yang tinggi dari pemiliknya, Shinjuku mampu untuk bertahan dan akhirnya berkembang sampai saat ini dan memiliki lima cabang yang tersebar di Surabaya dan Jakarta. Salah satu ciri bisnis yang baik adalah dengan adanya motto, visi dan misi, serta nilai-nilai yang mereka terapkan sebagai panduan bagi mereka untuk mencapai kesuksesan yang mereka inginkan.

Skill yang Dimiliki Oleh Para Karyawan Salon Shinjuku

Perusahaan yang mengandalkan karyawan sebagai asset utama tentu sangat memperhatikan kemampuan yang dimiliki para karyawan tersebut agar dapat mendukung kegiatan operasionalnya. Demikian pula yang dilakukan oleh pemilik salon Shinjuku. Pemilik salon merasa bahwa kemampuan karyawannya dalam bekerja sangatlah penting untuk diperhatikan. Maka dari itu pemilik salon akan selalu berupaya untuk memberikan pembekalan ilmu kepada mereka agar semakin harinya mereka dapat bekerja dengan lebih baik. Tercermin dalam pernyataan beliau :

"kemampuan mereka saat ini bisa dibilang sudah memenuhi standar yang koko buat. Yaahh.... kemampuan-kemampuan pada umumnya lah untuk dibidang ini.. kayak mewarnai rambut itu gimana, styling itu gimana... Yang paling penting mereka punya kemampuan dasar supaya dapat terus diasah...."

Pengelolaan *Human Capital* Pada Salon Shinjuku

Persaingan yang semakin ketat di sektor salon mengakibatkan salon Shinjuku harus memperhatikan pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia yang dimilikinya. Terbukti dengan adanya pelatihan *skill* yang dilakukan pada saat karyawan diterima di salon Shinjuku dan pelatihan berkala. Pelatihan pertama yang diberikan adalah pada saat seorang karyawan diterima untuk bekerja di salon Shinjuku. Mereka akan dilatih sedemikian rupa agar kemampuan mereka sesuai dengan standar yang diinginkan oleh pemilik salon dimana pemilik salon beranggapan bahwa antara karyawan satu dengan yang lainnya memiliki kualitas yang sama, tidak peduli apakah mereka senior atau junior. Pernyataan tersebut terbukti dengan kutipan wawancara dengan pemilik salon sebagai berikut :

“kamu mau potong dengan harga tujuh puluh lima ribu sama potong dengan harga dua ratus ribu hasilnya akan sama aja..... Orang mau potong dengan hair dresser yang mana itu kan kembali ke mereka, biasanya mereka sudah cocok dengan satu hair dresser maka akan potong ke hair dresser itu terus, padahal sebenarnya kalo mau potong dengan yang lain akan sama aja.”

Selain pelatihan di awal kerja mereka di Shinjuku, pelatihan berkala juga diberikan oleh pemilik salon yaitu kurang lebih satu kali dalam satu bulan dan pelatihan dilakukan oleh pemilik salon dan tim senior yang ada di Shinjuku. Tim senior yang dimaksudkan disini adalah orang-orang yang dipilih oleh pemilik salon untuk membantu melatih dan sudah lama bekerja di salon Shinjuku dimana mereka dianggap sebagai orang-orang yang memiliki kemampuan dan pengalaman lebih dalam bekerja di salon Shinjuku sehingga mereka lebih memahami bagaimana selera konsumen pada umumnya yang datang ke salon Shinjuku. Biasanya pelatihan ini dilakukan bergantian antara satu divisi dengan divisi lain per harinya dan pelatihan yang diberikan sifatnya fleksibel, antara pagi sebelum salon buka atau malam setelah salon tutup sehingga pelatihan tersebut tidak mengganggu jam operasional salon

Shinjuku. Adapun karyawan yang dikelola oleh salon Shinjuku terdiri dari 1 orang di bagian keuangan, 1 orang di bagian produk, 1 orang di bagian HRD, 8 orang di bagian *hair dresser*, 3 orang di bagian *styling*, 2 orang di bagian *coloring*, 2 orang di bagian *smoothing* dan *curly*, 3 orang di bagian *treatment*, dan 2 orang di bagian *cleaning service*.

