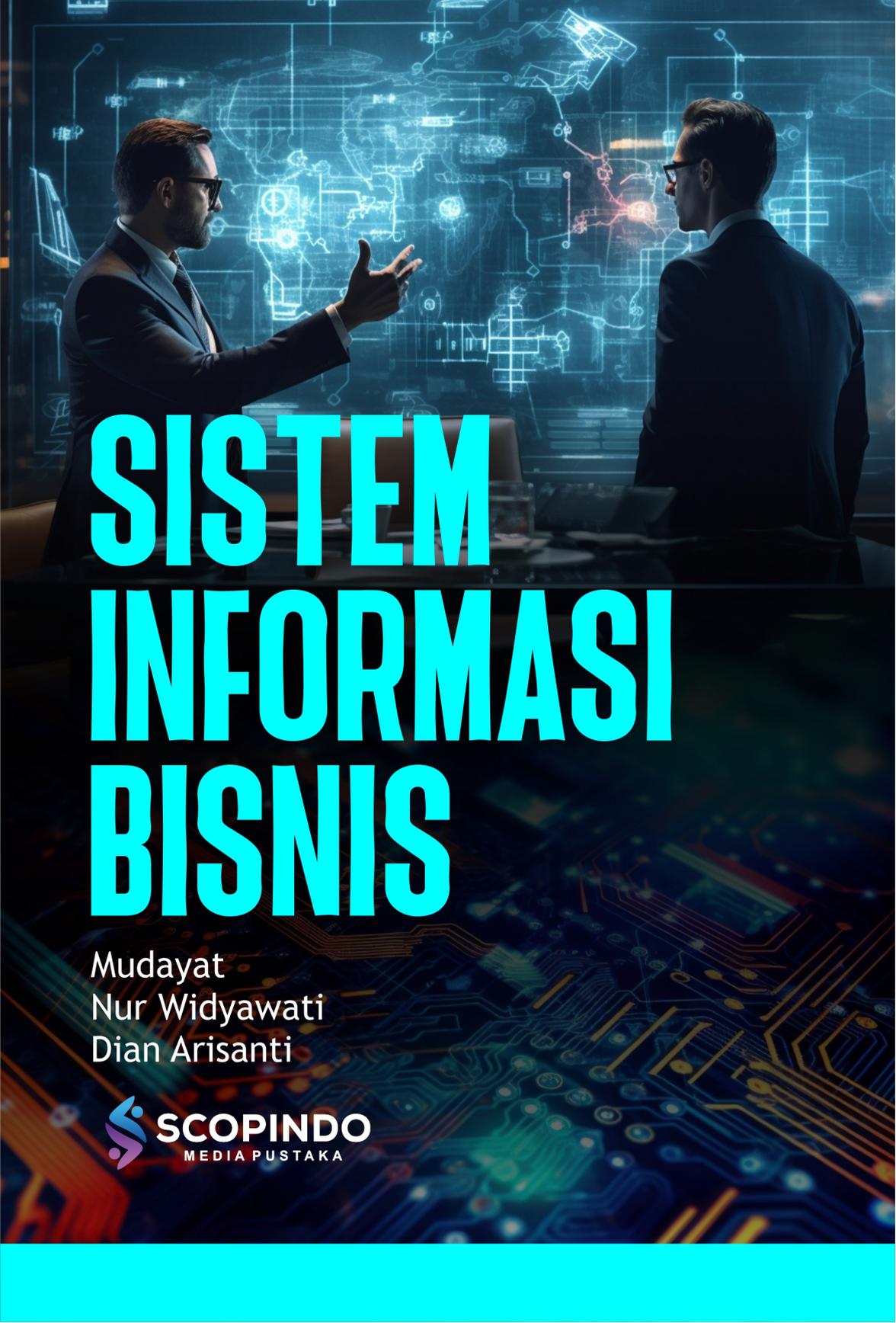




SISTEM INFORMASI BISNIS

Mudayat
Nur Widyawati
Dian Arisanti



SISTEM INFORMASI BISNIS

Mudayat
Nur Widyawati
Dian Arisanti

 **SCOPINDO**
MEDIA PUSTAKA

SISTEM INFORMASI BISNIS

Author:

**Mudayat
Nur Widyawati
Dian Arisanti**

Editor:

Nur Widyawati

Design Cover:

Faishal

copyright © 2024

Penerbit



Scopindo Media Pustaka
Jl. Ketintang Baru XV No. 25A, Surabaya
Telp. (031) 82521916
scopindomedia@gmail.com

Cetakan Pertama : 03 Januari 2024

Ukuran : 15,5 cm x 23 cm

Jumlah Halaman : vi + 179 halaman

Tahun Terbit Cetak: 2024

Tahun Terbit Digital: 2024

ISBN: 978-623-365-601-6

E-ISBN: 978-623-365-602-3 (PDF)

Hak cipta dilindungi oleh Undang-undang Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku tanpa izin tertulis dari Penerbit

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

Undang-undang Nomor 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta

Setiap orang yang dengan atau tanpa hak melakukan pelanggaran terhadap hak ekonomi yang sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan ancaman pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 100.000.000 (seratus juta rupiah)

Setiap orang yang dengan atau tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 500.000.000 (lima ratus juta rupiah).

Setiap orang dengan atau tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau Pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 1.000.000.000 (satu miliar rupiah).

PRAKATA

Puji syukur senantiasa penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis mampu mewujudkan buku Sistem Informasi Bisnis ini.

Salah satu orientasi Perguruan Tinggi pada program studi Ilmu Administrasi Bisnis untuk memberikan matakuliah ini bertujuan agar lulusan perguruan tinggi tidak mengalami kebingungan terjun ke dunia kerja. Dengan kata lain, outcome lulusan menjadi siap kerja. Mereka telah memiliki pemahaman terhadap konsep sistem informasi bisnis. Dengan demikian, perguruan tinggi mampu menghasilkan lulusan yang mandiri, inovatif, dan kreatif secara profesional terjun di segala sektor.

Semoga melalui penyusunan buku ini menjadi sumbangsih khazanah bagi keberadaan bisnis di Indonesia dan bermanfaat bagi mahasiswa serta untuk umum. Penulis tak lupa menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang mendorong dan mendukung terwujudnya buku ini. Saran dan masukan senantiasa diharapkan karena penulis menyadari bahwa tidak ada gading yang tak retak.

Surabaya, Januari 2024

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PRAKATA.....	iii
DAFTAR ISI.....	iv
BAB I SISTEM INFORMASI BISNIS.....	1
A. Pandangan Umum.....	2
B. Definisi dan Ruang Lingkup.....	3
C. Rangkuman.....	16
D. Latihan Soal.....	17
BAB II KONSEP PERENCANAAN BISNIS.....	19
A. Definisi Perencanaan Bisnis.....	20
B. Konsep Perencanaan Bisnis.....	20
C. Rangkuman.....	25
D. Latihan Soal.....	25
BAB III LINI FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA.....	27
A. Definisi Administrasi Sumber Daya Manusia.....	28
B. Konsep Dan Ruang Lingkup SDM.....	28
C. Rangkuman.....	35
D. Latihan Soal.....	35
BAB IV LINI FUNGSI PEMASARAN.....	37
A. Definisi Pemasaran.....	38
B. Konsep Dan Ruang Lingkup Pemasaran.....	39
C. Rangkuman.....	44
D. Latihan Soal.....	45

BAB V LINI FUNGSI PRODUKSI	47
A. Definisi Produksi.....	48
B. Konsep Dan Ruang Lingkup Produksi	49
C. Rangkuman	61
D. Latihan Soal.....	62
BAB VI LINI FUNGSI KEUANGAN	63
A. Definisi Laporan Keuangan Dan Kegunaannya	64
B. Konsep Dan Ruang Lingkupnya	65
C. Rangkuman	84
D. Latihan Soal.....	85
BAB VII SISTEM AUDIT	87
A. Definisi Auditing	88
B. Konsep Dan Ruang Lingkup Audit	90
C. Rangkuman	99
D. Latihan Soal.....	100
BAB VIII SISTEM E-BUSINESS	101
A. Definisi E-Business.....	102
B. Konsep Dan Ruang Lingkupnya	103
C. Rangkuman	109
D. Latihan Soal.....	110
BAB IX SISTEM BISNIS BERBASIS BALANCED SCORECARD ...	111
A. Definisi Balanced Score Card	112
B. Konsep Dan Ruang Lingkupnya	113
C. Rangkuman	129
D. Latihan Soal.....	129
BAB X SISTEM KEPUTUSAN BISNIS.....	131
A. Definisi Pengambilan Keputusan	132
B. Konsep Dan Ruang Lingkupnya	133
C. Rangkuman	140
D. Latihan Soal.....	141

BAB XI SISTEM ETIKA BISNIS, GCG, DAN CSR.....	143
A. DEFINISI ETIKA BISNIS, GCG, CSR.....	144
B. KONSEP DAN RUANG LINGKUPNYA	149
C. Rangkuman	163
D. Latihan Soal.....	163
BAB XII SISTEM KOMUNIKASI DALAM BISNIS.....	167
A. Definisi Komunikasi.....	168
B. Konsep Dan Ruang Lingkupnya	169
C. Rangkuman	172
D. Latihan Soal.....	172
DAFTAR PUSTAKA	173
GLOSARIUM	175
INDEKS.....	178



BAB I

SISTEM INFORMASI BISNIS

Tujuan Instruksional

Mahasiswa mampu memahami mengenai konsep dan ruang lingkup sistem informasi bisnis dengan metode CIPKu (Ceramah, Internet, Presentasi, Kuis) dengan model problem solving based learning dan project based learning.

A. Pandangan Umum

Pranata skema sistem informasi bisnis setidaknya ada tiga hal secara garis besar, yakni tujuan sistem informasi bisnis, cakupan sistem informasi bisnis, dan manfaat sistem informasi bisnis. Tujuan sistem informasi bisnis adalah agar tujuan perusahaan dicapai secara efektif dan efisien. Cakupan sistem informasi bisnis meliputi lini fungsi internal perihal keuangan, produksi, pemasaran, manajemen sumber daya manusia, dan aktivitas yang terkait. Lini fungsi eksternal meliputi sistem transaksi perdagangan, sistem promosi, sistem layanan pelanggan, dan kegiatan yang terkait. Dalam proses aktivitas bisnis maka sistem informasi bisnis bermanfaat bagi pelaku bisnis, praktisi bisnis, manajer, pengusaha, kegiatan administrasi semua sektor, dan kegiatan lainnya yang terkait pada sistem bisnis keseluruhan secara komprehensif. Skema sistem informasi bisnis berhubungan dengan perilaku organisasi perusahaan baik pada level organisasi, kelompok, dan individu (Mudayat, 2021).

Oleh karena itu, agar pemahaman lebih terintegrasi maka disampaikan terkait sistem informasi manajemen. Ihwal ini dimaksudkan bahwa bisnis pada era digital atau komputerize tidak akan terlepas dengan sistem informasi manajemen dalam teknologi (IT). Maka dari itu, dalam bab ini dipaparkan tentang:

1. Definisi sistem dan Sistem Informasi Manajemen.
2. Macam-macam sistem informasi dan pembagian Sistem Informasi Manajemen.
3. Penggunaan Sistem Informasi Manajemen bagi manajemen kinerja.
4. Risiko menggunakan sistem komputer dalam mendukung



manajemen kinerja.

B. DEFINISI DAN RUANG LINGKUP

Sistem adalah seperangkat komponen yang berada dalam suatu organisasi yang saling berhubungan dalam menunjang aktivitas kinerja organisasi tersebut. Keberadaan sistem menjadi semakin penting pada saat organisasi semakin berkembang, yaitu terutama pada saat Perusahaan memasuki pasar internasional segala keputusan tidak mungkin lagi dilakukan dengan perangkat sistem yang sederhana. Sistem informasi merupakan kombinasi dari teknologi informasi dan aktivitas orang yang menggunakan teknologi untuk mendukung operasi dan manajemen(Sutabri, 2018). Dengan kata lain, ada tiga hal utama yang harus bersinergi secara komprehensif, yakni *brainware*, *software*, dan *hardware* dalam mencapai tujuan proses bisnis.

Definisi Sistem Informasi Manajemen

Sistem Informasi Manajemen adalah suatu perangkat manajemen yang dipergunakan untuk mendukung pihak manajemen perusahaan dalam menerima, mengola dan mengelola perusahaan secara baik dan sistematis dengan tujuan untuk mendukung penciptaan kinerja perusahaan.

Macam-macam Sistem Informasi

Pada era globalisasi sekarang ini bisa dikatakan seluruh perangkat kerja di berbagai organisasi telah menggunakan dan menerapkan konsep sistem informasi yang modern. Kecuali di beberapa kawasan di negara berkembang dan terbelakang yang dianggap masih belum tersentuh oleh pengaruh dampak teknologi.



Terdapat bermacam-macam sistem informasi, antara lain:

- Sistem reservasi pesawat terbang: digunakan dalam biro perjalanan untuk melayani pemesanan tiket/pembelian tiket.
- Sistem untuk menangani penjualan tiket kendaraan bermotor sehingga dapat digunakan untuk memantau utang para pelanggan
- Sistem biometric yang dapat mencegah orang yang tak berwenang memasuki fasilitas- fasilitas rahasia atau mengakses informasi yang bersifat rahasia dengan cara menganalisa sidik jari atau retina mata.
- Sistem POS (point of sale) yang diterapkan pada kebanyakan pasar swalayan dengan dukungan pembaca barcode untuk mempercepat pemasukan data.
- Sistem telemetri atau pemantauan jarak jauh yang menggunakan teknologi radio misalnya untuk mendapatkan suhu lingkungan pada gunung berapi atau memantau getaran pilar jembatan rel kereta api.
- Sistem berbasis kartu cerdas (smart card) yang dapat digunakan oleh juru medis untuk mengetahui riwayat penyakit pasien yang datang ke rumah sakit karena di dalam kartu tersebut terekam data-data mengenai pasien.
- Sistem yang dipasang pada tempat-tempat publik yang memungkinkan seseorang mendapatkan informasi seperti tempat pariwisata, pertokoan, dan lain-lain.
- Sistem layanan akademisi berbasis Web yang memungkinkan, mahasiswa memperoleh data-data akademisi atau bahkan dapat mendaftarkan mata kuliah yang diambil pada semester baru.
- Sistem pertukaran data elektronik (Electronic Data Interchange atau EDI) yang memungkinkan pertukaran dokumen antar perusahaan secara elektronik dan data yang



terkandung dalam dokumen dapat di proses secara langsung oleh komputer.

- E-government atau sistem informasi layanan pemerintahan yang berbasis internet.

Pembagian Sistem Informasi Manajemen

Secara umum sistem informasi manajemen dibagi menjadi 3 (tiga) tingkatan, yaitu:

- a. Sistem Pemrosesan Transaksi (Transaction Processing System)
Sistem Pemrosesan Transaksi digunakan untuk mendukung manajemen tingkat bawah (Low Level Management) segala macam bentuk organisasi ataupun perusahaan
- b. Sistem Pengendalian Manajemen (Management Control System)
Sistem Pengendalian Manajemen adalah sistem informasi yang ditujukan untuk mendukung manajemen tingkat menengah agar dapat mengendalikan organisasi tetap menuju kepada sasaran yang diinginkan
- c. Sistem Pendukung Keputusan (Decision Support System)
Sistem Pendukung Keputusan dirancang untuk mendukung manajemen tingkat atas dalam mengambil keputusan-keputusan yang bersifat strategi dalam rangka mencapai visi dan misi organisasi

Sumber Informasi bagi Pihak Manajemen

Bagi pihak manajemen sumber informasi dibagi menjadi dua, yaitu:

- a. Informasi yang bersumber dari pihak internal
Sumber informasi internal berasal dari lingkungan dalam organisasi yang diterima dan selanjutnya diolah menjadi informasi yang mendukung pembentukan dalam proses pengambilan keputusan organisasi.



- b. Informasi yang bersumber dari pihak eksternal.
 Sumber informasi eksternal berasal dari lingkungan luar organisasi yang selama ini mereka merupakan pihak-pihak yang memiliki kepentingan terhadap organisasi, selanjutnya informasi eksternal tersebut diolah dan menjadi informasi pendukung dalam proses pengambilan keputusan organisasi.

Tabel 1.1: Berbagai Sumber Informasi untuk Manajemen

Jenis	Sumber Internal	Sumber Eksternal
Formal berbasis computer	Indikator-indikator kunci yang dihasilkan oleh sistem penjajak internal	Basis data Publik
Formal berbasis dokumen	Laporan-laporan perencanaan audit internal	Laporan-laporan industri
Formal, verbal	Pertemuan-pertemuan terjadwal	Forum-forum industri
Informal	Percakapan makan siang gosip, manajemen dengan jalan-jalan	Pameran dagang, kontrak personal

Kondisi Informasi

Kondisi informasi menyangkut penilaian kebenaran informasi terutama pada saat informasi dipergunakan dalam mendukung proses pengambilan keputusan (decision making). Ada beberapa kondisi informasi yang harus di perhatikan, yaitu:

- a. Keakuratan informasi. Ini menyangkut dengan apakah informasi yang diterima memiliki keakuratan atau tidak, karena jika informasi tersebut tidak akurat dalam pengertian seharusnya informasi tersebut terjadi di kota A namun



di informasikan terjadi di kota B. Maka informasi ini dianggap tidak akurat atau tingkat kebenarannya sangat kurang.