Walaupun pelatihan yang diberikan sudah cukup berkala, namun pemilik salon tetap memiliki kriteria atau standar tertentu dalam menerima seseorang yang ingin bekerja di salonnya. Standar yang ditetapkan oleh pemilik salon bisa dibilang cukup sederhana, yaitu memiliki kemampuan dalam bidang atau divisi yang ingin diisi ; misalkan mereka ingin bekerja di bagian *hair dresser*, maka mereka harus sudah memiliki kemampuan dasar teknik pemotongan rambut baik laki-laki maupun perempuan, demikian juga dengan divisi lainnya, selain itu juga berpenampilan rapi, menjaga kebersihan baik dirinya sendiri maupun disekitarnya, jujur , rajin dan ulet.

Sistem Pengendalian Manajemen yang Diterapkan Salon Shinjuku

Peranan sistem pengendalian manajemen sangat penting bagi suatu perusahaan dalam mengendalikan seluruh aktivitas operasional yang ada. Sistem pengendalian manajemen juga mempengaruhi perilaku dan tindakan karyawan agar dapat bertindak sesuai dengan tujuan perusahaan dan dapat mendukung dalam pencapaian tujuan perusahaan. Dalam penerapannya, salon Shinjuku menggunakan *control- control* sebagai berikut :

- Result Control

Sistem *profit share* yang besar, yaitu 50:50 antara pemilik salon dan karyawan dianggap sebagai suatu *reward* oleh pemilik salon bagi karyawan atas kinerja mereka. Hal tersebut terungkap dari wawancara kepada pemilik salon sebagai berikut :

"pembagian keuntungan di salon koko ini termasuk besar lho kalo dibanding dengan salon-salon lainnya. Umumnya mereka 80:20."

- *Action Control*

Adanya pemisahan fungsi di salon Shinjuku. Misalnya, hanya satu orang yang boleh menjadi kasir. Karyawan lainnya tidak boleh menggantikan posisi kasir tanpa persetujuan pemilik salon.

- *Personnel Control*

Adanya kriteria atau standar tertentu bagi setiap karyawan yang ingin bekerja di salon Shinjuku. Misalnya, bila mereka ingin bekerja di divisi *coloring*, maka setidaknya mereka harus sudah memiliki kemampuan teknik dasar pewarnaan rambut. Demikian pula dengan divisi lainnya.

- *Cultural Control*

Pemilik salon menanamkan nilai-nilai tertentu kepada para karyawannya dan mengharapkan kesadaran dari para karyawannya untuk dapat bekerja dengan maksimal dan menjaga profesionalitas mereka. Seperti yang dikemukakan pemilik salon :

"Mereka harus profesional disini. Masalah dari luar ngga boleh dibawa kesini, nanti mood mereka pasti jelek saat kerja..... Kalo misalnya mereka perokok, mereka boleh merokok tapi harus diluar dan setelah itu harus membersihkan badan supaya ga bau rokok atau makan permen mint."

Cultural control dirancang untuk mendorong terjadinya pengendalian secara timbal balik, dimana *cultural control* ini diterapkan dengan menciptakan lingkungan sosial yang mendorong perilaku setiap individu dan organisasi perilaku sesuai dengan norma-norma dan nilai-nilai dalam organisasi. Norma budaya diwujudkan dalam aturan tertulis dan tidak tertulis yang mengatur tingkah laku karyawan. Hal tersebut tercermin dari nilai-nilai yang ditanamkan oleh pemilik salon kepada para karyawannya. Adapun nilai-nilai yang diterapkan dalam salon Shinjuku adalah

memberikan performa terbaik dalam setiap aktivitas (totalitas), memiliki rasa “malu” kepada rekan kerja lainnya, dan profesionalitas dalam bekerja.

Dari sisi persaingan salon Shinjuku dengan para pesaingnya, salon Shinjuku layak untuk bersaing dengan salon-salon menengah keatas yang ada di Surabaya. Salon Shinjuku telah menunjukkan eksistensinya dari awal berdiri hingga sekarang memiliki beberapa cabang yang tersebar di beberapa wilayah di Surabaya dan Jakarta. Bukti lainnya adalah beberapa penghargaan yang telah diterima salon Shinjuku dalam beberapa kategori selama beberapa tahun terakhir ini dimana saat itu salon Shinjuku harus bersaing dengan salon-salon besar karena penghargaan tersebut sebagian besar untuk wilayah se-Surabaya. Namun jika ditanya siapa pesaing salon Shinjuku sebenarnya, pemilik salon tidak menyebutkannya secara khusus, tetapi beliau berkata :

“Secara khusus, koko tidak menganggap salon manapun adalah saingan dari Shinjuku.”

Salon Shinjuku telah menerapkan pengelolaan karyawan yang dianggapnya sebagai salah satu modal terpenting atau dapat diartikan sebagai *human capital*. Terbukti dengan adanya pelatihan *skill* yang diberikan kepada karyawan secara berkala yang dilakukan oleh pemilik salon Shinjuku sendiri dan dibantu oleh tim senior dari salon tersebut. Hal itu didukung teori yang dikemukakan oleh Miller dan Wurzburg (1995) yang mengatakan bahwa *human capital* tertanam di karyawan dan tidak dalam perusahaan, dan dapat dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan.

Pengelolaan *human capital* yang baik di suatu badan usaha rupanya belum cukup untuk memberikan jaminan bahwa karyawan akan bertindak sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan bagi mereka. Maka dari itu diperlukan adanya tindakan pengawasan yang dijalankan oleh manajemen untuk memberikan kepastian bahwa pengelolaan *human capital* yang sudah diberikan mampu diimplementasikan

dengan baik oleh para karyawannya, dan juga memberikan kepastian bahwa peraturan yang ada di badan usaha telah benar-benar dipatuhi oleh para karyawannya.

Sama halnya dengan salon Shinjuku, pemilik salon tidak hanya fokus pada *skill* yang dimiliki oleh karyawannya saja, namun beliau juga melakukan pengawasan dan pemantauan (*control*) terhadap tingkah laku dan hal-hal lain yang terkait dengan kinerja mereka di salon Shinjuku. Cara yang dilakukan pemilik salon adalah dengan adanya pemisahan fungsi sebagai bagian dari internal control salon Shinjuku, pemberian *reward* bagi karyawan salon Shinjuku, adanya kriteria awal yang harus dipenuhi seseorang apabila ingin bekerja di salon Shinjuku, dan penanaman nilai-nilai etis pada para karyawannya. Dari semua *control* tersebut, yang paling ditekankan oleh pemilik salon adalah beliau menanamkan nilai-nilai etis di salon Shinjuku, dan pemilik salon mengharapkan kesadaran yang penuh dari karyawannya untuk memiliki dan menerapkan nilai-nilai tersebut di dalam aktivitas bekerja para karyawannya. Hal tersebut tercermin dalam kutipan wawancara yang dilakukan oleh penulis kepada pemilik salon Shinjuku :

“Apabila ada diantara para karyawan yang melakukan kesalahan dalam bekerja, mungkin mereka tidak akan mendapatkan hukuman secara langsung dari koko, namun akan timbul rasa malu dalam diri mereka yang melakukan kesalahan tersebut kepada rekan kerjanya yang lain yang mampu bekerja dengan lebih baik. Misalnya jika ada karyawan yang terlambat, orang tersebut seharusnya malu dengan rekan kerjanya yang lain yang bisa datang on time sehingga karyawan yang datangnya on time tersebut akan bisa menangani customer lebih banyak”.

Apabila *control* utama yang diterapkan salon Shinjuku ditinjau dari teori yang dikemukakan oleh Merchant dan Van der Stede (2003), maka *control* tersebut dapat digolongkan dalam *cultural control*, dimana budaya dibangun dari suatu tradisi, norma, kepercayaan, nilai, ideologi, sikap, dan tingkah laku. *Cultural control* ini dilakukan dengan menciptakan lingkungan sosial yang mendorong perilaku setiap

individu dan organisasi perilaku sesuai dengan norma-norma dan nilai-nilai dalam organisasi (*mutual monitoring*).

Tantangan Dari Internal dan Eksternal yang Dihadapi Terkait *Competitive Advantage*

Ada yang harus kita ingat ketika kita terjun di dalam dunia bisnis, terlebih ketika bisnis yang kita tekuni menuntut kita untuk terus berinovasi dan memiliki cukup banyak pesaing. Salah satunya adalah perkembangan *trend* dan teknologi yang mau tidak mau berimbas pada dunia bisnis. Konsumen yang cenderung mengikuti perkembangan tersebut dan senantiasa ingin agar kebutuhannya dipenuhi, menuntut para produsen untuk memenuhi kebutuhan konsumennya agar mereka tetap loyal dan tidak “berpindah hati”. Salah satu solusi yang dimiliki oleh produsen adalah dengan cara terus berinovasi dan memperbaiki kualitas produk dan atau jasa yang mereka hasilkan yang dapat menyesuaikan dengan perubahan dan perkembangan yang ada. Fenomena tersebut juga terjadi pada salon Shinjuku. Pemilik salon menyadari betul bahwa masyarakat Indonesia khususnya Surabaya tidak lepas dari pengaruh *style* yang berkembang di dunia. Tidak jarang dari mereka yang ingin memiliki gaya potongan rambut seperti artis-artis tertentu atau gaya potongan rambut yang pada saat itu sedang *booming*.