- b. Kualitas informasi. Kualitas informasi menyangkut dengan kepercayaan terhadap informasi yang diterima. Contoh konsumen tidak menyukai jika suatu produk yang dibeli ternyata tidak sesuai antara informasi yang diterima dengan kualitas pada saat produk tersebut dipergunakan. Seharusnya informasi yang diterima dalam bentuk iklan di berbagai media adalah sama dengan kualitas realitanya.
- c. Relevansi informasi dengan masalah yang dimaksud. Bagi pihak manajemen dalam proses pengambilan keputusan menginginkan agar informasi yang diterima bukan hanya sekedar akurat namun juga sesuai dengan masalah yang dihadapi. Misalnya pihak manajemen perusahaan berencana membeli kembali saham perusahaan yang telah dijual (buy back), maka untuk mendukung keputusan tersebut dibutuhkan informasi yang relevan tentang kondisi keuangan perusahaan. Seperti ketersediaan dana hasil rekomendasi dari pihak research and development (penelitian dan pengembangan) yang menyatakan bahwa perusahaan layak dan boleh membeli kembali saham yang telah dijual tersebut. Maka jika informasi yang disampaikan tersebut adalah tidak relevan dengan kondisi keuangan perusahaan yang sesungguhnya maka artinya pihak manajemen perusahaan akan menerima kesalahan dalam pengambilan keputusan. Dan itu lebih jauh akan berdampak pada berbagai bentuk kerugian termasuk kerugian finansial dan non finansial.
- d. Waktu informasi. Waktu informasi menyangkut dengan periode datangnya informasi tersebut. Jika suatu informasi terlambat maka dianggap informasi tersebut sudah kadaluarsa (expaire), dan informasi tersebut tidak dapat dipergunakan lagi.



- e. Sumber atau pihak pemberi informasi. Ini menyangkut dengan pihak pemberi informasi dan pihak penerima informasi, yaitu jika informasi tentang persediaan barang di gudang maka selayaknya yang menyampaikan informasi adalah bagian gudang, namun jika menyangkut dengan menurunnya angka penjualan di pasaran maka informasi yang masuk hendaknya adalah bersumber dari pihak bagian marketing (pemasaran), dan seterusnya.

Semua kondisi ini menyangkut dengan kelayakan apakah informasi tersebut dapat dipercaya dan layak diproses sebagai salah satu informasi pendukung dalam proses pengambilan keputusan. Karena salah satu alasan suatu informasi dikatakan layak atau tidak layak jika informasi tersebut tidak memenuhi syarat-syarat yang tertera di atas.

Beberapa kesalahan bagi pihak manajemen perusahaan, adalah pada saat informasi yang diterima tidak dilakukan pengecekan ulang (crosscheck) tentang kondisi kebenaran suatu informasi. Oleh karena itu untuk menghindari berbagai macam masalah yang akan terjadi di kemudian hari kiranya ada baiknya informasi yang diterima dilakukan pengecekan kembali tentang kebenaran informasi tersebut.

Sistem Manajemen Kinerja

Adapun sejumlah alasan dasar mengapa orang mulai menggunakan analisis sistem yaitu :

- a. Pemecahan problem (problem solving). Ada kemungkinan bahwa sistem yang ada dewasa ini tidak berfungsi sebagaimana diinginkan, hingga ahli analisis sistem dipanggil untuk memperbaiki sistem yang bersangkutan
- b. Syarat baru (new requirement). Alasan kedua, mengapa orang melaksanakan analisis sistem adalah bahwa syarat baru atau peraturan baru dihadapi oleh organisasi yang bersangkutan.



- c. Mengimplementasikan ide atau teknologi baru. Alasan ketiga untuk melakukan analisa sistem dapat timbul karena adanya keinginan untuk mengimplementasikan sebuah ide baru, teknolog baru atau teknik baru.
- d. Perbaikan-perbaikan sistem secara luas (broad systems improvement).

Akhirnya dapat pula dikatakan bahwa analisis sistem dapat digunakan oleh karena adanya sesuatu keinginan untuk menemukan cara yang lebih baik untuk melakukan pekerjaan yang kini sedang dikerjakan.

Suatu organisasi umumnya menerapkan sistem yang terbuka pada lingkungannya, walaupun kita juga melihat adanya organisasi yang menerapkan sistem yang tidak peduli dengan lingkungannya atau tertutup. Adapun pengertian sistem terbuka dan tertutup adalah,

- a. Sistem terbuka adalah suatu model sistem yang dipakai dan diterapkan dimana organisasi tersebut melakukan interaksi dengan lingkungannya.
- b. Sistem tertutup adalah suatu model sistem yang dipakai dan diterapkan oleh suatu organisasi yang tidak melakukan interaksi dengan lingkungannya.

Dari segi analisis sistem, jenis sistem manajemen kinerja dapat dikelompokkan menjadi:

- a. Sistem manajemen kinerja yang berfokus pada individu karyawan sebagai manusia (input),
- b. Sistem manajemen kinerja yang berfokus pada proses, dan
- c. Sistem manajemen kinerja yang berfokus pada keluaran (output).

Pengaruh sistem dalam mendukung penciptaan manajemen kinerja dapat kita rasakan salah satunya dalam usaha menciptakan suatu model manajemen kinerja yang repre-



sentatif bagi organisasi tersebut. Karena sistem pendukung penciptaan manajemen kinerja, dan sistem diciptakan serta disesuaikan dengan kondisi realita di organisasi tersebut.

Penggunaan Sistem Informasi Manajemen bagi Tingkatan Manajemen dan Pengaruhnya bagi Manajemen Kinerja

Dalam suatu manajemen perusahaan dengan segala tingkatannya kebutuhan akan informasi memiliki perbedaannya masing-masing. Adapun bentuk kebutuhan dan perbedaan informasi yang mereka perlukan adalah,

- a. Top management (manajemen tingkat atas)
Kebutuhan sistem informasi bagi pihak top management memiliki ciri-ciri sebagai berikut, yaitu:
 - 1) Bekerja untuk mengkonsep dan mewujudkan visi dan misi perusahaan.
 - 2) Merancang strategi perusahaan secara keseluruhan, termasuk memutuskan kebijakan akuisisi dan merger.
 - 3) Mengedepankan pekerjaan dengan format keputusan bersifat umum (abstrak), dan selanjutnya memerintahkan pihak middle dengan tujuan sesuai dengan yang diarahkan nya.
 - 4) Informasi yang diterima oleh pihak top management cukup yang bersifat poin-poin saja, dalam artian hanya executive summary dan tidak perlu harus sampai 500 s/d 1.000 halaman. Karena pihak toll management harus mengambil keputusan secara cepat dan tepat.
 - 5) Manajemen tingkat atas tidak membutuhkan informasi tentang berapa banyak penjualan hari ini, yang diperlukan adalah berapa besar penjualan dari bulan ke bulan dan apakah ada tren (kecenderungan) naik atau turun. Sehingga dari informasi ini akan diketahui apa kondisi masa depan yang akan terjadi.
 - 6) Perangkat yang dibutuhkan oleh top management meliputi DSS (Decision Support System), dan beberapa



- perangkat lunak lainnya seperti Outlook Soft, Information Builder, Knowledge, Storm dan sebagainya
- b. Middle management (manajemen tingkat menengah)

Kebutuhan sistem informasi bagi pihak middle management memiliki ciri-ciri sebagai berikut, yaitu:

 - 1) Middle management bertugas menjembatani informasi yang berhubungan antara top dan lower management.
 - 2) Mengedepankan konsep efektifitas dalam melaksanakan pekerjaan.
 - 3) Bertanggungjawab terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pihak lower management, dan berusaha memperkecil risiko pekerjaan yang akan terjadi nantinya.
 - 4) Middle management bertugas mengkoordinir unit-unit yang ada di *lower management*.
 - c. Lower management (manajemen tingkat bawah)

Kebutuhan sistem informasi bagi pihak lower management memiliki ciri-ciri sebagai berikut, yaitu:

 - 1) Mengerjakan seluruh pekerjaan yang ditugaskan oleh pihak middle management hingga beres.
 - 2) Mengedepankan konsep efisiensi dalam bekerja.
 - 3) Melakukan pekerjaan dengan sangat sistematis dan terstruktur, serta menghindari timbulnya kesalahan yang bersifat fatal
 - 4) Kebutuhan dan pengolahan informasi bersifat maksimal
 - 5) Kebutuhan akan informasi yang lalu lebih dibutuhkan, karena dari informasi masa lalu tersebut kemudian diolah dengan mempergunakan perangkat analisis untuk disusun dan di narasi kan
 - 6) *Lower management* bertugas melayani unit-unit yang paling bawah.
 - 7) *Lower management* harus siap bekerja di bawah tekanan (*under pressure*)



Untuk menunjang kompetensi yang maksimal dan dalam rangka mewujudkan manajemen kinerja yang profesional, maka seorang manajer di suatu perusahaan perlu memiliki keterampilan dalam menerapkan ilmu manajemen secara utuh. Ini sebagaimana dikatakan oleh Winardi bahwa, "Dalam peranan demikian ia perlu memiliki keterampilan- keterampilan sebagai berikut:

1. Kemampuan untuk mengenal situasi-situasi di mana ilmu manajemen mungkin dapat digunakan secara efektif.
2. Kemampuan untuk melaksanakan komunikasi dua arah dengan seorang spesialis teknis; artinya ia harus mampu:
 - Menerangkan sifat problem nya kepada seorang spesialis dengan cara yang dapat dimengerti, dan
 - Mengerti produk spesialis tersebut untuk dapat memverifikasi ketepatan dan kegunaan potensialnya.
3. Kemampuan untuk mengerti hasil studi ilmu manajemen sehingga ia dapat mencapai hasil penuh informasi yang tersedia baginya.

Dengan berbagai bentuk permasalahan (problem) yang dihadapi, para manajer diminta untuk mampu mengkonsep model pemecahan masalah khususnya yang memiliki tingkat kerumitan tinggi. Ini seperti yang dikemukakan oleh Winardi 15) bahwa, "Ia harus mampu merumuskan model-model yang tepat untuk menganalisis problem-problem tersebut, kemudian memanfaatkan program-program standar yang disusun oleh pihak lain guna mencapai pemecahan-pemecahan dan akhirnya menafsirkan hasil-hasilnya".

Dengan dipergunakannya Sistem Informasi Manajemen (SIM) yang modern maka diharapkan terjadi perubahan dalam manajemen kinerja di suatu organisasi, terutama memberi pengaruh pada peningkatan dalam bidang,

- a. Proses pengambilan keputusan.



- b. Efisiensi dan efektivitas dalam setiap pekerjaan. Dimana efisiensi dilihat dari segi penghematan biaya dan efektivitas dilihat dari ketepatan pengerjaan tugas.
- c. Produktivitas kerja di berbagai lini termasuk peningkatan basil output.
- d. Performance perusahaan di mata publik menjadi lebih baik, terutama menyangkut service (pelayanan) kepada para pengguna produk.
- e. Penciptaan kreatifitas dan inovasi produk yang sanggup bersaing dipasar nasional serta global.
- f. Penciptaan taktik dan strategi yang bersifat aplikatif serta realistis untuk diterapkan.

Ada banyak dampak positif dengan dipergunakannya SIM dengan baik, terutama sekali mampu membantu dalam membangun dan memperkuat manajemen kinerja suatu organisasi. Ini sebagaimana yang dikatakan oleh Joanna Ledgerwood bahwa, sistem informasi yang baik dapat:

- Memperbaiki kerja karyawan lapangan, memungkinkan mereka memantau portofolio dengan lebih baik dan menyediakan pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan yang semakin banyak.
- Memungkinkan para pengawas memantau bidang tanggung jawab mereka dengan lebih baik, menunjukkan dengan tepat semua bidang prioritas yang paling banyak membutuhkan perhatian.
- Membantu manajemen senior lebih baik menyusun pekerjaan organisasi secara menyeluruh serta mengambil keputusan operasional dan strategis secara bijaksana dengan teratur memantau kesehatan lembaga melalui serangkaian laporan dan indikator yang dipilih dengan cermat.



Bentuk Risiko bagi Pihak Manajemen Mempergunakan Sistem Komputer sebagai Pendukung Kinerja

Risiko pada bidang komputer ini bisa terjadi karena berbagai faktor seperti faktor masuknya virus yang disebabkan oleh proteksi software yang tidak memadai. Dalam suatu perusahaan kebutuhan seorang IT (information technology) yang memiliki kualitas dan kompetensi yang memadai bahkan jika diperlukan memiliki reputasi sangat diperlukan. Pada era sekarang ini setiap kemajuan teknologi perangkat lunak selalu diikuti dengan berbagai permasalahan yang timbul. Hacker adalah salah satu yang begitu tertarik untuk menggeliti hidang perangkat lunak serta mencoba menerobos setiap proteksi yang dibuat oleh suatu lembaga. Yang tidak terkecuali adalah lembaga perbankan seperti pada kasus pembobolan ATM dengan mempergunakan kartu ATM palsu, pembuatan website palsu suatu perbankan sehingga nasabah terkecoh dan banyak yang mentransfer tang kewebsite palsu tersebut,

Dimana setiap perusahaan yang memiliki hubungan langsung (connect) dengan internet maka artinya berbagai informasi perusahaan tersebut dapat langsung diserap oleh berbagai pihak diluar perusahaan, yaitu terutama mereka yang memakai jaringan internet.

Oleh karena itu ada beberapa risiko yang diperkirakan akan timbul dalam bidang komputer yaitu :

1. Terjadinya perubahan data-data komputer karena faktor terserang oleh virus. Kondisi ini sering terjadi karena jaringan komputer berhubungan dengan internet. Oleh karena itu komputer harus selalu memiliki antivirus yang terbaru. Maka sebaiknya perusahaan harus selalu memiliki tempat khusus yang aman untuk menyimpan dokumen penting. Untuk mengamankan beberapa dokumen penting ada beberapa tindakan yang harus dilakukan oleh perusahaan, yaitu:



- Melakukan pemisahan data-data yang dianggap penting dan kurang penting, seperti dengan membuat peringkat penting dan tidak pentingnya suatu data. Kalau perlu menyimpan di dua tempat baik di kantor A dan kantor B, dengan tujuan menghindari hal-hal yang tidak terduga, contoh kebakaran, banjir, pencurian, dan lainnya.
 - Membangun proteksi terhadap data dan berbagai informasi lainnya. seperti dengan membuat password khusus dan hanya orang-orang tertentu yang bisa mengetahui.
2. Komputer adalah teknologi yang selalu mengalami perubahan terutama pada setiap program yang ditawarkan, sehingga mengharuskan kualitas IT dari para personalnya juga dapat di update setiap waktunya dengan tujuan berbagai permasalahan yang akan timbul di kemudian hari dapat dihindari.
 3. Komputer adalah masuk dalam kategori IT yang memiliki nilai pasar yang tinggi, sehingga setiap pergantian perangkat komputer dan biaya tenaga ahlinya selalu saja membutuhkan biaya yang tinggi. Seperti biaya training, course, service komputer, dan pembelian program berbagai komputer. Dan bagi setiap perusahaan program yang harus dibeli adalah selalu harus yang bersifat original.

Terdapat beberapa sebab-sebab utama kerusakan sistem komputer, serta pengidentifikasian akibat kerusakan komputer yang umum, yaitu:



Tabel 1.2: Sebab-sebab Utama Kerusakan Sistem Komputer

Uraian	Persentase
Kesalahan tegangan listrik	9 %
Kesalahan pemakai	11%
Akibat api dan air	20 %,
Kecurangan, pencurian	30%
Kerusakan hardware/software	30%

Dari tabel di atas dapat kita lihat bahwa kerusakan hardware/software serta kecurangan, pencurian adalah yang tertinggi yaitu sama-sama 30% (tiga puluh persen).

Tabel 1.3: Pengidentifikasian Akibat Kerusakan Komputer yang Umum

Akibat	%
Kerugian bisnis dan konsumen	24
Kerugian kredibilitas atau goodwill	21
Masalah cash flow	21
Berkurangnya kualitas pelayanan terhadap Konsumen	18
Ketidakmampuan menggali karyawan	12
Tumpukan pekerjaan dan Kerugian produksi	11
Kerugian data	10
Kerugian financial	9
Kerugian manajemen rekening konsumen	8
Kerugian pengawasan keuangan	7

C. RANGKUMAN

Pada bab ini disampaikan terkait dengan definisi sistem dan Sistem Informasi Manajemen, macam-macam sistem informasi dan pembagian Sistem Informasi Manajemen, penggunaan Sistem Informasi Manajemen bagi manajemen kinerja, dan risiko menggunakan sistem komputer dalam mendukung



manajemen kinerja.

D. LATIHAN SOAL

1. Jelaskan pengertian Sistem Informasi bisnis dan mengapa diperlukan?
2. Jelaskan bentuk-bentuk permasalahan mempergunakan sistem komputer dalam menunjang aktivitas kinerja suatu perusahaan?
3. Jelaskan beberapa alasan yang menyebabkan seseorang mempergunakan analisis sistem dan apa bahayanya jika tidak mempergunakan analisis sistem tersebut?







BAB II

KONSEP PERENCANAAN BISNIS

Tujuan Instruksional

Mahasiswa mampu memahami mengenai perencanaan bisnis dengan pengajaran problem solving based learning dan project based learning.

A. DEFINISI PERENCANAAN BISNIS

Perencanaan bisnis merupakan suatu rangka kerja yang menjelaskan setiap bagian bisnis yang akan dikerjakan dari awal hingga akhir. Perencanaan bisnis juga memasukkan berbagai kejadian” yang harus diantisipasi jika ada hal” yang tidak diinginkan terjadi dengan pendekatan ukuran yang realistis. Konsep perencanaan dan pengembangan bisnis menjadi acuan perusahaan untuk mencapai tujuan(Mudayat, 2020).