Hal itulah yang rupanya menjadi tantangan bagi pemilik salon untuk dihadapi baik sekarang maupun dimasa kedepannya. Menurut beliau, bisnis salon memiliki karakteristik yang cukup berbeda dengan bisnis yang lainnya, karena perkembangan dan perubahan *style* yang harus selalu di sorot untuk menjadi referensi bagi salon tidak hanya *style* yang sedang *in* di Indonesia saja, tetapi juga di negara lain, bahkan di dunia. Apabila suatu bisnis ingin maju, maka akan selalu ada tantangan yang harus mereka hadapi agar bisnis yang mereka kelola mampu bertahan di tengah persaingan yang ada, atau bahkan mampu untuk menjadi yang terbaik.

Sedangkan dari sisi internal, pemilik salon menyadari bahwa banyaknya entitas yang terlibat di dalam kegiatan operasional salon Shinjuku ini merupakan faktor yang harus diperhitungkan agar baik pemilik salon dan segenap entitas yang terkait di dalam operasional salon Shinjuku memiliki *goal* yang sama yang harus diraih, yaitu mampu bersaing di dalam bisnis yang sejenis dan akhirnya salon Shinjuku menjadi salon terbaik dan dapat dikenal tidak hanya oleh masyarakat yang ada di Surabaya saja, tetapi juga seluruh masyarakat di Indonesia.

Selain membahas tantangan dari internal dan eksternal secara umum di salon Shinjuku, ada metode lain yang dapat digunakan untuk menganalisa secara lebih spesifik mengenai apa saja kelebihan dan kelemahan yang ada di internal salon Shinjuku dan apa saja peluang dan ancaman yang dapat terjadi pada salon Shinjuku akibat pengaruh eksternal yang diharapkan dapat membantu dalam penyelesaian masalah dan memberikan rekomendasi yang terkait :

Tabel 2. SWOT Analysis

<p>Strengths :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Brand image</i> yang positif dimata konsumen - Jumlah pelanggan yang banyak - Harga relatif terjangkau - Pelayanan yang cepat dan tidak membuat konsumen menunggu lama - Fasilitas salon dan ruangan yang nyaman bagi konsumen - Lokasi yang strategis(usaha disekitar salon yang saling mendukung) 	<p>Weaknesses :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kurangnya sarana bagi para karyawan untuk dapat saling bertukar informasi dan pengetahuan yang dapat berguna bagi masing-masing karyawan - Area parkir yang terbatas - Kurangnya promosi yang dilakukan oleh salon Shinjuku serta pemberian promo-promo tertentu yang kurang bisa diketahui oleh para masyarakat.
<p>Opportunities :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perkembangan <i>trend</i> rambut yang pesat di dunia 	<p>Threats :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Munculnya pesaing baru - Tingkat persaingan dalam jangka

<ul style="list-style-type: none"> - Keinginan konsumen untuk mengikuti <i>trend</i> yang selalu berubah-ubah - Ketersediaan sumber daya manusia yang banyak 	<p>panjang</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perubahan selera konsumen (karena faktor-faktor tertentu) - Perbedaan harga dari supplier (contoh : akibat kurs) yang dapat berimbas pada tarif jasa di salon Shinjuku
--	--

Rekomendasi Terkait *Intellectual Capital* dan Sistem Pengendalian Manajemen Untuk Meningkatkan *Competitive Advantage*

Ada beberapa rekomendasi untuk memperbaiki atau meningkatkan kualitas *human capital* dan sistem pengendalian manajemen yang telah diterapkan yang diharapkan dapat membantu salon Shinjuku tetap dapat bersaing untuk beberapa tahun kedepan. Dari sisi *human capital*, ada cara pengembangan *human capital* yaitu:

a. Using more of what people know

Untuk menggunakan apa yang diketahui oleh karyawannya, maka salon Shinjuku perlu untuk menciptakan suatu kesempatan, dimana kesempatan ini dapat dilakukan dengan *sharing* dan pertemuan secara berkala atau mengadakan evaluasi kinerja pada suatu waktu secara rutin, sehingga diharapkan melalui kegiatan ini setiap pengetahuan pribadi yang dimiliki oleh para karyawan dapat menjadi milik publik (seluruh karyawan yang bekerja di salon Shinjuku) dan pengetahuan yang tersembunyi menjadi eksplisit.