B. KONSEP PERENCANAAN BISNIS

Time Schedule

Merupakan jangka waktu yang dibuat untuk melaksanakan suatu rencana pekerjaan secara sistematis dan terjadwal. Tujuan umum dalam pembuatan time schedule yaitu :

- a. Memberi arah pekerjaan secara lebih terfokus dan mengedepankan penyelesaian pekerjaan berdasarkan skala prioritas.
- b. Agar setiap pekerjaan dapat terselesaikan secara terjadwal sehingga terwujud konsep efektivitas (waktu) dan efisiensi (biaya) yang diharapkan
- c. Terciptanya mekanisme kegiatan yang bergaya modern dan bersifat prudential principle (prinsip kehati-hatian) serta memberi kepuasan kepada para stakeholders.



No	Uraian	Waktu											
		Januari				Februari				Maret			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Merancang business plan untuk toko buku	■											
2	Mencari sumber dana		■										
3	Mencari dan menemukan lokasi toko yang strategis		■	■									
4	Membeli dan memasang rak buku			■									
5	Menghubungi distributor buku dan memesan buku			■									
6	Melakukan perekrutan dan pelatihan karyawan				■								
7	Menerima kiriman buku				■	■	■						
8	Menyiapkan daftar buku dengan sistem yang terkomputerisasi				■	■	■						
9	Melakukan promosi di media cetak dan elektronik					■	■	■					
10	Melakukan evaluasi penjualan (keuangan)								■				
11	Melakukan evaluasi kinerja									■			
12	Membangun strategi hasil evaluasi dan menambah jumlah distributor										■	■	■

Dalam pekerjaan bisnis atau proyek yang dilakukan, pengeluaran biaya terbesar terjadi pada tahap awal dan pertengahan sedangkan pada tahap akhir pengeluaran lebih kecil.

Contoh pembuatan pabrik sepatu :

1. Tahap awal : mencari lokasi tanah dan membangun pabrik, pembelian (mesin, bahan baku, komputer), pemasangan (listrik, pipa saluran air) dll
2. Tahap pertengahan : perekrutan dan pelatihan karyawan, penyusunan sistem administrasi secara komputerisasi
3. Tahap akhir : bersifat finishing dengan melihat bagian” mana saja yang belum terselesaikan.

Susunan Isi Perencanaan Bisnis

Isi dari sebuah perencanaan bisnis yaitu :

1. Cover judul
2. Latar belakang bisnis (sejarah)
3. Deskripsi tentang bisnis apa yang akan dilakukan



4. Deskripsi tentang pasar
5. Deskripsi tentang produk/komoditi yang akan diusahakan
6. Susunan pengurus dan kepemimpinan
7. Objectives dan goals
8. Gambaran keuangan
9. Lampiran

Tujuan Pembuatan Perencanaan Bisnis

Lima alasan mengapa harus menyiapkan suatu perencanaan bisnis :

1. Dapat tetap konsentrasi pada tujuan yang telah ditetapkan
2. Merupakan alat untuk mencari dana
3. Merupakan alat komunikasi untuk menarik orang lain, pemasok, konsumen dan penyandang dana, sehingga mengerti tujuan dan cara operasional bisnis
4. Membuat pengawasan lebih mudah dalam operasionalnya, apakah mengikuti rencana atau tidak
5. Dapat mengetahui langkah” praktis menghadapi dunia persaingan, sehingga lebih efektif

Faktor perencanaan bisnis yang kurang baik, sehingga menyebabkan kegagalan bisnis :

1. Tujuan yang ditetapkan oleh pengusaha kurang masuk akal, pengusahan kurang memiliki tanggungjawab
2. Pengusaha tidak memiliki pengalaman dalam perencanaan bisnis
3. Pengusaha tidak memperhitungkan ancaman dan kelemahan bisnisnya
4. Konsumen tidak mengharapkan adanya barang dan jasa yang ditawarkan oleh pengusaha tersebut

Pembuatan TOR (*Term of Reference*)

Kerangka acuan (TOR) merupakan rumusan pokok tujuan dan lingkup gagasan, hasil dari pengkajian pendahuluan yang



dituangkan dalam dokumen. Bersifat garis besar tetapi mencakup inti masalah, sehingga konsultan yang disertai tugas memahami apa yang diinginkan oleh pemilik.

Dalam pembuatan TOR, dibutuhkan orang yang mengerti bagaimana mengerjakan TOR secara baik dan benar, artinya bisa dipahami secara cepat oleh pengguna (konsultan)

Kategori Waktu Perencanaan Keuangan

3 bentuk kategori dalam waktu perencanaan keuangan :

1. Perencanaan keuangan jangka pendek. Perencanaan keuangan dibuat untuk jangka waktu selama 1 tahun
2. Perencanaan keuangan jangka menengah. Perencanaan keuangan dibuat dalam waktu 1 – 5 tahun
3. Perencanaan keuangan jangka panjang. Perencanaan keuangan dibuat dalam waktu di atas 5 tahun

Tujuan perusahaan membuat perencanaan keuangan jangka panjang adalah untuk memastikan suatu perusahaan bisa mengkonsep stabilitas penjualan, ekspansi dan inovasi produk secara sustainable. Konsep business sustainable banyak diterapkan oleh perusahaan multinasional. Dalam menciptakan suatu perencanaan yang baik, maka manajer keuangan berusaha untuk melihat dari sudut pandang efektif (segi biaya) dan efisien (segi waktu)

Beberapa unsur dasar dari kebijakan keuangan perusahaan:

1. Perusahaan membutuhkan investasi pada aset-aset baru
2. Tingkat pinjaman yang akan digunakan perusahaan untuk mendanai investasinya pada aset riil
3. Jumlah kas yang dimiliki perusahaan yang digunakan untuk membayar para pemegang saham
4. Jumlah likuiditas dan modal kerja yang dibutuhkan perusahaan dalam operasi sehari - hari



Kondisi Dan Model Dalam Perencanaan Keuangan

Tiga kondisi yang harus diantisipasi dalam pembuatan perencanaan keuangan yaitu :

1. Kondisi buruk. Dipengaruhi oleh beberapa sebab seperti resesi ekonomi, krisis moneter, peperangan. Membuat asumsi” untuk mengantisipasi jika kondisi seperti itu terjadi dikemudian hari.
2. Kondisi normal. Membuat asumsi” yang akan terjadi dalam kondisi normal namun tetap dengan menempatkan analisa kehati-hatian apabila kondisi buruk muncul
3. Kondisi baik atau bertumbuh. Perencanaan bisnis dapat dijalankan dengan baik.

Perencanaan Bisnis Yang Dikonsep Secara Bertahap

Untuk membuat suatu bisnis terselesaikan secara baik dan sempurna, maka sebaiknya pekerjaan tersebut dilakukan secara bertahap. Tujuan suatu perencanaan keuangan dilakukan secara bertahap adalah supaya biaya yang dikeluarkan juga secara bertahap dan dapat mengontrol manajemen perusahaan. Bagi perusahaan multinasional yang ingin melakukan ekspansi bisnis ke berbagai bidang, maka konsep bertahap dianggap sebagai keputusan yang aman bagi perusahaan.

Tujuan Perencanaan dan Pengendalian Keuangan

1. Untuk memperkecil risiko yang akan terjadi dikemudian hari
2. Untuk memikirkan dan membuat prioritas” yang ingin dibangun
3. Untuk memberikan keyakinan kepada para stakeholders, terutama para pemegang saham dan kreditur
4. Untuk memberikan kekuatan deteksi kepada berbagai peristiwa yang terjadi



Contingency Plan

Merupakan rencana cadangan yang dibuat untuk mengantisipasi kemungkinan dari gagalnya suatu rencana. Contingency plan dalam perspektif keuangan dapat diputuskan dalam bentuk memiliki cadangan aset yang bersifat dapat digunakan sewaktu-waktu.

Dalam aktivitas bisnis, terdapat banyak kejadian tidak terduga dan sudah seharusnya suatu perusahaan memiliki cadangan yang mencukupi. Apalagi jika perusahaan tersebut terlibat dalam skala bisnis internasional → risiko valuta asing. Dengan demikian, perencanaan bisnis menjadi konsep awal yang mendasar dalam pranata sistem informasi bisnis.

C. RANGKUMAN

Pada bab ini memaparkan tentang:

1. Definisi *business plan* dan pemahaman *time schedule*
2. Susunan isi dan tujuan pembuatan *business plan*
3. Pembuatan *term of reference* dan kategori waktu perencanaan

Untuk membangun bisnis maka dibutuhkan perencanaan bisnis yang bisa memberikan arah bisnis dengan baik dan terencana secara matang.

D. LATIHAN SOAL

1. Jelaskan mengapa perencanaan bisnis menjadi penting dipelajari oleh seorang administrasi bisnis?
2. Jelaskan hubungan *business plan* dan rencana strategi perusahaan!
3. Jelaskan fungsi *contingency plan* bagi suatu perusahaan dan mengapa *contingency plan* tersebut diperlukan?







BAB III

LINE FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA

Tujuan Instruksional Umum

Mahasiswa mampu memahami mengenai administrasi sumber daya manusia

Tujuan Instruksional Khusus

Mahasiswa mampu memahami dengan baik tentang:

1. Definisi administrasi sumber daya manusia
2. *Recruitment* dan konsep *the right man and the right place*
3. Kepemimpinan dan konsep kontrak sosial
4. Kompetensi, pembelajaran dan kedisiplinan
5. *Reward* dan *punishment* serta penilaian kinerja
6. Mampu menjawab soal-soal yang diberikan

Salah satu pendukung penguatan institusi bisnis adalah dengan termilikinya kualitas sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dan mampu memberi pengaruh pada penguatan institusi tersebut secara jangka panjang. Pada bab ini akan dibahas mengenai tahap-tahap dalam memahami administrasi sumber daya manusia.

A. DEFINISI ADMINISTRASI SUMBER DAYA MANUSIA

Merupakan suatu mekanisme susunan yang mengedepankan penataan kinerja pekerjaan dengan sistem menempatkan tenaga kerja yang sesuai pada posisinya sehingga tercipta efisiensi dan efektifitas pekerjaan.

B. KONSEP DAN RUANG LINGKUP SDM

Recruitment Dan Konsep The Right Man And The Right Place

Persoalan paling mendasar yang sering menjadi masalah dalam bidang analisis aspek sumber daya manusia adalah berawal pada kesalahan penerimaan dan penempatan tenaga kerja yang tidak sesuai dengan yang diharapkan. Konsep pengembangan dan pembangunan bisnis dalam bidang sumber daya manusia adalah **“the right man and the right place”**(Mudayat, 2022).



Contoh patokan ukuran dalam proses recruitment yang berlandaskan pada konsep “the right man and the right place” adalah :

1. Linieritas antara latar belakang pendidikan dengan posisi pekerjaan yang ditempati
2. Linieritas antara latar belakang pengalaman pekerjaan dengan ruang lingkup pekerjaan yang akan ditugaskan
3. Karakteristik dasar yang dinilai oleh para pakar psikotes perusahaan (kepercayaan diri, kedisiplinan, loyalitas, kerapian, keramahan, kejujuran)
4. Tidak memiliki keterlibatan dengan organisasi terlarang (teroris, radikal dll)
5. Riwayat kesehatan (sehat jasmani dan rohani serta catatan terkait narkoba)
6. Kemampuan hasil TPA dan matematika dasar
7. Kemampuan hasil tes presentasi (communication skill) dan bahasa asing
8. Kemampuan dasar komputer
9. Kemampuan kepemimpinan
10. Dll

Ukuran penilaian dan bobot nilai

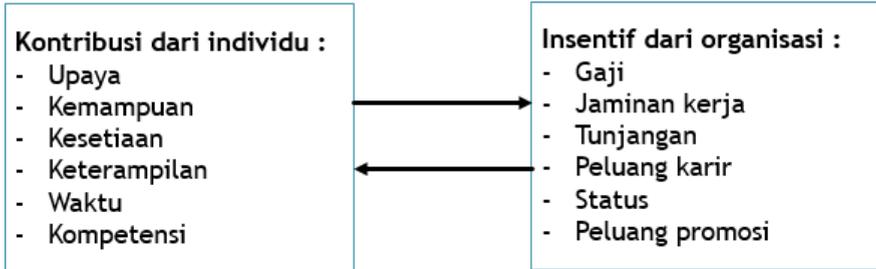
Penilaian	Bobot nilai	Nilai kelayakan
Sangat baik	6	Sangat layak
Baik	5	Layak
Sedang	4	Dipertimbangkan
Kurang	3	Tidak layak
Kurang baik	2	Sangat tidak layak
Sangat kurang baik	1	

Kepemimpinan Dan Konsep Kontrak Sosial

Secara khusus kontrak psikologis adalah serangkaian ekspektasi yang dimiliki seorang individu menyangkut apa yang



akan dia kontribusikan untuk perusahaan dan apa yang akan diberikan oleh perusahaan sebagai balas jasa.



Secara umum dalam menilai kelayakan seorang calon karyawan untuk diterima bekerja atau diikutkan dalam suatu kegiatan bisnis, terdapat dua penilaian secara umum yang dilakukan yaitu :

1. Background education
2. Periode experience

Dampak Diversitas Bagi Organisasi

Diversitas (keragaman) dalam suatu organisasi adalah suatu kumpulan individu" yang berbeda satu sama lain, yang mencakup kultur, nilai", pendidikan, gender, usia dsb. Secara fakta diversitas dapat dianggap sebagai keadaan yang lumrah pada berbagai perusahaan di kota besar. Di sisi lain, diversitas memiliki value added bagi perusahaan, karena terbentuknya kompleksitas keputusan yang dihasilkan.

Sebagai contoh perusahaan multinasional yang beroperasi di wilayah Indonesia bagian timur, maka sangat tepat jika pihak yang mewakili perusahaan adalah mereka yang berasal dari wilayah Indonesia timur sendiri

Kompetensi Dan Pembelajaran

Kompetensi adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh seorang individu yang memiliki nilai jual dan itu teraplikasi dari



hasil kreativitas serta inovasi yang dihasilkan. Dalam dunia kerja, semakin tinggi kompetensi seseorang maka semakin tinggi nilai jual orang tersebut.

Untuk memperoleh nilai kompetensi yang tinggi, seseorang dituntut untuk melakukan pembelajaran (baik dari education maupun pengalaman). Jika seorang karyawan memiliki kompetensi yang tinggi, maka karyawan tersebut memiliki kesempatan promosi sehingga memperoleh kompensasi finansial yang lebih baik.

“tuntut lah ilmu dari ayunan hingga liang lahat”

Artinya : setiap manusia diharuskan untuk belajar mulai dari kecil hingga akhir hayat tanpa pernah berhenti. Dan jika ia berhenti hanya terjadi jika tidak lagi hidup di muka bumi ini. Pendidikan merupakan kebutuhan primer manusia, sehingga bagi mereka yang tidak terus mengupgrade ilmunya maka ia akan tertinggal dibandingkan dengan orang lain.

Kedisiplinan

Tujuan kedisiplinan adalah agar kualitas kinerja SDM perusahaan mengalami peningkatan. Salah satu tindakan yang layak dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan dalam mendeteksi berbagai masalah adalah menerapkan diagnostic management.

Diagnostic management merupakan pengelolaan pengetahuan untuk menentukan jenis penyakit atau kondisi kesehatan organisasi berdasarkan gejala atau fenomena yang ada dengan meneliti atau memeriksanya. Hasilnya akan dijadikan rekomendasi untuk diarahkan guna membangun sistem dan model kepatuhan yang sesuai dengan bentuk organisasi, sehingga karyawan akan timbul rasa patuh terhadap sistem dan peraturan perusahaan.



Kepatuhan merupakan perilaku bawahan dalam memberikan tanggapan terhadap sistem otoritas yang ada dalam organisasi.

Tiga basis otoritas adalah :

1. Coercion, yaitu karena adanya rasa takut
2. Remuneration, yaitu pertimbangan untuk mendapatkan imbalan
3. Normative, yaitu berdasarkan ketentuan peraturan yang ada.

Jika kedisiplinan yang terlalu over, maka akan membuat para karyawan menjadi kaku dalam bersikap. Dampaknya akan menjadi lambat dalam pengambilan keputusan, karena terlalu hati-hati dalam menentukan keputusan sehingga akan memperlambat kemajuan perusahaan.

Reward Dan Punishment

Reward dan punishment dianggap dua kata yang paling melekat dalam membangun suatu organisasi baik dilihat dari segi perspektif manajemen SDM maupun berbagai disiplin ilmu yang lain. Teguran dan kedisiplinan dikatakan layak jika semuanya sesuai dengan reward yang diperoleh. Jika tidak maka angka perpindahan karyawan akan tinggi, sehingga perusahaan akan mengeluarkan biaya untuk recruitment karyawan baru.

Organisasi yang mempunyai kualitas manajemen yang baik juga mempunyai :

1. Kebijakan SDM yang kuat untuk kompensasi, promosi, pengembangan dan pelatihan
2. Komunikasi yang jelas tentang peluang pekerjaan dalam perusahaan
3. Perencanaan karir berkualitas tinggi
4. Keseluruhan kualitas lingkungan kerja

Biasanya perusahaan yang menerapkan konsep seperti ini adalah perusahaan yang sudah matang atau perusahaan baru tetapi pendiri atau CEOnya adalah mereka yang pernah terlibat



di berbagai perusahaan besar (perusahaan multinasional atau sejenisnya)

Motivasi Dan Produktivitas

Peningkatan motivasi kerja akan mempengaruhi peningkatan produktivitas. Begitu sebaliknya. Produktivitas didefinisikan sebagai hasil yang didapat dari proses produksi dengan menggunakan satu atau lebih faktor produksi.

Produktivitas sangat dipengaruhi oleh faktor :

1. *Knowledge*
2. *Skills*
3. *Abilities*
4. *Attitudes*
5. *Bahaviors*

Lingkungan kerja memiliki pengaruh dalam mendorong atau menumbuhkan pengembangan knowledge, skills, abilities, attitudes dan behaviors. Menumbuhkan motivasi kerja dengan teknik pendekatan lingkungan dianggap memiliki tingkat kemampuan tinggi dalam usaha ikut mempengaruhi peningkatan produktivitas.