b. Getting more people to know more stuff that is useful to the organization

Untuk mempertahankan *human capital* maka modal-modal tersebut harus dikumpulkan dan dipelihara yaitu melalui “wadah” yang diharapkan modal-modal manusia, dalam hal ini adalah kompetensi-kompetensi yang dimiliki oleh setiap

karyawan dapat terkumpul dan terkonsentrasikan sehingga kompetensi-kompetensi terbaik yang telah dimiliki para karyawan tidak mudah hilang.

Dari sisi *control* yang seharusnya dibenahi adalah :

- *Action Control*

Dalam hal ini sebaiknya salon Shinjuku mulai memperhatikan untuk membuat pengawasan tertentu secara berkala untuk memastikan bahwa dalam kinerja para karyawannya sehari-hari tidak terdapat kesalahan atau pelanggaran yang dilakukan yang dapat merugikan baik dirinya sendiri maupun salon Shinjuku. Kepercayaan yang diberikan bahwa setiap karyawan akan melakukan tanggung jawab mereka sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pemilik salon dengan tidak di *control* akan sulit untuk memberikan keyakinan bahwa karyawan sungguh-sungguh bertanggung jawab, mengingat setiap karyawan yang bekerja disana memiliki tujuan dan kepentingan tersendiri selain tujuan dan kepentingan salon Shinjuku yang juga harus mereka penuhi.

- *Result Control*

Reward yang diberikan berupa pembagian hasil usaha sebesar 50:50 sebaiknya dipertimbangkan juga dari aspek kompetensi masing-masing karyawan, mengingat semua karyawan mendapat pembagian yang sama (50:50). Kemungkinan lainnya dapat juga memberikan *reward* berupa kenaikan jabatan dan atau bonus kerja kepada beberapa karyawan yang pada satu periode tertentu dapat memberikan kontribusi terbaik mereka. dengan begitu diharapkan setiap karyawan dapat semakin terpacu untuk memberikan kinerja terbaik mereka.

Sedangkan dari sisi sistem pengendalian manajemen, ada lima metode penting dalam membentuk budaya dan yang mempengaruhi *cultural control*, yaitu :

§ Codes of Conduct

Salon Shinjuku dapat menerapkannya dengan cara membuat visi dan misi serta nilai-nilai yang ingin ditanamkan ke karyawannya dalam bentuk tertulis agar dapat diketahui dan dipahami oleh pihak-pihak yang terkait setiap saat.

§ Group-Based Reward

Dalam hal ini salon Shinjuku dapat memberikan “*reward*” dalam suatu periode tertentu atau berkala bagi salah satu divisi yang mampu memberikan kinerja terbaiknya selama satu periode. Dan juga sebaliknya memberikan “*punishment*” kepada karyawannya apabila tidak melakukan kewajiban seperti apa yang seharusnya mereka lakukan dan atau melanggar peraturan yang ada di salon Shinjuku yang merugikan dirinya sendiri maupun orang lain.

§ Physical dan Social Arrangement

Lingkungan kerja yang memadai dan nyaman memang secara umum dibutuhkan bagi hampir seluruh badan usaha, khususnya bagi salon Shinjuku sendiri. Dengan adanya suasana dan atmosfer yang nyaman dan karyawan juga merasa aman bekerja di salon Shinjuku, maka seharusnya mereka tidak memiliki kendala yang berarti mengenai lingkungan internal salon Shinjuku yang dapat berdampak pada kinerja mereka.

§ Tone of The Top

Sudah menjadi fakta umum bahwa tingkah laku seorang pemimpin di dalam suatu badan usaha dapat menjadi teladan bagi karyawannya untuk bertindak di dalam badan usaha tersebut. Demikian pula yang perlu diperhatikan oleh pemilik salon Shinjuku. Pemilik salon harus menyadari betul bahwa beliau merupakan “pusat” perhatian dari para karyawannya, termasuk tingkah laku yang dilakukan sehari-hari di salon. Apabila pemilik juga mampu untuk mentaati dan menjalankan peraturan yang ada,

maka para karyawan juga akan cenderung untuk mentaati dan menjalankan peraturan tersebut. Maka dari itu sangat dibutuhkan sikap konsisten dari pemiliknya untuk berpegang teguh pada peraturan yang telah dibuatnya bagi seluruh entitas salon Shinjuku tanpa terkecuali.

Dari fakta dan pembahasan yang telah dijabarkan diatas dapat disimpulkan bahwa pengelolaan *human capital* dan sistem pengendalian manajemen yang ada di salon Shinjuku sudah baik. Namun pengelolaan tersebut masih menjadi tanda tanya apakah masih relevan dan dapat diimplementasikan di salon Shinjuku untuk masa jangka panjang mengingat perkembangan jaman yang serba berubah dapat juga memberi pengaruh persaingan dalam suatu bisnis, maka dari itu salon Shinjuku harus memberikan perhatian khusus pada sumber daya manusianya mengenai bagaimana mereka harus bertindak dalam kinerja mereka dengan memperhatikan norma-norma dan peraturan yang berlaku di yang dapat berdampak pada kualitas salon Shinjuku dimana hal tersebut akan menjadi “senjata” bagi salon Shinjuku untuk bersaing dengan para pesaing di Surabaya pada khususnya dan Indonesia pada umumnya.

Selain beberapa komponen *cultural control* diatas, ada juga teori motivasi dalam *cultural control* yang dapat dipertimbangan oleh pemilik salon agar karyawan yang bekerja disana dapat lebih terpacu untuk memberikan kinerja terbaik mereka. Hal tersebut tercantum dalam teori yang dikemukakan oleh Greer dan Plunkett (2003), yang mengatakan bahwa motivasi adalah pengemudi dengan seseorang di dalamnya untuk mencapai suatu tujuan. Hal tersebut berarti bahwa apabila seseorang diberikan suatu “pemicu” di dalam kinerjanya, maka mereka akan cenderung untuk berusaha secara maksimal untuk mencapai “pemicu” tersebut, yang disini berarti seperti imbalan lebih atas kinerja mereka yang nantinya juga akan memberikan dampak positif pada kemajuan salon Shinjuku di masa kini dan masa yang akan datang.

Dari sisi *competitive advantage* salon Shinjuku, pemilik salon dapat mempertimbangkan beberapa hal dibawah ini yang dapat menjadi penguat untuk bersaing di dunia bisnis yang sejenis di masa kedepannya :

❖ *Bargaining power of supplies*

Komponen ini meninjau dari sisi harga yang ditetapkan salon Shinjuku bagi para konsumennya dengan tetap mempertimbangkan kemampuan daya beli konsumen agar mereka tetap mampu untuk membeli jasa di salon Shinjuku dan tidak pergi ke salon yang lainnya karena harga yang ditetapkan salon Shinjuku tidak dapat menyesuaikan kemampuan konsumen tersebut.

❖ *Thread of new entrants*

Ancaman akan munculnya para pesaing baru di bisnis yang sejenis, bisnis salon khususnya, dimana mereka membawa konsep yang baru dan belum pernah ada, sehingga pada akhirnya konsumen lebih tertarik dengan salon yang baru tersebut dan sedikit demi sedikit salon Shinjuku akan kehilangan konsumennya. Ancaman tersebut dapat diatasi salah satunya dengan terus membuat inovasi yang baru serta ide-ide kreatif yang *fresh* yang dapat diciptakan oleh pemilik salon maupun karyawannya yang dapat timbul dari pengelolaan *human capital* yang tepat.

❖ *Thread of substitute product end service*

Ancaman ini merupakan ancaman produk atau jasa pengganti. Ancaman ini kurang lebih sama dengan ancaman diatas, dimana untuk mengatasinya dengan cara pembaharuan ide-ide dan konsep yang baru agar konsumen dapat tertarik untuk terus berlangganan dengan salon Shinjuku dan tidak cepat merasa bosan dengan konsep yang ditawarkan salon Shinjuku.

❖ *Bargaining power of customers*

Dalam hal ini, yang perlu diperhatikan adalah bagaimana salon Shinjuku tidak akan kehilangan konsumennya, karena apabila hal tersebut terjadi, konsumen yang masih bertahan akan merasa bahwa mereka yang berkuasa dan mereka akan cenderung merasa bebas untuk “mengelola” salon Shinjuku sesuai dengan keinginan mereka sendiri dan pada akhirnya hanya konsumen tersebut yang merasa diuntungkan.