Peningkatan produktivitas penting dan motivasi memegang peranan penting dalam mendorong peningkatan produktivitas.

Dua pendekatan yang digunakan untuk mengukur hasil output dari produktivitas adalah :

1. Pendekatan dalam bentuk produk. Pendekatan ini melihat pada ukuran fisik yang dihasilkan oleh suatu perusahaan, misal jumlah mobil yang diproduksi selama 1 tahun, jumlah rumah yang mampu di bangun selama 1 tahun, jumlah lulusan yang mampu dihasilkan oleh suatu perguruan tinggi dalam 1 tahun dll.
2. Pendekatan dalam bentuk finansial. Pendekatan ini melihat pada ukuran perolehan finansial atau keuangan yang mampu diraih oleh suatu perusahaan dalam 1 periode



waktu. Misalnya peningkatan penjualan yang tergambarkan dalam bentuk perolehan keuntungan atau penjualan perusahaan yang melebihi target dll.

Kedua pendekatan ini saling berkaitan, dengan asumsi bahwa ketika produk meningkat maka perolehan finansial juga akan meningkat.

Penilaian Kinerja Karyawan

Tujuan penilaian karyawan adalah untuk mengetahui sejauh mana karyawan tersebut telah menjalankan tugasnya dan sejauh mana kelemahan yang dimiliki untuk diberi kesempatan memperbaikinya. Penilaian kinerja seharusnya dilakukan secara berkala, karena : (1) untuk mengukur dampak dari program pelatihan, (2) untuk membantu dalam membuat keputusan terkait gaji, promosi dan pelatihan dan (3) untuk menyediakan timbal balik bagi karyawan dalam meningkatkan kinerja mereka.

Dua kategori dasar dari metode penilaian yang sering digunakan dalam organisasi yaitu :

1. Metode objektif. Menyangkut dengan sejauh mana seseorang bisa bekerja dan menunjukkan bukti kemampuan ia bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.
2. Metode pertimbangan. Metode penilaian berdasarkan nilai rangking yang dimiliki oleh seorang karyawan. Jika ia memiliki rangking yang tinggi, maka artinya ia memiliki kualitas kinerja yang bagus, begitu sebaliknya.

Griffin mengatakan bahwa “suatu inovasi terkini dalam penilaian kinerja yang digunakan dalam banyak organisasi saat ini disebut timbal balik 360 derajat”. Manajer di evaluasi /dinililai oleh setiap orang di sekitar mereka yaitu atasan, rekan kerja dan bawahan mereka. Sehingga penilaian kinerja seorang manajer menjadi lebih maksimal karena dinilai dari berbagai sudut pandang.



C. RANGKUMAN

Persoalan paling mendasar yang sering menjadi masalah dalam bidang analisis aspek sumber daya manusia adalah berawal pada kesalahan penerimaan dan penempatan tenaga kerja yang tidak sesuai dengan yang diharapkan. Konsep pengembangan dan pembangunan bisnis dalam bidang sumber daya manusia adalah **“the right man and the right place”**.

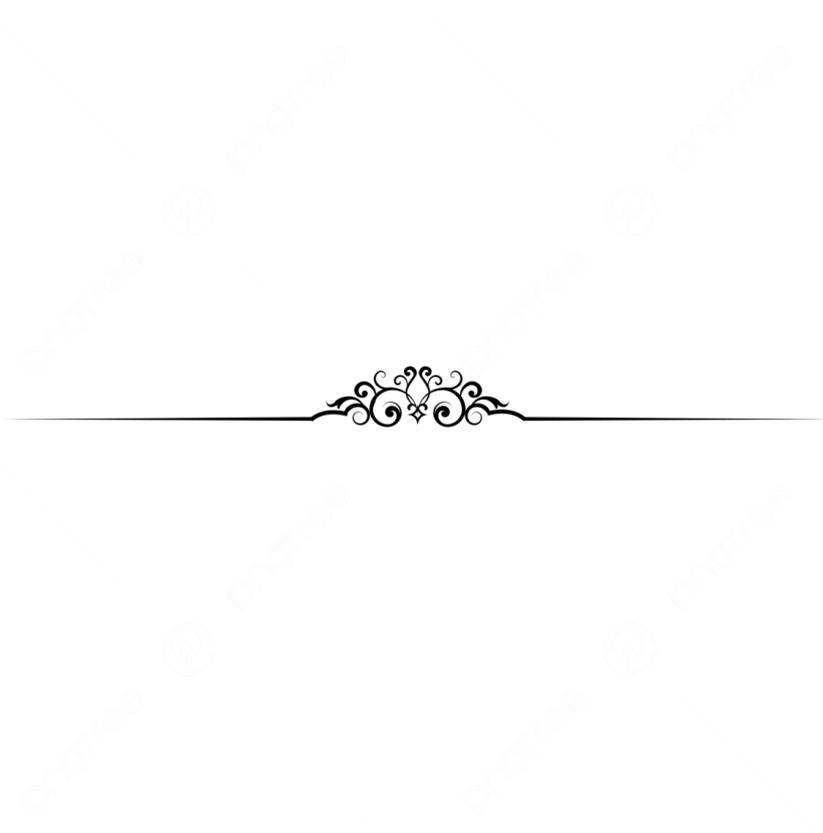
Dua kategori dasar dari metode penilaian yang sering digunakan dalam organisasi yaitu :

1. Metode objektif. Menyangkut dengan sejauh mana seseorang bisa bekerja dan menunjukkan bukti kemampuan ia bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.
2. Metode pertimbangan. Metode penilaian berdasarkan nilai rangking yang dimiliki oleh seorang karyawan. Jika ia memiliki rangking yang tinggi, maka artinya ia memiliki kualitas kinerja yang bagus, begitu sebaliknya.

D. LATIHAN SOAL

1. Mengapa dalam membangun bisnis diperlukan aspek kedisiplinan yang tinggi dari para karyawan ? Berikan penjelasan disertai dengan contoh !
2. Jelaskan pengaruh kompetensi karyaan dalam mendorong penciptaan kualitas kerja dan pengembangan bisnis !
3. Apakah konsep dan ketegasan dalam bidang reward dan punishment mampu membawa pengaruh bagi kemajuan bisnis ? Berikan penjelasan disertai contoh !







BAB IV

LINI FUNGSI PEMASARAN

Tujuan Instruksional Umum

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan para mahasiswa mampu memahami mengenai kegiatan pemasaran dalam bisnis

Tujuan Instruksional Khusus

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan para mahasiswa mampu memahami dengan baik tentang:

1. Definisi administrasi pemasaran bisnis
2. *Marketing environment, marketing mix* dan segmentasi
3. *Moving average* dan *forecasting*
4. Mampu menjawab soal-soal yang diberikan

Tata dan susunan administrasi pemasaran yang dilakukan secara baik sangat membantu pihak manajer dan lingkungan eksternal dalam memahami kondisi pemasaran perusahaan. Dalam bab ini akan dibahas mengenai administrasi pemasaran dari berbagai segi pendekatannya.

A. DEFINISI PEMASARAN

Pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial yang membuat individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan dan pertukaran timbal balik produk dan nilai dengan orang lain. Kegiatan pemasaran dalam bisnis merupakan suatu susunan tata pengaturan bidang pemasaran yang ditata secara sistematis untuk mencapai tujuan pemasaran baik secara jangka pendek, menengah, dan panjang. Kegiatan pemasaran mencakup *product, price, place, promotion, people*(Mudayat, 2020).

Proses pengkajian aspek pasar terdiri dari : (1) Menilai situasi. Memahami lingkungan pasar, mengidentifikasi kesempatan dan hambatan, (2) program pengkajian. Menentukan lingkup usaha, merencanakan pangsa pasar dan posisi menghadapi persaingan, (3) mengumpulkan data dan informasi. Data primer dan sekunder, sumber internal dan survey pasar, (4) analisis dan



peramalan. Metode analisis dan peramalan serta proyeksi kecenderungan.

Sumber data dalam aspek pasar terdiri dari :

- a. Data internal, yang meliputi :
 - Umpan balik pelanggan
 - Informasi biaya
 - Laporan distributor
 - Umpan balik kegiatan pemasaran
- b. Data eksternal, yang meliputi :
 1. Data primer yang terdiri dari : survey pasar, penelitian dan eksperimen.
 2. Data sekunder yang terdiri dari : pemerintah, asosiasi bisnis dan usaha, penerbitan swasta dan studi serta sensus.

B. KONSEP DAN RUANG LINGKUP PEMASARAN

Marketing Environment

Marketing environment suatu perusahaan terdiri dari para pelaku dan kekuatan- kekuatan di luar pemasaran yang mempengaruhi kemampuan manajemen pemasaran untuk mengembangkan dan memelihara hubungan yang sukses dengan pelanggansasarannya.

Secara umum *marketing environment* dibagi menjadi 2 yaitu :

- a. Lingkungan mikro. Kekuatan – kekuatan yang dekat dengan perusahaan dan yang mempengaruhi kemampuannya melayani pelanggan perusahaan, pemasok, perusahaan jalur pemasaran, pasar pelanggan, pesaing dan masyarakat.
- b. Lingkungan makro. Kekuatan sosial yang lebih besar yang mempengaruhi lingkungan mikro – kekuatan demografis, ekonomi, alam, teknologi, politik dan budaya.



Kedua lingkungan ini bersifat saling mempengaruhi dan mendukung satu sama lain. Artinya pembentukan lingkungan mikro juga bisa dipengaruhi oleh lingkungan makro dan lingkungan makro juga bisa dipengaruhi oleh lingkungan mikro.

Efek pemahaman dari kedua bentuk lingkungan tersebut adalah tergambar dari pengambilan keputusan. Artinya keputusan dibuat berdasarkan pada analisis dan asumsi kedua sisi lingkungan mikro dan makro. Kedua lingkungan ini membentuk pola perilakunya masing-masing.

Lingkungan pasar memang sering berubah untuk mencari bentuk yang sesuai dengan perilaku dari masyarakat. Pebisnis diajak untuk mampu memahami pola tersebut secara baik sehingga keputusan yang dibuat memiliki nilai representative tinggi untuk diterapkan. Dalam konsep bisnis dikenal istilah “di dunia ini tidak ada yang abadi karena yang abadi itu hanya perubahan”. Artinya siapa yang bisa memahami perubahan maka ia akan mampu unggul dan bertahan di pasar yang kompetitif tersebut.

Marketing Mix (Bauran Pemasaran)

Bauran pemasaran merupakan salah satu bagian dari strategi pemasaran. Kotler mendefinisikan bauran pemasaran sebagai suatu kumpulan dan alat – alat pemasaran yang digunakan oleh suatu perusahaan untuk mencapai suatu sasaran pemasarannya pada target pasar. Terdapat 4 bagian yang selalu dijadikan bahan kajian dalam *marketing mix*, yaitu :

a. *Product*

Product merupakan segala sesuatu yang dapat ditawarkan produsen untuk dikonsumsi pasar sebagai pemenuhan kebutuhan atau keinginan pasar yang bersangkutan. Produk dapat diklasifikasikan ke dalam dua kelompok utama, yaitu barang (produk yang berwujud fisik) dan jasa.



b. *Place*

Secara garis besar pendistribusian dapat diartikan sebagai pemasaran yang berusaha memperlancar dan mempermudah penyampaian barang dan jasa dari produsen ke konsumen. Saluran distribusi dapat mencakup toko fisik maupun toko” virtual di internet. Strategi distribusi bertujuan untuk memberi kemudahan untuk memperoleh informasi dan keberadaan produk.

c. *Price*

Agar dapat sukses dalam memasarkan suatu barang atau jasa, setiap perusahaan harus menetapkan harganya secara tepat. Harga merupakan satu – satunya unsur bauran pemasaran yang memberikan pemasukan bagi perusahaan. Disamping itu, harga merupakan unsir bauran pemasaran yang bersifat fleksibel artinya dapat dirubah dengan cepat.

d. *Promotion*

Promosi merupakan komponen yang dicapai untuk memberikan dan mempengaruhi pasar bagi produk perusahaan. Kegiatan yang termasuk dalam promosi adalah periklanan, promosi penjualan, publisitas dll.

Akan tetapi, untuk jasa keempat elemen itu dirasa kurang mencukupi dan masih terlampau sempit, sehingga para ahli menambahkan 3 elemen yaitu : people, process dan customer service.

a. *People*

People adalah karyawan yang terlibat dalam proses produksi. Pentingnya people dalam pemasaran berkaitan erat dengan hubungan antara setiap karyawan dalam suatu perusahaan. Untuk mencapai kualitas terbaik, maka karyawan harus memberikan kepuasan terhadap konsumen dalam memenuhi kebutuhannya.

b. *Process*

Merupakan gabungan semua aktivitas yang umumnya terdiri dari prosedur, jadwal pekerjaan, cara dan hal” rutin



lainnya dimana jasa dihasilkan.

c. *Customer service*

Layanan pelanggan dalam sektor jasa dapat diartikan sebagai kualitas dari seluruh jasa yang diberikan oleh perusahaan kemudian dipersepsikan oleh konsumen. Semua kegiatan harus dilakukan dengan baik agar konsumen memberikan sikap positif dan menunjukkan loyalitas yang tinggi.

Segmentasi

Segmentasi merupakan pembagian. Segmentasi digunakan untuk memudahkan dalam memahami kondisi pasar. Segmentasi pasar adalah pembagian pasar berdasarkan bagian – bagian pasar yang turut ikut mempengaruhi pasar tersebut.

Bagian – bagian yang dilihat setiap segmen tersebut adalah

1. Perilaku konsumen

Pada bagian ini yang biasa dilihat adalah manfaat, status pengguna, tingkat penggunaan, status loyalitas, tingkat kesiapan, sikap terhadap produk dan kepuasan.

2. Demografis

Bagian ini terkait jenis kelamin, usia, pekerjaan, agama, suku, pendidikan, jumlah pendapatan, status, kebangsaan dan lain sebagainya.

3. Psiko grafis

Bagian yang dilihat dari sisi seperti *life style*, karakteristik konsumen dan lain sebagainya.

4. Geografis

Bagian geografis yang dilihat adalah kota, daerah, ukuran luas wilayah, suasana iklim dan lain sebagainya.

Hasil analisis dari segi segmentasi ini dijadikan dasar dalam menerpkan *positioning* pada keputusan, sehingga keputusan yang diambil memiliki nilai kompetitif atau daya saing yang kuat.



Contoh keputusan yang kurang tepat adalah menjual mainan anak – anak di panti jompo, mempromosikan penjualan apartemen ke pelajar SMU dan lain sebagainya. Contoh keputusan yang tepat adalah membuka warung nasi di terminal bus angkutan umum antar kota. Ini dianggap tepat karena para supir dan penumpang pasti menyukai makanan warung nasi tersebut.

Periklanan

Periklanan merupakan bagian dari ilmu pemasaran yang berusaha memperkenalkan kepada publik tentang produk yang dimiliki. Konsep promosi dalam periklanan bersifat penyesuaian dengan kondisi di lapangan atau kondisi serta situasi pasar.

Misalnya produk yang diiklankan pada saat konsumen pergi ke kantor dan pulang ke kantor jelas bisa berbeda. Contohnya untuk iklan tempat tidur dan sofa empuk lebih cocok untuk mereka yang pulang kerja karena mereka lelah dalam bekerja jelas membutuhkan tempat tidur yang nyaman dan bisa duduk di sofa yang empuk. Namun untuk iklan yang berangkat kerja lebih cocok di iklankan produk motivasi seperti iklan mobil, sepeda motor, perumahan dan lainnya. Dengan tujuan agar mereka yang bekerja siap untuk menabung.

Untuk menghasilkan iklan yang bagus perlu juga dilakukan research terlebih dahulu dengan tujuan agar iklan tersebut betul – betul menyentuh apa yang diinginkan oleh para konsumen pengguna produk tersebut nantinya. Iklan yang baik sebaiknya harus mampu menjawab keinginan konsumen.

Dalam konsep marketing, informasi dari mulut ke mulut memiliki nilai lebih dibandingkan dengan informasi melalui media cetak dan elektronik, terutama jika itu dilihat dari segi kepercayaan publik kepada produk tersebut lebih terjamin dan terpercaya.



Metode Moving Average

Metode *moving average* adalah melihat kondisi penjualan rata – rata yang terjadi selama 1 periode misalnya 1 tahun, 1 semester bahkan bisa dalam 10 tahun. Namun biasanya para pebisnis melihat pergerakan rata – rata penjualan dalam waktu 1 tahun.

Rumus yang digunakan untuk menghitung rata – rata penjualan dalam 1 periode adalah :

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i}{n}$$

Keterangan :

\bar{X} = rata – rata penjualan

$\sum X_i$ = jumlah nilai penjualan

n = jumlah data

Analisis Forecasting

Analisis *forecasting* adalah analisis peramalan penjualan yang mungkin bisa terjadi di masa yang akan datang. Dalam melakukan analisis *forecasting*, terdapat beberapa model yang bisa dipakai namun model analisis deret waktu regresi sederhana linear dianggap sebagai model yang biasa dipakai atau memiliki nilai fleksibilitas. Analisis *forecasting* sangat membantu seorang pebisnis dalam memperkuat studi kelayakan bisnisnya.

C. RANGKUMAN

Secara umum *marketing environment* dibagi menjadi 2 yaitu :

- a. Lingkungan mikro. Kekuatan – kekuatan yang dekat dengan perusahaan dan yang mempengaruhi kemampuannya melayani pelanggan perusahaan, pemasok, perusahaan jalur pemasaran, pasar pelanggan, pesaing dan masyarakat.



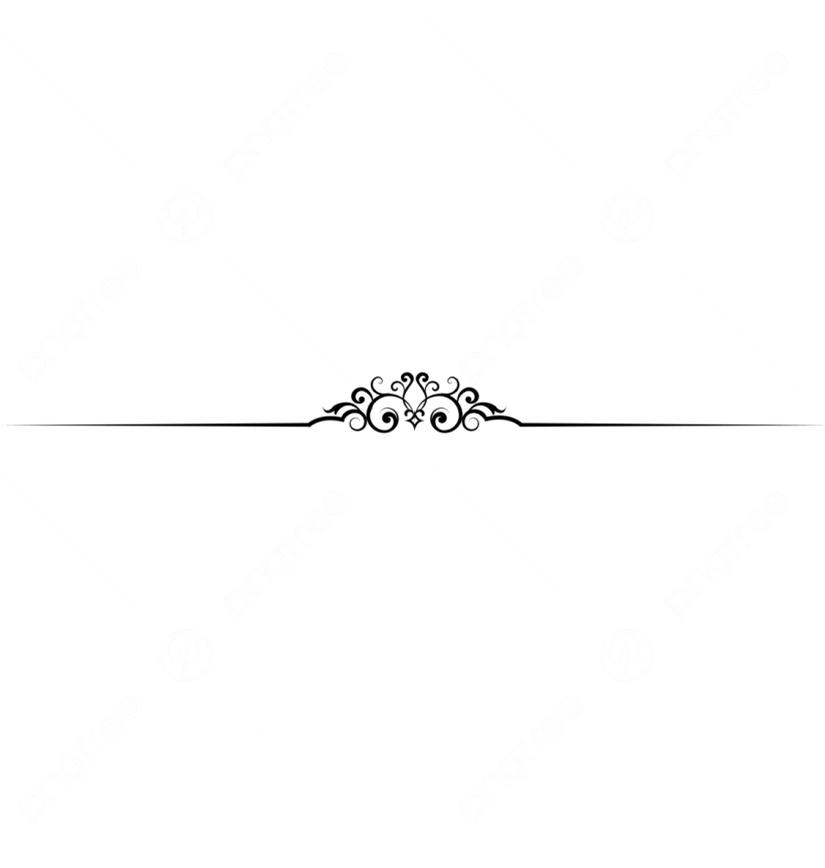
- b. Lingkungan makro. Kekuatan sosial yang lebih besar yang mempengaruhi lingkungan mikro – kekuatan demografis, ekonomi, alam, teknologi, politik dan budaya.

Bauran pemasaran merupakan salah satu bagian dari strategi pemasaran. Kotler mendefinisikan bauran pemasaran sebagai suatu kumpulan dan alat – alat pemasaran yang digunakan oleh suatu perusahaan untuk mencapai suatu sasaran pemasarannya pada target pasar. Terdapat 4 bagian yang selalu dijadikan bahan kajian dalam *marketing mix*

D. LATIHAN SOAL

1. Jelaskan peran dan fungsi dari *marketing mix* !
2. Jelaskan tujuan dilakukannya analisis segmentasi !
3. Jelaskan mengapa dalam pemasaran dibutuhkan analisis forecasting! serta jelaskan apa kelemahan analisis forecasting !







BAB V

LINE FUNGSI PRODUKSI

Tujuan Instruksional Umum

Mahasiswa mampu memahami mengenai definisi dan ruang lingkup lini produksi.

Tujuan Instruksional Khusus

Mahasiswa mampu memahami dengan baik tentang:

1. Definisi produksi dan ISO
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas
3. Persoalan dan berbagai formula dalam manajemen produksi
4. Mampu menjawab soal-soal yang diberikan

Bagian produksi dalam suatu organisasi bisnis memegang peran penting dalam mendukung dan mengembangkan bisnis tersebut secara lebih kompetitif karena bagian produksi berusaha mengedepankan bisnis dari segi pengembangan kualitas produk yang bernilai saing di pasar dalam dan luar negeri. Dalam bab ini akan dibahas mengenai bisnis dari segi produksi.

A. DEFINISI PRODUKSI

Produksi adalah sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan baik berbentuk barang maupun jasa dalam suatu periode waktu yang selanjutnya dihitung sebagai nilai tambah bagi perusahaan. Bentuk hasil produksi dengan kategori barang dan jasa sangat tergantung pada kategori aktivitas bisnis yang dimiliki perusahaan yang bersangkutan. Jika perusahaan *manufacture* (pabrik) sudah jelas produksi yang dihasilkan dalam bentuk barang sedangkan untuk bisnis perhotelan, travel, pendidikan adalah berbentuk jasa. Barang bersifat *tangible asset* dan jasa bersifat *intangible asset*. Oleh karena itu, lini produksi harus berorientasi pada kebutuhan konsumen (Mudayat, 2022).

Pengertian produksi dapat ditinjau dari dua sudut, yaitu :
Dalam arti sempit :



Mengubah bentuk barang menjadi barang baru → menimbulkan form utility

Dalam arti luas :

Usaha yang menimbulkan kegunaan karena *place*, *time* dan *possession*. Bidang produksi mempunyai 5 tanggungjawab keputusan utama, yaitu :

1. Proses
2. Kapasitas
3. Persediaan
4. Tenaga kerja
5. Mutu / kualitas

B. KONSEP DAN RUANG LINGKUP PRODUKSI

International Standardization Organization (ISO)

Dalam aktivitas bisnis yang semakin kompleks, perusahaan saat ini dituntut untuk memiliki sertifikasi yang sesuai dengan yang diinginkan seperti memiliki standar ISO dan sejenisnya. Kepemilikan sertifikat ISO 9001 untuk sistem manajemen berkualitas dan ISO 14001 untuk sistem manajemen lingkungan.

Sertifikat ISO dan ketentuan tentang ISO, yaitu :

1. Sertifikat ISO dikeluarkan oleh *International Standardization Organization* yang berkedudukan Di Jenewa.
2. Tujuan dikeluarkan ISO adalah untuk membuat suatu aturan dan ukuran yang lebih memiliki penilaian sesuai dengan standarnya pada saat suatu produk dijual di pasar bebas, sehingga hanya produk dengan tingkat kualitas yang bermutu yang boleh dipasarkan di pasar bebas.
3. Pada tahun 1987, ISO mengeluarkan 5 standard sistem manajemen mutu, edisi pertama yang dikenal dengan ISO 9000 (series). Kelima standard itu adalah :
 - a. ISO 9000 – *Quality management and quality assurance standards – guidelines for selection and use.*
 - b. ISO 9001 – *Quality system – model for quality assurance*



in design/development, production, installation and servicing.

- c. ISO 9002 – Quality system – model for assurance in production and installation.
- d. ISO 9003 – Quality system – model for quality assurance in final inspection and test.
- e. ISO 9004 – Guidelines – quality management and quality system elements.

Lebih jauh dalam penerapan ISO dikenal dengan ISO 14000 tentang sistem manajemen lingkungan. Mengenai ISO 14000, Jay Heizer dan Barry Render mengatakan bahwa “*ISO 14000 is an environmental management standard that contains five core elements*” :

1. *Environmental management*
2. *Auditing*
3. *Performance evaluation*
4. *Labeling*
5. *Life – cycle assessment*

Pada era sekarang, organisasi bisnis yang memiliki ISO 14000 adalah organisasi yang dianggap memiliki kepedulian tinggi pada lingkungan. Dalam bidang teknologi dikenal dengan ISO/IEC 27002 adalah standar keamanan informasi yang dipublikasikan oleh *International Organization for Standardization* (ISO) dan *the International Electrotechnical Commission* (IEC) sehingga disebut ISO/IECSDM.

ISO/IEC 270002 menyediakan praktik prima yang direkomendasikan dalam rangka manajemen keamanan informasi. Isinya terdiri dari 12 seksi berikut : kebijakan keamanan, penilaian dan pengelolaan risiko, organisasi dan keamanan informasi, manajemen aset, keamanan SDM, keamanan lingkungan dan fisik, manajemen operasi dan komunikasi, kontrol akses, pemeliharaan, pengembangan dan akuisisi sistem informasi, manajemen insiden keamanan sistem informasi, manajemen keberlangsungan kerja, dan kesesuaian antara aturan standar



dan hukum IT.

Mutu dan Konsep SNI (Standar Nasional Indonesia)

Aturan mutu di Indonesia dikenal dengan istilah SNI (Standar Nasional Indonesia) atau yang lebih dikenal dengan ISO 9000 yang kemudian diberi nama SIN 9000. Mutu merupakan kondisi yang menunjukkan bahwa produk yang dihasilkan mampu memberi kepuasan yang maksimal kepada para penggunanya.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan produktivitas suatu perusahaan. Menurut James, terdapat 11 faktor yang mempengaruhi produktivitas, yaitu :

1. Angkatan kerja
2. Biaya energi
3. Keadaan fasilitas dan investasi pada pabrik dan peralatan baru
4. Tingkat pengeluaran untuk penelitian dan pengembangan
5. Pertambahan sektor jasa yang kurang produktif
6. Perubahan struktur keluarga
7. Penggunaan alkohol dan obat-obatan yang meningkat
8. Perubahan sikap dan motivasi pekerja
9. Peraturan pemerintah yang menimbulkan biaya bagi industri
10. Inflasi
11. Kebijakan pajak

Di sisi lain, Chase dan Aquilano mengatakan bahwa metode – metode untuk meningkatkan produktivitas terbagi atas empat kategori umum, yaitu :

1. Perbaikan produk dan proses
2. Perbaikan pekerjaan dan tugas
3. Metode pemotivasian pekerja
4. Perubahan organisasional



Bagian produksi perusahaan sangat mengedepankan efektivitas dan efisiensi. Penafsiran dari efektivitas dan efisiensi adalah

- a. Efektivitas adalah pengukuran kinerja yang melihat pada segi pengerjaan sesuai dengan waktu yang direncanakan, bahkan lebih baik jika mampu dikerjakan lebih cepat dari waktu yang direncanakan.
- b. Efisiensi adalah pengukuran kinerja yang melihat dari segi pengerjaan sesuai dengan jumlah biaya yang dikeluarkan, bahkan akan lebih baik jika bisa dilakukan penghematan secara lebih intensif.

Rasio Produktivitas dan Peningkatan Produktivitas

Terdapat dua macam rasio produktivitas yaitu :

- a. Produktivitas total. Merupakan perbandingan antara semua keluaran dengan semua

$$\text{Masukan} = \frac{\text{Keluaran Total}}{\text{Masukan Total}}$$

- b. Produktivitas parsial. Merupakan membandingkan semua keluaran dengan kelompok utama tertentu dari input keluaran →

$$\text{Masukan} = \frac{\text{Keluaran Total}}{\text{Masukan Total}}$$

Cara untuk menghitung indeks produktivitas, Buchari Alma memberikan pendekatan formula yang bisa dipakai yaitu :

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Hasil yang diperoleh}}{\text{Input yang dikeluarkan}} = \frac{\text{Efektivitas}}{\text{Efisiensi}}$$



Persoalan dalam Manajemen Produksi

Terdapat beberapa persoalan umum yang terjadi dalam bidang manajemen produksi yaitu:

- a. Peraturan pemerintah tentang pajak dan berbagai deregulasi serta regulasi lainnya
- b. Memproduksi dalam jumlah yang berlebih namun melaporkannya dalam jumlah yang tidak sebenarnya dan kelebihan produksi itu ia simpan dan dipasarkan secara bawah tangan (sembunyi-sembunyi)
- c. Tindakan melaporkan kerusakan mesin pabrik dalam bentuk habisnya umur ekonomis onderdil atau mesin dan harus diganti dengan yang baru. Usulan ini bisa saja terjadi karena faktor sudah adanya *deal* (kesepakatan) dengan pihak rekanan bisnis dan ada sejumlah *fee* ataupun bonus yang akan ia terima nantinya
- d. Persediaan bahan baku yang terbatas sehingga memungkinkan terjadinya penghentian produksi secara tiba – tiba karena pasokan bahan baku tidak lagi mencukupi

Keputusan Manajemen Operasi

Jay Heizer dan Barry Render mengatakan “Sepuluh keputusan manajemen operasi yang mendukung misi dan menerapkan strategi yaitu” :

- 1 Mutu. Harapan mutu pelanggan harus ditentukan dan kebijakan dan prosedur dibangun untuk mengidentifikasi serta mencapai mutu yang ditetapkan
- 2 Desain barang dan jasa. Merancang barang dan jasa mendefinisikan sebagian besar proses informasi
- 3 Desain proses dan kapasitas. Pilihan proses tersedia untuk produk dan jasa
- 4 Seleksi lokasi. Keputusan lokasi fasilitas baik untuk perusahaan manufaktur maupun jasa bisa menentukan keberhasilan perusahaan
- 5 Desain tata letak. Kebutuhan kapasitas, tingkat personel,



- keputusan pembelian dan kebutuhan persediaan mempengaruhi tata letak
6. Manusia dan sistem kerja. Manusia adalah bagian integral dan mahal dari desain sistem total
 7. Manajemen dan rantai pasokan. Keputusan ini menentukan apa yang akan dibuat dan apa yang perlu dibeli
 8. Persediaan. Keputusan persediaan bisa dioptimalkan hanya bila keputusan pelanggan pemasok, jadwal produksi dan perencanaan sumber daya manusia dipertimbangkan
 9. Penjadwalan. Jadwal lokasi yang layak dan efisien harus dikembangkan, permintaan terhadap sumber daya manusia dan fasilitas harus ditentukan dan dikendalikan
 10. Pemeliharaan. Keputusan harus dibuat berkaitan dengan tingkat pemeliharaan yang diinginkan.

Solusi dalam Mengatasi Persoalan di Manajemen Produksi

Untuk mengatasi berbagai persoalan yang timbul dalam bidang manajemen produksi, maka bagi pihak manajer perusahaan berkewajiban untuk memahami bagian dan mekanisme produksi secara maksimal, termasuk memahami konsep kapasitas produksi. Kapasitas merupakan tingkat kemampuan produksi maksimum secara teoritis untuk suatu bauran produk dari operasi suatu organisasi. Perencanaan kapasitas merupakan suatu proses yang rumit dan mencakup langkah – langkah yaitu :

1. Meramalkan permintaan masa datang, termasuk dampak teknologi, persaingan dan kejadian lain yang mungkin
2. Menerjemahkan ramalan di atas menjadi kebutuhan kapasitas fisik yang sebenarnya
3. Mengembangkan alternatif – alternatif rencana kapasitas untuk memenuhi kebutuhan
4. Menganalisis dan membandingkan akibat ekonomis dari masing – masing alternatif rencana
5. Mengidentifikasi dan membandingkan risiko dan akibat



- strategis dari masing – masing alternatif rencana
6. Memutuskan rencana yang akan dilaksanakan

Menghitung Rated Capacity dan Value

Rated Capacity merupakan tingkat keluaran persatuan waktu yang menunjukkan bahwa fasilitas secara teoritik mempunyai kemampuan memproduksinya. Biasanya lebih besar daripada *design capacity* karena perbaikan – perbaikan periodik dilakukan terhadap mesin – mesin atau proses – proses.

Rumus dari *Rated Capacity* adalah :

$$\text{Rated Capacity} = (JM)(JKM)(PP)(ES)$$

Keterangan :

- JM = jumlah mesin
JKM = jam kerja mesin
PP = presentase penggunaan
ES = efisiensi sistem

Value merupakan penilaian terhadap suatu produk karena dianggap memiliki kegunaan. Jika suatu produk tidak memiliki kegunaan maka produk tersebut dianggap tidak memiliki nilai. Rumus yang digunakan untuk menghitung *value* adalah :

$$\text{Value} = \frac{\text{Quality} + \text{Timelines} + \text{Flexibility}}{\text{Price}}$$

Timelines dilihat sebagai perubahan waktu yang terus bergerak maju kedepan. Dalam suatu aktivitas produksi harus memahami ketika suatu pekerjaan produksi dilaksanakan sementara ketersediaan bahan baku, bahan setengah jadi dan bahan jadi harus dihasilkan secara tepat waktu. Apalagi jika itu dihubungkan dengan pesanan atau order produksi yang harus dilakukan.



Contoh :

PT. A pada bagian produksi memiliki operasi kerja 6 hari setiap minggunya dengan basis dua shift atau 7 jam per shift. Perusahaan memiliki 8 mesin dengan kemampuan bekerja yang sama. Seandainya mesin tersebut dipakai selama 80% dari waktu pada tingkat efisiensi sistem sebesar 85%. Hitunglah tingkat keluaran per minggunya !

Jawab :

Diketahui JM = 8; PP = 80%; ES = 85%; waktu = 6 hari dengan dua shift (1 shift = 7 jam) Maka :

$$\begin{aligned} \text{Rated Capacity} &= (JM)(JKM)(PP)(ES) \\ &= (8)(7 \times 6 \times 2)(0,8)(0,85) \\ &= 457 \end{aligned}$$

Sehingga diperoleh nilai *Rated Capacity* sebesar 457 jam kerja standard per minggu.

Menghitung Cycle Time dan Maksimum Banyaknya Stasiun Kerja

Cycle Time merupakan waktu antara penyelesaian dua unit diskrit dari produksi. Dalam manajemen material, istilah tersebut mengacu pada panjang waktu dari material masuk ke fasilitas produksi sampai ia keluar. Rumus dari *Cycle Time* dan maksimum banyaknya stasiun kerja adalah :

$$\text{Cycle Time} = \frac{\text{Waktu produksi yang tersedia perhari}}{\text{Tingkat produksi harian}}$$

$$\text{Maksimum banyaknya stasiun kerja} = \frac{\text{Waktu total dari seluruh tugas}}{\text{Cycle time}}$$



Cycle Time menjadi penting karena menyangkut bagaimana melihat dan memahami waktu secara betul – betul bermanfaat (mampu mengerjakan suatu pekerjaan secara tepat waktu).