❖ *Jockeying for position among current competitors*

Dalam dunia persaingan, khususnya di Surabaya, salon Shinjuku bisa dibilang sebagai pesaing yang cukup kuat. Namun hal tersebut sebaiknya tidak dianggap sebagai suatu kemenangan, karena para pesaingnya tentu akan terus berupaya untuk mendapatkan posisi yang ditempati oleh salon Shinjuku sekarang. Fenomena tersebut harus menjadi pemicu bagi salon Shinjuku untuk terus meningkatkan kualitas dan performanya, dalam hal ini perbaikan dan peningkatan kualitas dari sisi *human capital*, baik di mata para pesaing dan terutama di mata konsumen.

Hubungan *Intellectual Capital* Dalam Sistem Pengendalian Manajemen Dengan *Competitive Advantage*

Apabila salon Shinjuku telah berhasil dalam mengelola kemampuan dan pengetahuan para karyawannya, maka akan sangat dimungkinkan bila salon Shinjuku dapat menjadi salon terbaik yang ada di Surabaya khususnya dan mampu unggul dalam persaingan dengan bisnis salon lainnya. Hal lainnya adalah mengingat pentingnya modal intelektual, dalam hal ini adalah *human capital* dalam meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi, S Rahman (2012) menyatakan ketiga proposisi berikut dapat dibuat :

Ceteris paribus, semakin besar nilai modal intelektual (*human capital*) pada salon Shinjuku, maka :

- Semakin besar produktivitas ; kualitas kinerja yang dihasilkan karyawan di salon Shinjuku
- Semakin besar profitabilitas yang didapat karena para konsumen merasa puas akan jasa yang diberikan salon Shinjuku dan mereka merasa jasa yang didapat sesuai dengan harga yang dibayar, dan kecenderungan konsumen untuk memberikan referensi bagi orang lain mengenai salon yang memiliki kualitas yang baik dimana hal tersebut tidak terlepas dari performa para karyawannya
- Semakin besar nilai pasar terhadap nilai buku salon Shinjuku

KESIMPULAN

Pengelolaan *human capital* dalam sistem pengendalian manajemen yang dilakukan oleh salon Shinjuku sudah cukup baik namun masih ada beberapa hal yang perlu untuk diperbaiki karena pengelolaan yang ada sekarang dikhawatirkan tidak dapat mendukung kemampuan bersaing salon Shinjuku di masa kedepannya. Maka dari itu diberikan beberapa rekomendasi yang terkait agar pengelolaan *human capital* dalam sistem pengendalian manajemen dapat mendukung *competitive advantage* salon Shinjuku tidak hanya dalam jangka pendek saja tetapi juga untuk jangka panjang salon Shinjuku.

DAFTAR PUSTAKA

- Greer, Charles R., W. Richard Plunkett, 2003. *Supervision : Diversity And Teams in the Workplace*, 10th Edition. Prentice Hall: New Jersey.
- Itami, H, 1991. *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Merchant KA, 1985. *Control in Business Organizations*. Cambridge, MA: Ballinger
- Miller, R. and Wurzburg, G, 1995. "Investment in human capital", *The OECD Observer*, Vol. 193 No.1, pp. 317-328.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy :” Technigues For Analizing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.”

Rastogi, P.N, 2003. “The nature and role of IC—rethinking the process of value creation and sustained enterprise growth”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4 No. 2, pp. 224-248.

Roos, G. and Roos, J, 1997. “Measuring your company’s intellectual performance”, *Long Range Planning*, Vol. 30 No.3, pp. 413-426.

Roos, G., Roos, J., Edvinsson, L. and Dragonetti, N. C, 1997. *Intellectual Capital Navigating in the New Business Landscape*, New York University Press, New York, NY.

Smith, G.V, 1994. *The New Role of Intellectual Property in Commercial Transactions*, Wiley, New York, NY.

Stewart, T.A, 1998. *Intellectual Capital—The New Wealth of Organizations*, Nicolas Brealey Publishing, London.

Sullivan, P.H, 2000. *Value Driven Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value*, Wiley, New York, NY.

Sullivan, Patrick H, 2000. “A Brief History Of The Intellectual Capital Movement”,<http://www.brookings.org/es/research/projects/intangibles/icexsum.pdf> ruch_luv

www.capital-incentives.co.uk

www.swa.co.id