Menghitung Perencanaan Produksi

Perencanaan produksi merupakan suatu proses penetapan tingkat output manufacturing secara keseluruhan guna memenuhi tingkat penjualan yang direncanakan dan inventori yang diinginkan. Rumus untuk menghitung perencanaan produksi adalah :

Rencana produksi = (Permintaan total - Inventori awal) + Inventori akhir Rumus di atas adalah rumus umum dengan masih memberikan toleransi pada penyimpanan inventori akhir sebagai tindakan pengaman untuk menjaga kemungkinan hasil produksi aktual lebih rendah dari permintaan total.

Menghitung Idle Capacity Variance (Varian Kapasitas Mengganggu)

Varian ini muncul bila penggunaan pabrik sedang dalam keadaan di bawah kapasitasnya (*idle*) dan produksi yang sebenarnya jatuh sampai di bawah yang diharapkan, dianggarkan, atau kegiatan normal, yang dikenal sebagai *denominator activity* (kegiatan penyebut). Rumusnya adalah :

$$\begin{matrix} \text{Varian} \\ \text{Overhead} \\ \text{Tetap kapasitas} \\ \text{mengganggu} \end{matrix} = \left(\begin{matrix} \text{Jam} \\ \text{penyebut} \end{matrix} \times \begin{matrix} \text{Jam} \\ \text{sebenarnya} \\ \text{yang} \\ \text{diperkenankan} \end{matrix} \right) \times \begin{matrix} \text{Tingkat} \\ \text{standard} \\ \text{overhead} \\ \text{tetap} \end{matrix}$$

Analisis Jalur Kritis

Jalur kritis merupakan suatu kondisi dan situasi yang dihadapi oleh seorang manajer dengan menempatkan analisis pada segi waktu dan biaya sebagai latar belakang dalam setiap membuat keputusan, khususnya keputusan yang berkaitan



dengan jaringan. Selama ini metode yang dipakai untuk memahami jalur kritis adalah CPM (*Critical Path Method*) atau metode jalur kritis. CPM merupakan suatu keseimbangan antara waktu dan biaya sehingga CPM merupakan penjadwalan dengan menggunakan fungsi waktu dan biaya.

Konsep Jalur Kritis

Seorang manajer produksi bertugas untuk mengkaji dan memahami secara tepat manakah kondisi dan situasi yang memungkinkan terjadi. Terdapat beberapa sisi yang harus dilihat oleh seorang manajer produksi, namun secara umum hanya ada 2 sisi yang sering dijadikan dasar pemikiran, yaitu :

1. Biaya termurah. Biaya termurah dilihat dari segi penghematan biaya yang dapat dilakukan. Semakin kecil biaya yang dikeluarkan maka semakin baik dan semakin besar biaya yang dikeluarkan maka dianggap sebagai sisi pemborosan keuangan. Terutama jika biaya tersebut dikeluarkan pada tempat yang tidak tepat.
2. Waktu tercepat. Waktu tercepat dalam pengerjaan pekerjaan bisa mempengaruhi pada penurunan biaya yang akan dikeluarkan. Karena semakin lama waktu yang dibutuhkan maka semakin besar biaya yang dikeluarkan.

Terdapat 4 kondisi aktivitas, untuk menggambarkan dan menjelaskan hubungan linear antara waktu dan biaya yaitu :

1. Waktu normal
2. Biaya normal
3. Waktu terobosan
4. Biaya terobosan

Semakin efektif dan efisien maka semakin baik bagi aktivitas operasi suatu perusahaan, sehingga konsep efektif dan efisien menjadi bagian penting untuk dipikirkan oleh manajer produksi.



Beberapa Kondisi dari Jalur Kritis

Secara umum terdapat beberapa kondisi dari jalur kritis yang terjadi, yaitu :

1. Kondisi kegiatan yang dilakukan secara bersamaan atau awalnya dilakukan dengan jalur berbeda namun bergerak secara bersamaan dan hasil akhir adalah menuju kepada satu tujuan.
2. Kondisi diagram jalur kerja yang saling berhubungan. Dimana setiap bagian dilihat saling memiliki hubungan dalam membangun jaringan kerja. Artinya setiap kegiatan memiliki hubungan yang saling tergantung satu sama lainnya.
3. Kondisi dilakukannya kegiatan kosong atau tidak ada namun memiliki tanda berhubungan, sehingga tidak tertera angka pada kegiatan kosong tersebut.
4. Kondisi yang menyebabkan aktivitas kegiatan yang berbalik sehingga mampu menyebabkan timbulnya lingkaran. Kondisi ini terjadi di saat suatu pekerjaan perlu dilihat kembali terhadap apa yang sudah dilakukan.

Jalur Kritis dan Periode Waktu

Untuk melaksanakan pekerjaan ada perhitungan waktu yang ditempatkan baik dalam waktu jam dan hari. Adapun mekanisme yang harus diperhatikan hubungan antara jalur kritis dan periode waktu adalah

1. Posisi dan waktu aktivitas atau kegiatan
Misal : b [5] → aktivitas dalam bentuk kode = b dan waktu aktivitas seperti 5 menit atau lima jam
2. Posisi waktu *start* dan *finish* yang terdapat pada setiap aktivitas
Misal : [1 : 10] [5 : 20] → waktu *start* = [1 : 10] dan waktu *finish* = [5 : 20]



Waktu mulai dan waktu berakhir, dalam hal ini dikenal :

1. *Earliest Start Time* (ES) adalah waktu paling awal (tercepat) suatu kegiatan dapat dimulai, dengan memperhatikan waktu kegiatan yang diharapkan dan persyaratan urutan pengerjaan
2. *Latest Start Time* (LS) adalah waktu paling lambat untuk dapat memulai suatu kegiatan tanpa penundaan keseluruhan proyek
3. *Earliest Finish Time* (EF) adalah waktu paling awal suatu kegiatan dapat diselesaikan atau sama dengan ES + waktu kegiatan yang diharapkan
4. *Latest Finish Time* (LF) adalah waktu paling lambat untuk dapat menyelesaikan suatu kegiatan tanpa penundaan penyelesaian proyek secara keseluruhan atau sama dengan LS + waktu kegiatan yang diharapkan

C. RANGKUMAN

Produksi adalah sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan baik berbentuk barang maupun jasa dalam suatu periode waktu yang selanjutnya dihitung sebagai nilai tambah bagi perusahaan. Bentuk hasil produksi dengan kategori barang dan jasa sangat tergantung pada kategori aktivitas bisnis yang dimiliki perusahaan yang bersangkutan. Jika perusahaan *manufacture* (pabrik) sudah jelas produksi yang dihasilkan dalam bentuk barang sedangkan untuk bisnis perhotelan, travel, pendidikan adalah berbentuk jasa. Barang bersifat *tangible asset* dan jasa bersifat *intangible asset*.

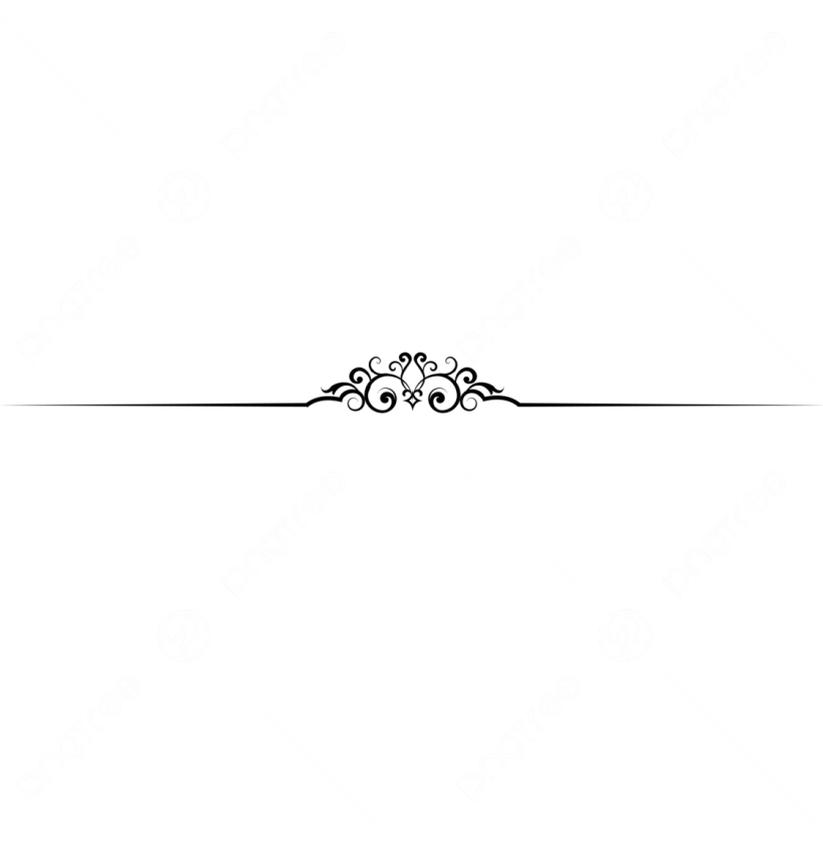
Dalam aktivitas bisnis yang semakin kompleks, perusahaan saat ini dituntut untuk memiliki sertifikasi yang sesuai dengan yang diinginkan seperti memiliki standar ISO dan sejenisnya. Kepemilikan sertifikat ISO 9001 untuk sistem manajemen berkualitas dan ISO 14001 untuk sistem manajemen lingkungan.



D. LATIHAN SOAL

1. Jelaskan mengapa manajer produksi sangat mengedepankan konsep efektivitas dan efisiensi dalam mengelola administrasi produksi ?
2. Jelaskan hambatan – hambatan yang sering ditemui dalam bidang administrasi produksi?
3. Apa yang harus dilakukan oleh manajemen produksi perusahaan *sauce* tomat dan cabe jika terjadi musim gagal panen dan hama yang menyerang tanaman terjadi di kawasan sentra komoditi pertanian, yang selama ini daerah tersebut telah dijadikan sebagai sumber pasokan bahan baku. Sementara produksi tetap harus dijalankan dan order di pasaran telah menunggu.
4. Apa yang harus dilakukan oleh manajer produksi jika seandainya banyak peralatan pabrik yang harus dan layak untuk diganti ? sementara bagian keuangan mengatakan ketersediaan dana untuk membeli suku cadang adalah terbatas. Sementara kebanyakan suku cadang adalah berasal dari luar negeri.







BAB VI

LINE FUNGSI KEUANGAN

Tujuan Instruksional Umum

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan para mahasiswa mampu memahami mengenai linikeuangan

Tujuan Instruksional Khusus

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan para mahasiswa mampu memahami dengan baik tentang:

1. Definisi dan kegunaan laporan keuangan.
2. Neraca dan laporan laba rugi serta pihak yang berkepentingan pada laporan keuangan.
3. Rasio keuangan dan perhitungannya.
4. Mampu menjawab setiap pertanyaan yang diajukan dengan baik.

Untuk membangun pengetahuan yang baik tentang administrasi bisnis maka pemahaman dasar-dasar administrasi keuangan menjadi begitu diperlukan apalagi bagi seorang tenaga administrasi. Dalam Bab ini kita akan membahas tentang lini keuangan dengan berbagai seluk beluknya.

A. DEFINISI LAPORAN KEUANGAN DAN KEGUNAANNYA

Laporan keuangan merupakan suatu informasi yang menggambarkan kondisi keuangan suatu perusahaan, dan lebih jauh informasi tersebut dapat dijadikan sebagai gambaran kinerja keuangan perusahaan tersebut.

Sebuah laporan keuangan pada umumnya terdiri dari:

1. Neraca
2. Laporan laba rugi
3. Laporan perubahan modal
4. Laporan arus kas
5. Catatan atas laporan keuangan

Berdasarkan konsep keuangan maka laporan keuangan sangat diperlukan untuk mengukur hasil usaha dan perkembangan perusahaan dari waktu ke waktu dan untuk mengetahui sudah sejauh mana perusahaan mencapai tujuannya.



Bahwa laporan keuangan pada dasarnya merupakan hasil proses akuntansi yang dapat digunakan sebagai alat untuk berkomunikasi antara data keuangan atau aktivitas suatu perusahaan dengan pihak-pihak yang berkepentingan dengan data atau aktivitas perusahaan tersebut.

B. KONSEP DAN RUANG LINGKUPNYA

Keterbatasan Laporan Keuangan

Menurut PAI (Prinsip Akuntansi Indonesia), sifat dan keterbatasan laporan keuangan adalah sebagai berikut :

1. Laporan keuangan bersifat historis, yaitu merupakan laporan atas kejadian yang telah lewat. Karenanya, laporan keuangan tidak dapat dianggap sebagai satu-satunya sumber informasi dalam proses pengambilan keputusan ekonomi.
2. Laporan keuangan bersifat umum dan bukan dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan pihak tertentu.
3. Proses penyusunan laporan keuangan tidak luput dari penggunaan taksiran dan berbagai pertimbangan.
4. Akuntansi hanya melaporkan informasi yang material. Demikian pula penerapan prinsip akuntansi terhadap suatu fakta atau pos tertentu mungkin tidak dilaksanakan jika hal itu tidak menimbulkan pengaruh yang material terhadap kelayakan laporan keuangan.
5. Laporan keuangan bersifat konservatif dalam menghadapi ketidakpastian; bila terdapat beberapa kemungkinan kesimpulan yang tidak pasti mengenai penilaian suatu pos, lazimnya dipilih alternatif yang menghasilkan laba bersih atau nilai aktiva yang paling kecil.
6. Laporan keuangan lebih menekankan pada makna ekonomis suatu peristiwa/transaksi daripada bentuk hukumnya (formalitas) (*Substance over form*).
7. Laporan keuangan disusun dengan menggunakan istilah-istilah teknis dan pemakai laporan diasumsikan memahami



bahasa teknis akuntansi dan sifat dari informasi yang dilaporkan.

8. Adanya berbagai alternatif metode akuntansi yang dapat digunakan menimbulkan variasi dalam pengukuran sumber-sumber ekonomis dan tingkat kesuksesan antar perusahaan.
9. Informasi yang bersifat kualitatif dan fakta yang tidak dapat dikuantifikasikan umumnya diabaikan.

Pihak-pihak yang Berkepentingan terhadap Laporan Keuangan suatu Perusahaan

Ada beberapa pihak yang selama ini dianggap memiliki kepentingan terhadap laporan keuangan suatu perusahaan, yaitu:

- a. Kreditur
Kreditur adalah pihak yang memberikan pinjaman baik dalam bentuk uang (money), barang (goods) maupun dalam bentuk jasa (service). Contoh kreditur yang memberikan pinjaman dalam bentuk uang adalah perbankan atau leasing.
- b. Investor
Seorang investor berkewajiban untuk mengetahui secara dalam kondisi perusahaan dimana ia akan berinvestasi atau pada saat ia sudah berinvestasi, karena dengan memahami laporan keuangan perusahaan tersebut artinya ia akan mengetahui berbagai informasi keuangan perusahaan.
- c. Akuntan Publik
Akuntan publik adalah mereka yang ditugaskan untuk melakukan audit pada sebuah perusahaan. Dan yang menjadi bahan audit seorang akuntan publik adalah laporan keuangan perusahaan.
- d. Karyawan Perusahaan
Bahwa posisi perusahaan yang tergambarkan dalam laporan keuangan menjadi bahan kajian bagi para

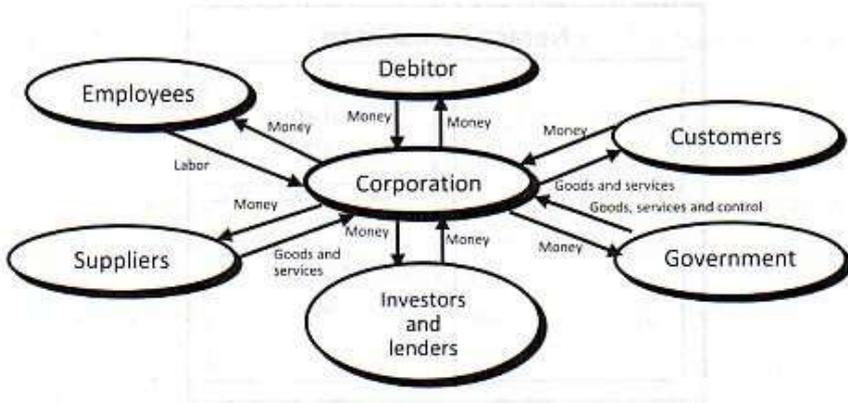


- karyawan dalam memposisikan keputusan kedepan nantinya.
- e. Otoritas Jasa Keuangan (OJK)
OJK adalah Pengawas Pasar Modal. Bagi suatu perusahaan yang akan go public maka perusahaan tersebut berkewajiban untuk memperlihatkan laporan keuangannya kepada OJK.
 - f. Underwriter
Underwriter adalah penjamin emisi bagi setiap perusahaan yang akan menerbitkan sahamnya di pasar modal. Contohnya dimisalkan pada saat PT Abadi Angkasa akan go public atau dengan kata lain akan menjual sahamnya kepada public maka PT Bank Oriental menjadi penjamin emisinya bahwa PT Abadi Angkasa layak untuk go public.
 - g. Konsumen
Konsumen adalah pihak yang menikmati produk dan jasa yang dihasilkan oleh sebuah perusahaan, yang tentunya menginginkan agar perusahaan tersebut selalu dapat terus memproduksi barang yang diinginkannya.
 - h. Pemasok
Pemasok (*supplier*) merupakan mereka yang menerima order untuk memasok setiap kebutuhan perusahaan, dan jelas akan memasok pada perusahaan yang dianggap sehat secara keuangan agar pembayaran diterima juga lancar.
 - i. Lembaga Penilai
Lembaga penilai disini berasal dari berbagai latar belakang seperti GCG (Good Corporate Governance), WALHI (wahana lingkungan hidup), Majalah, Televisi, Tabloid, Surat Kabar, dan lainnya yang secara berkala membuat ranking perusahaan berdasarkan klasifikasi masing-masing.
 - j. Asosiasi perdagangan
Asosiasi perdagangan ini mencakup mulai dari KADIN (kamar dagang dan industri), HIPMI (Himpunan Pengusaha Muda Indonesia), IKAPI (ikatan penerbit Indonesia), asosiasi



- pertekstilan Indonesia, dan lainnya.
- k. Pengadilan
Jika ada penyelewengan dan penyalahgunaan anggaran serta sejenisnya maka laporan keuangan perusahaan tersebut menjadi alat bukti di pengadilan.
 - l. Akademis dan Peneliti
Pihak akademis dan peneliti adalah mereka yang melakukan research terhadap laporan keuangan sebuah perusahaan.
 - m. Pemda
Pemerintah Daerah atau local government adalah mereka yang mempunyai hubungan kuat dengan kajian seperti akan lahirnya suatu perda (peraturan daerah) yang berkaitan dengan berbagai aspek, seperti tidak ada peruntukan dana secara khusus untuk ikut serta menjaga lingkungan.
 - n. Pemerintah pusat
Pemerintah pusat ada ini menyangkut dengan aturan regulasi dan deregulasi yang dikeluarkan serta sejauh mana itu memberi pengaruh pada perusahaan.
 - o. Pemerintah asing
Pemerintah asing merupakan pihak yang mengamati perkembangan dan pertumbuhan ekonomi yang terjadi di suatu negara, dimana misalnya negara tersebut saling memiliki keterkaitan dalam bentuk perjanjian dagang (trade contract) yang mencakup dalam berbagai bidang usaha.
 - p. Organisasi Internasional
Organisasi internasional disini seperti IMF (international monentan fund), WB (World Bank), ADB (Asian development bank), ASEAN, PBB, dan lainnya.





Gambar 6.1: Pandangan Stakeholder terhadap Perusahaan
 Sumber: Collins G. C. Eliza, Anne Devanna Mary, 1992.

Neraca dan Komposisinya

Neraca (*balance sheet*) merupakan informasi yang menggambarkan tentang kondisi dan situasi current asset, non-current asset, liabilities, dan shareholders 'equity serta berbagai item lainnya yang termasuk disana, untuk selanjutnya informasi tersebut dijadikan sebagai alat dalam mendukung proses pengambilan keputusan (*decision making*).

Adapun kedudukan aktiva (*asset*), kewajiban (*liabilities*) dan modal sendiri (*shareholders' equity*) dalam neraca adalah

$$\text{Aktiva} = \text{Kewajiban} + \text{Modal Sendiri}$$

Untuk memahami lebih jelas tentang komposisi dari neraca secara umum dapat kita lihat pada gambar di bawah ini.





Adapun isi dalam neraca itu sendiri secara lebih detail dapat kita lihat di bawah ini

PT XYZ	
Neraca	
Aktiva	Utang
Aktiva lancar	Utang lancar
Kas	Utang dagang
Obligasi	Utang wesel
Saham	Utang pajak
Piutang	Utang gaji
Persediaan	Utang gaji lembur
Aktiva tetap	Zakat
Tanah	Beban yang masih harus dibayar
Gedung	Utang jangka panjang
Mesin	Obligasi
Kendaraan	Total utang
Peralatan lainnya	Modal sendiri
	Saham biasa
	Saham istimewa
	Laba ditahan
Total aktiva	Total modal sendiri



Laporan Laba Rugi dan Komposisinya

Laporan laba rugi merupakan salah satu dari banyak bagian suatu paket laporan keuangan dan seperti bagian lainnya, laporan laba rugi merupakan bagian dari produk berbagai pilihan, dilaporkan, seperti halnya kebijakan bisnis, kondisi ekonomi, dan banyak variabel yang mempengaruhi hasil yang dilaporkan. Laporan laba rugi bersumber dari dua hal, yaitu laba dan biaya. Jika terlalu besar biaya maka memperlihatkan bahwa laporan tersebut lebih besar kerugiannya dibandingkan laba, dan begitu pula sebaliknya.

Tujuan dan Strategi Keuangan Perusahaan

Ada 2 (dua) tujuan utama perusahaan yang diinginkan oleh komisaris manajemen perusahaan, yaitu:

- a. *Profit, dan*
- b. *Continuity.*

Dalam konteks strategi keuangan perusahaan secara aplikatif tertuang pada 3 (tiga) konsep dasar yaitu :

- a. Bagaimana mencari dana.

Pada tahap ini merupakan tahap awal dari tugas seorang manajer keuangan, dimana ia bertugas untuk mencari sumber-sumber dana yang bisa dipakai atau dimanfaatkan untuk dijadikan sebagai modal perusahaan. Secara umum modal perusahaan bersumber dari modal sendiri dan modal asing. Modal sendiri yaitu berupa modal dari pemilik yang disetor dan itu dijadikan sebagai modal perusahaan seperti stock (saham), dan modal asing berupa hasil pinjaman ke perbankan, hasil penjualan saham, termasuk utang dagang serta obligasi juga yang lainnya.

- b. Bagaimana mengelola dana

Pada tahap ini pihak manajemen keuangan bertugas untuk mengelola dana perusahaan dan kemudian menginvestasikan dana tersebut ke tempat-tempat yang dianggap produktif atau menguntungkan.



c. Bagaimana membagi dana

Pada tahap ini pihak manajemen keuangan akan melakukan keputusan untuk membagi keuntungan kepada para pemilik sesuai dengan jumlah modal yang disetor atau yang ditempatkan. Biasanya ini dibicarakan dalam RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham).

Pembagian keuntungan terhadap kepemilikan saham biasanya disebut dengan pembagian dividen.

Penerapan strategi keuangan perusahaan sebenarnya ada banyak tujuan yang diharapkan, namun jika kita melihat dasar tujuan dari semua itu hanya ada 3 (tiga) yaitu,

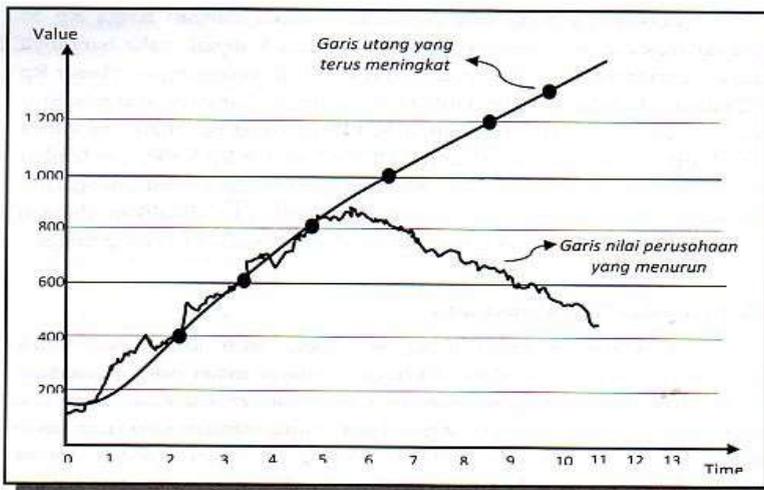
- a. Bagaimana memaksimalkan nilai perusahaan
 - b. Bagaimana menjaga stabilitas finansial dalam keadaan yang selalu terkendali
 - c. Bagaimana memperkecil risiko perusahaan di masa sekarang dan yang akan datang
- Dari tiga tujuan ini yang paling utama adalah yang pertama yaitu memaksimalkan nilai perusahaan. Pemahaman memaksimalkan nilai perusahaan adalah bagaimana pihak manajemen perusahaan mampu memberikan nilai yang maksimum pada saat perusahaan tersebut masuk ke pasar.

Contohnya pada saat perusahaan dibeli dengan harga Rp 55 milyar maka ketika perusahaan tersebut hendak dijual maka harganya naik menjadi Rp 67 milyar atau memiliki selisih keuntungan sebesar Rp 12 milyar. Kondisi ini lebih jauh juga bisa tergambar pada saat misalnya naiknya harga per lembar saham atau EPS (earning per share), misalnya nya harga per lembar saham untuk PT XYZ adalah Rp 5.500,- per lembar saham maka naik menjadi Rp 5.900,- per lembar saham atau mengalami kenaikan Rp 400,- per lembar saham. Tentu jika dikalikan dengan seluruh jumlah saham yang beredar ini akan memiliki nilai yang tinggi.



Utang dan Nilai Perusahaan

Keputusan berutang dianggap sebagai salah satu solusi untuk mempercepat aktivitas produksi dan juga mempertahankan posisi perusahaan untuk terus bisa beroperasi. Namun setiap manajer keuangan tidak bisa memberikan prediksi kondisi keuangan dalam bentuk stabilitas mikro dan makro ekonomi bersifat selalu sesuai prediksi. Sering keputusan investasi dengan dibuat dengan memprediksi jika inflasi, pertumbuhan ekonomi, purchasing power parity, consumer behavior, pesaing, dan lain sebagainya bersifat stabil. Dan persiapan menghadapi krisis moneter tidak dilakukan antisipasi, karena semua sering dilihat secara pendekatan ceteris paribus. Pendekatan ceteris paribus artinya jika kondisi lain tidak ikut berubah.



Gambar 6.2 : Utang dan Nilai Perusahaan

Pada gambar tersebut dapat kita lihat pada saat kebijakan utang ditempuh maka diposisi awal dianggap efektif mampu menaikkan nilai perusahaan. Namun pada saat utang terus ditambah dan perusahaan terjebak pada kondisi extreme

leverage maka ini akan menimbulkan dampak lain pada menurunnya nilai perusahaan.

Rasio Keuangan Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas (liquidity ratio) adalah kemampuan suatu perusahaan memenuhi kewajiban jangka pendeknya secara tepat waktu. Contoh membayar listrik, telepon, air PDAM, gaji karyawan, gaji teknisi, gaji lembur, tagihan telepon dan sebagainya.

Rasio likuiditas secara umum ada 2 (dua) yaitu current ratio dan quick ratio (acid test ratio).

a. Current Ratio

Rasio lancar (current ratio) adalah kemampuan suatu perusahaan memenuhi kebutuhan utang ketika jatuh tempo. Harus dipahami bahwa penggunaan current ratio dalam menganalisis laporan keuangan hanya mampu memberi analisa secara kasar, oleh karena itu perlu adanya dukungan analisa secara kualitatif secara lebih komprehensif. Adapun rumus current ratio adalah:

$$\frac{\text{current assets}}{\text{current liabilities}}$$

Keterangan:

- Current Assets = Aset lancar. Current assets merupakan pos-pos yang berumur satu tahun atau kurang, atau siklus operasi usaha normal yang lebih besar.
- Current liabilities = Utang lancar Current liabilities merupakan kewajiban pembayaran dalam 1 (satu) tahun atau siklus operasi yang normal dalam usaha.

Menurut Subramanyam dan John J. Wild, "Alasan digunakannya rasio lancar secara luas sebagai ukuran likuiditas mencakup kemampuannya untuk mengukur:



- **Kemampuan memenuhi kewajiban lancar.** Makin tinggi jumlah (kelipatan) asset lancar terhadap kewajiban lancar, makin besar keyakinan bahwa kewajiban lancar tersebut akan dibayar;
- **Penyangga kerugian.** Makin besar penyangga, makin kecil risikonya. Rasio lancar menunjukkan tingkat keamanan yang tersedia untuk menutup penurunan nilai asset lancar non-kas pada saat asset tersebut dilepas atau dilikuidasi;
- **Cadangan dana lancar.** Rasio lancar merupakan ukuran tingkat keamanan terhadap ketidakpastian dan kejutan atas arus kas perusahaan. Ketidakpastian dan kejutan, seperti pemogokan dan kerugian luar biasa, dapat membahayakan arus kas secara sementara dan tidak terduga.

Dalam Permasalahan current ratio ini Bambang Riyanto mengatakan, "Apabila suatu perusahaan menetapkan bahwa current ratio yang harus dipertahankan adalah 3:1 atau 300%, ini berarti bahwa setiap utang lancar sebesar Rp 1,00 harus dijamin dengan aktiva lancar Rp 3,00 atau dijamin dengan "net working capital" sebesar Rp 2,00".

b. Quick Ratio (Acit Test Ratio)

Quick ratio (acit test ratio) sering disebut dengan istilah rasio cepat. Rasio cepat adalah ukuran uji solvensi jangka pendek yang lebih teliti daripada rasio lancar karena pembilangnya mengeliminasi persediaan yang dianggap aktiva lancar yang sedikit tidak likuid dan kemungkinan menjadi sumber kerugian. Adapun rumus quick ratio (acit test ratio) adalah:

$$\frac{\text{current assets} - \text{inventories}}{\text{current liabilities}}$$



Keterangan:

- Inventories = Persediaan. Persediaan terdiri dari: persediaan alat-alat kantor (supplies), persediaan bahan baku (raw material), persediaan barang dalam proses (in-process goods) dan persediaan barang jadi (finished goods). Tujuan manajemen persediaan adalah mengadakan persediaan yang dibutuhkan untuk operasi yang berkelanjutan pada biaya yang minimum.

Apabila kita menggunakan "acid test ratio" untuk menentukan tingkat likuiditas, maka secara umum dapatlah dikatakan bahwa suatu perusahaan yang mempunyai "quick ratio" kurang dari 1:1 atau 100% dianggap kurang baik tingkat likuiditasnya".

c. Net Working Capital Ratio

Net working capital ratio atau rasio modal kerja bersih. Modal kerja merupakan suatu ukuran dari likuiditas perusahaan. Sumber modal kerja adalah: (1) pendapatan bersih, (2) peningkatan kewajiban yang tidak lancar, (3) kenaikan ekuitas pemegang saham, dan (4) penurunan aktiva yang tidak lancar. Adapun rumus net working capital ratio adalah:

$$\text{current assets} - \text{current liabilities}$$

d. Cash Flow Liquidity Ratio

Cash flow liquidity ratio atau disebut juga dengan rasio likuiditas arus kas. Rasio likuiditas arus kas menggunakan pembilang sebagai suatu perkiraan sumber kas, kas dan surat berharga menyajikan jumlah kas yang dihasilkan dari operasi perusahaan seperti kemampuan menjual persediaan dan



menagih kas.

Ada yang perlu diingat dalam cash flow liquidity ratio ini bahwa jika rasio ini terjadi peningkatan maka itu menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mengatasi berbagai permasalahan kewajiban jangka pendeknya, namun sebaliknya jika arus kas menggambarkan terjadinya penurunan maka ini menunjukkan bahwa perusahaan akan bermasalah atau harus menerapkan alternatif strategi dalam mengatasi berbagai hal yang menyangkut dengan kebutuhan jangka pendek. Adapun rumus cash flow liquidity ratio adalah:

$$\frac{\text{cash} + \text{commercial paper} + \text{CFO}}{\text{current liabilities}}$$

Keterangan:

- Cash = Kas
- Commercial Paper = Surat Berharga. Contohnya adalah saham (stock), obligasi (bonds), dan sejenisnya. Dimana ciri-ciri surat berharga tersebut adalah terjelaskannya nama penerbit, jangka waktu pembayaran, nilai nominal, dan berbagai ketentuan lainnya, dan pemegang commercial paper tersebut memiliki hak atas apa yang terjelaskan disana.

Bahwa commercial paper juga diterbitkan melalui suatu lembaga resmi dan disahkan oleh pemerintah, seperti Bursa Efek Indonesia. Syarat penerbitannya juga diatur dengan jelas.

- CFO = Cash Flow from Operating Activities

Cash flow from operating activities ini disebut juga dengan arus kas dari aktivitas operasi. Perolehan ini berasal dari berbagai aktivitas operasi perusahaan dimana perolehan itu selanjutnya masuk ke dalam kas perusahaan atau telah menambah nilai kas.



Rasio Leverage

Rasio leverage adalah mengukur seberapa besar perusahaan dibiayai dengan utang. Penggunaan utang yang terlalu tinggi akan membahayakan perusahaan oleh karena itu sebaiknya perusahaan harus menyeimbangkan berapa utang yang layak diambil dan dari mana sumber-sumber yang dapat dipakai untuk membayar utang.

Beberapa rasio saja yang dianggap paling umum dipakai oleh para administrasi bisnis :

a. Debt to Total Assets atau Debt Ratio

Dimana rasio ini disebut juga sebagai rasio yang melihat perbandingan utang perusahaan, yaitu diperoleh dari perbandingan total utang dibagi dengan total asset. Adapun rumus debt to total assets atau debt ratio adalah:

$$\frac{\text{total liabilities}}{\text{total assets}}$$

Semakin rendah *debt ratio* maka semakin baik kondisi perusahaan karena aman bagi kreditur saat likuidasi.

b. Debt to Equity Ratio

Ukuran yang dipakai dalam menganalisis laporan keuangan untuk memperlihatkan besarnya jaminan yang tersedia untuk kreditor. Adapun rumus debt to equity ratio adalah

$$\frac{\text{total liabilities}}{\text{total shareholder's equity}}$$

Shareholders' equity diperoleh dari total aset dikurangi total utang. Dalam persoalan debt to equity ratio ini yang perlu dipahami bahwa, tidak ada batasan berapa debt to equity ratio yang aman bagi suatu perusahaan, namun untuk konservatif biasanya debt to equity ratio yang lewat 66% atau 2/3 sudah dianggap berisiko. Semakin rendah *debt equity* maka semakin baik kondisi perusahaan karena aman bagi kreditur saat likuidasi.



c. Times Interest Earned

Time interest earned disebut juga dengan rasio kelipatan. Adapun Rumus times interest earned adalah :

$$\frac{\text{earning before interest and tax (EBIT)}}{\text{interest expense}}$$

Interest expense adalah biaya dana pinjaman pada periode yang berjalan yang memperlihatkan pengeluaran uang dalam laporan rugi laba. Semakin tinggi *time interest earned ratio* maka semakin baik kondisi perusahaan.

d. Long-Term Debt to Total Capitalization

Long-term debt to total capitalization disebut juga dengan utang jangka panjang/total kapitalisasi. Long term debt merupakan sumber dana pinjaman yang bersumber dari utang jangka panjang, seperti obligasi dan sejenisnya. Adapun rumus long-term debt to total capitalization adalah :

$$\frac{\text{long term debt}}{\text{long term debt} + \text{ekuitas pemegang saham}}$$

Rasio Aktivitas

Rasio aktivitas adalah rasio yang menggambarkan sejauh mana suatu perusahaan mempergunakan sumber daya yang dimilikinya guna menunjang aktivitas perusahaan, dimana penggunaan aktivitas ini dilakukan secara sangat maksimal dengan maksud memperoleh hasil yang maksimal.

a. Inventory Turnover

Rasio inventory turnover ini melihat sejauh mana tingkat perputaran persediaan yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Adapun rumus inventory turnover (perputaran persediaan) adalah:



$$\frac{\text{cost of good sold}}{\text{average inventory}}$$

b. Day Sales Outstanding

Rasio Day sales outstanding disebut juga dengan rata-rata periode pengumpulan piutang. Rasio ini mengkaji tentang bagaimana suatu perusahaan melihat periode pengumpulan piutang yang akan terlihat. Adapun rumus Day sales outstanding adalah:

$$\frac{\text{receivable}}{\text{credit sales}/360}$$

Receivable dapat diterjemahkan sebagai kebijakan perusahaan yang memberi piutang pada perusahaan lain, dan jika piutang itu dibayar dalam waktu satu tahun atau bahkan kurang dari satu tahun disebut dengan aktiva lancar. Namun begitu pula sebaliknya jika dibayar melebihi dari satu tahun maka piutang tersebut bisa masuk kategori piutang tidak lancar. Pengklasifikasian piutang secara umum ada dua yaitu piutang dagang dan bukan piutang dagang. Credit sales merupakan penjualan yang pembayarannya dilakukan secara bertahap, maka pemasukan dana dari kredit juga akan diterima secara bertahap. Suatu perbankan memperoleh pendapatan usahanya 90 persen dari kredit, sehingga wajar jika suatu perbankan sangat hati-hati dalam menyalurkan kredit.

c. Fixed Assets Turnover

Rasio fixed assets turnover disebut juga dengan perputaran aktiva tetap. Rasio ini melihat sejauh mana aktiva tetap yang dimiliki oleh suatu perusahaan memiliki tingkat perputarannya secara efektif, dan memberikan dampak pada keuangan perusahaan. Adapun Rumus fixed assets turnover adalah:



$$\frac{\text{sales}}{\text{fixed asset net}}$$

d. Total Assets Turnover

Total assets turnover disebut juga dengan perputaran total aset. Rasio ini melihat sejauh mana keseluruhan aset yang dimiliki oleh perusahaan terjadi perputaran secara efektif. Adapun rumus total assets turnover adalah:

$$\frac{\text{sales}}{\text{total assets}}$$

e. Long Term Asset Turnover

Rasio Long term asset turnover disebut juga dengan rasio perputaran aset jangka panjang. Adapun rumus dari long term asset turnover adalah:

$$\frac{\text{sales}}{\text{long term assets}}$$

Rasio Profitabilitas

Rasio ini mengukur efektivitas manajemen secara keseluruhan yang ditunjukkan oleh besar kecilnya tingkat keuntungan yang diperoleh dalam hubungannya dengan penjualan maupun investasi. Semakin baik rasio profitabilitas maka semakin baik menggambarkan kemampuan tingginya perolehan keuntungan perusahaan. Adapun jenis dari rasio profitabilitas tersebut adalah,

a. Gross Profit Margin

Mengukur kemampuan sebuah perusahaan untuk mengendalikan biaya persediaan atau biaya operasi barang maupun untuk meneruskan kenaikan harga lewat penjualan kepada pelanggan. Adapun rumus rasio gross profit margin adalah:



$$\frac{\text{sales} - \text{cost of goods sold}}{\text{sales}}$$

b. Net Profit Margin

Rasio net profit margin disebut juga dengan rasio pendapatan terhadap penjualan. Margin laba yang tinggi lebih disukai karena menunjukkan bahwa perusahaan mendapat hasil yang baik yang melebihi harga pokok penjualan. Adapun rumusnya :

$$\frac{\text{earning after tax (EAT)}}{\text{sales}}$$

Laba setelah pajak ini dianggap sebagai laba bersih. Karena itu di beberapa literatur ditemukan jika earnings after tax ditulis dengan net profit atau laba bersih. Untuk jelasnya dapat kita lihat pada rumus di bawah ini :

$$\frac{\text{net profit}}{\text{sales}}$$

c. Return on Investment (ROI)

Rasio return on investment (ROI) atau pengembalian investasi. Rasio ini melihat sejauh mana investasi yang telah ditanamkan mampu memberikan pengembalian keuntungan sesuai dengan yang diharapkan. Adapun rumus return on investment (ROI) adalah:

$$\frac{\text{earnings after tax (EAT)}}{\text{total assets}}$$



d. Return on Equity (ROE)

Rasio return on equity (ROE) disebut juga dengan laba atas equity. Rasio ini mengkaji sejauh mana suatu perusahaan mempergunakan sumber daya yang dimiliki untuk mampu memberikan laba atas ekuitas. Adapun rumus return on equity (ROE) adalah:

$$\frac{\text{earnings after tax (EAT)}}{\text{shareholder's equity}}$$

Rasio Nilai Pasar

Rasio nilai pasar yaitu rasio yang menggambarkan kondisi yang terjadi di pasar. Rasio ini mampu memberi pemahaman bagi pihak manajemen perusahaan terhadap kondisi penerapan yang akan dilaksanakan dan dampaknya pada masa yang akan datang.

a. Earning Per Share (EPS)

Earning per share atau pendapatan per lembar saham adalah bentuk pemberian keuntungan yang diberikan kepada para pemegang saham dari setiap lembar saham yang dimiliki. Adapun rumus Earning per share adalah:

$$\frac{\text{earning after tax}}{\text{jumlah saham yang beredar}}$$

b. Price Earning Ratio (PER) atau Rasio Harga Laba

Bagi para investor semakin tinggi Price Earning Ratio maka pertumbuhan laba yang diharapkan juga akan mengalami kenaikan. Dengan begitu Price Earning Ratio (ratio harga terhadap laba) adalah perbandingan antara market price per share (harga pasar per lembar saham) dengan earning per share (laba per lembar saham). Adapun rumus Price Earning Ratio adalah :



$$\frac{\text{harga pasar per saham}}{EPS}$$

c. Book Value Per Share (BVS)

Adapun rumus book value per share (harga buku per saham) adalah:

$$\frac{\text{total shareholder's equity} - \text{preferred stock}}{\text{common shares outstanding}}$$

d. Price book value (PBV)

Adapun rumus price book value (PBV) adalah

$$\frac{\text{market price per share}}{\text{book value per share}}$$

e. Dividen yield

Adapun rumus dividen yield atau hasil saham adalah:

$$\frac{\text{dividen per share}}{\text{market price per share}}$$

f. Dividen payout ratio

Adapun rumus dividen payout ratio atau pembayaran dividen adalah:

$$\frac{\text{dividen per share}}{EPS}$$

C. RANGKUMAN

Laporan keuangan merupakan suatu informasi yang menggambarkan kondisi keuangan suatu perusahaan, dan



lebih jauh informasi tersebut dapat dijadikan sebagai gambaran kinerja keuangan perusahaan tersebut.

Sebuah laporan keuangan pada umumnya terdiri dari:

1. Neraca
2. Laporan laba rugi
3. Laporan perubahan modal
4. Laporan arus kas

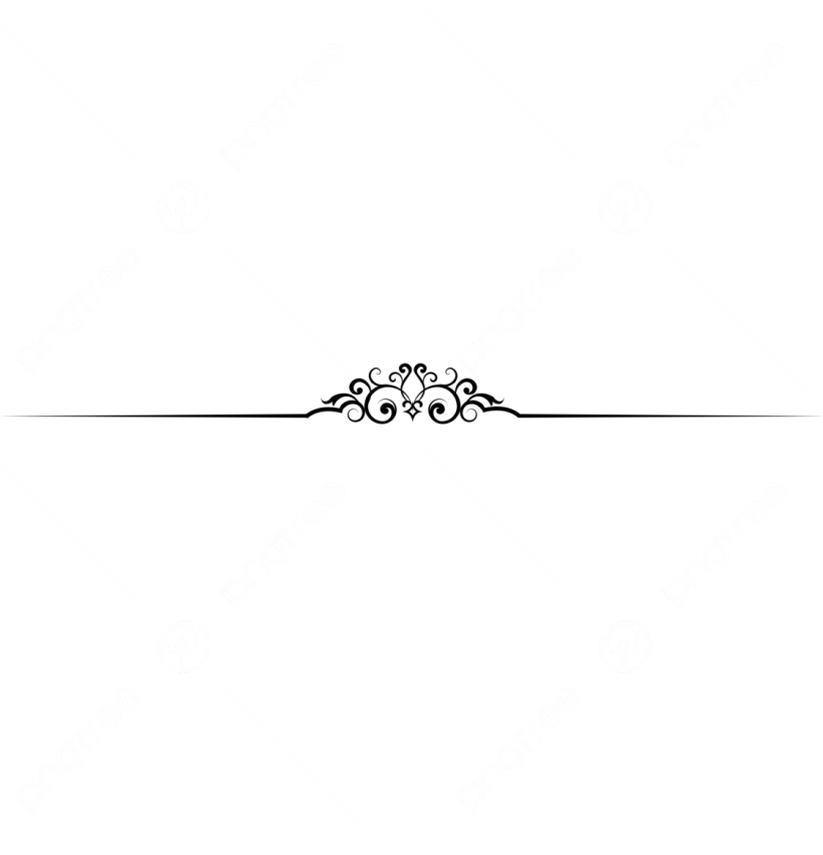
Laporan keuangan Ada 2 (dua) tujuan utama perusahaan yang diinginkan oleh komisariss manajemen perusahaan, yaitu:

- a. Profit, dan
- b. Continuity.

D. LATIHAN SOAL

1. Jelaskan dimana kelemahan sebuah laporan keuangan. Berikan jawaban anda disertai dengan contohnya !
2. Apakah sebuah administrasi keuangan yang baik harus selalu mengikuti standar dalam prinsip akuntansi keuangan. Berikan penjelasan anda !







BAB VII

SISTEM AUDIT

Tujuan Instruksional Umum

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan para mahasiswa mampu memahami konsep auditing

Tujuan Instruksional Khusus

Setelah membaca dan mempelajari Bab ini diharapkan para mahasiswa mampu memahami dengan baik tentang;

1. Definisi, tujuan, dan pendapat auditing
2. Independensi auditing dan fraud dalam audit
3. Earning management dan insider training
4. Mampu menjawab setiap pertanyaan yang diajukan dengan baik dan benar

Untuk membangun konstruksi administrasi bisnis yang kuat dan akuntabel maka diperlukan pemahaman bidang auditing secara baik. Dengan tujuan untuk membangun sistematis yang terukur guna menghindari berbagai kejadian yang tidak mungkin di kemudian harinya, seperti tindak kesalahan dan kebocoran yang merugikan perusahaan.

A. DEFINISI AUDITING

Pada dasarnya auditing atau pemeriksaan merupakan kegiatan yang dilakukan untuk membandingkan kondisi yang ada dengan kriteria atau ketentuan yang ditetapkan. Auditing adalah suatu proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif mengenai pernyataan-pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi, dengan tujuan untuk menempatkan tingkat kesesuaian antara pernyataan-pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan, serta penyampaian hasil-hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan.

Auditing dan Independensi

Untuk melindungi dan agar terbentuknya independensi seorang auditor dalam melakukan pekerjaannya adalah sudah



menjadi kewajiban bagi pihak komite audit untuk melindungi dan memastikan hasil audit dapat dipertanggungjawabkan karena pada saat seorang auditor akan dan sedang melakukan pekerjaannya sangat memungkinkan bagi pihak manajemen untuk melakukan intervensi dengan cara menyuruh untuk merubah angka-angka seperti penjualan, pembelian, data arus kas dan lain-lainnya. Karena dalam berbagai kasus fraud (kecurangan disengaja) yang terjadi salah satu faktor penyebabnya adalah karena sudah tidak adanya independensi auditor atau pihak auditor telah mengalami intervensi dari pihak manajemen perusahaan.

Bagi seorang auditor dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya maka tentunya ia akan mengikuti beberapa prosedur dan langkah-langkah yang dapat membuat kerjanya itu berlangsung secara sistematis. Independent adalah dimana orang yang bersangkutan dalam audit dan bebas dari pengaruh pribadi dan bertanggungjawab atas kegiatan objek yang diaudit sehingga dapat memberikan penilaian yang tidak memihak dan tanpa prasangka, sehingga hasil audit dapat dipercaya objektivitasnya.

Tujuan Audit

Tujuan utama pemeriksaan akuntan (audit) adalah untuk menentukan apakah financial statement (laporan keuangan) menyajikan secara wajar. Penyajian suatu financial statement secara wajar adalah merupakan suatu keharusan bagi seorang akuntan, namun tentu dibutuhkan penyajian financial statement tersebut sesuai dengan kaidah-kaidah atau prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku umum, maka untuk mewujudkan keadaan seperti itu segala sesuatu yang menyangkut informasi keuangan yang dibutuhkan harus disajikan dengan jelas dan baik atau dengan kata lain cermat dan teliti, seperti menyangkut pemeriksaan transaksi dan saldo substansi agar tidak terjadi atau terbentuk suatu informasi yang keliru.



Karena kekeliruan dari suatu informasi bisa menyebabkan timbulnya masalah baru atau bahkan memungkinkan pihak investor yang pertama sudah tertarik tetapi kemudian kembali menarik diri atau memposisikan pada tempat yang berbeda.

B. KONSEP DAN RUANG LINGKUP AUDIT

Pendapat Audit

Secara umum ada empat pendapat akuntan yang diberikan dalam suatu penilaian

yaitu:

1. *Unqualified opinion* (suatu bentuk pendapat wajar tanpa kualifikasi);
2. *Qualified opinion* (suatu bentuk pendapat wajar dengan kualifikasi);
3. *Adverse opinion* (suatu bentuk pendapat tidak wajar);
4. *Disclaimer opinion* (suatu bentuk pernyataan menolak memberikan pendapat).

Ketentuan dalam memberikan pendapat ini telah memposisikan betapa pentingnya ketegasan penilaian yang harus diberikan atau direkomendasikan oleh seorang auditor. Penyimpangan-penyimpangan yang terjadi yang diperoleh dari hasil pemeriksaan itu pada dasarnya sangat tergantung pada materialitas yang ada. Karena dari bentuk materialitas itu pula lahirnya berbagai jenis pendapat.



Tabel 7.1 Prosedur untuk Mengoreksi Kesalahan

No	Kesalahan	Prosedur Koreksi
1	Ayat jurnal tidak benar tetapi diposting	Coret kesalahan tersebut dan cantumkan judul atau jumlah yang benar
2	Ayat jurnal sudah benar tetapi diposting secara keliru	Coret kesalahan tersebut dan lakukan posting yang benar
3	Ayat jurnal tidak benar dan sudah Diposting	Buat dan posting jurnal koreksi

Sumber: Warren Reeve Fess

Menurut Arrens, pada umumnya audit dapat digolongkan menjadi tiga bagian yaitu:

- 1) Audit operasional,
- 2) Audit kesesuaian, dan
- 3) Audit laporan keuangan.

Dalam perkembangan dan dinamika ilmu pengetahuan sekarang ini yang begitu pesat, maka perkembangan ilmu audit juga berkembang mengikuti perubahan yang terjadi yaitu munculnya konsep baru tentang audit forensik. Audit forensic disini menyangkut dengan mengungkapkan kecurangan yang bisa terjadi pada suatu perusahaan (company).

Kecurangan yang dilakukan oleh suatu perusahaan adalah biasanya dilakukan secara sengaja dan sangat rapi. Karena kerapian nya sehingga perlu dilakukan pemeriksaan secara intensif dan komprehensif, dengan tujuan agar bisa dibongkar siapa pelaku yang telah menimbulkan kerugian tersebut. Seseorang tidak akan melakukan fraud jika ia tidak begitu menguasai kondisi dan situasi secara maksimal, karena ia mengetahui benar dampak yang akan diterima akibat perbuatannya jika nanti diketahui oleh pihak lain.



Menurut Arens & Loebbecke bahwa pernyataan standar auditing (PSA) baru akan dibuat apabila timbul masalah auditing yang cukup penting sehingga menghendaki suatu interpretasi yang resmi dari IAI.

Pihak yang paling membutuhkan laporan keuangan adalah investor. Karena investor menjadikan laporan keuangan sebagai bagian yang bisa memberinya suatu masukan dalam mendorong keputusannya. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh White, Sondhi, dan Fried bahwa laporan keuangan sering digunakan sebagai benchmark untuk menilai kinerja manajer perusahaan.

Oleh karena itu sebuah laporan keuangan sebaiknya bersifat disclosure terhadap seluruh kondisi keuangan perusahaan dapat semuanya diketahui. Dengan begitu kepercayaan kalangan stakeholders' khususnya investor akan dapat diperoleh dan ini bisa berdampak pada value perusahaan.

Auditing dan Fraud

Fraud (kecurangan) merupakan suatu tindakan yang dilakukan secara disengaja dan itu dilakukan untuk tujuan pribadi atau orang lain, dimana tindakan yang disengaja tersebut adalah telah menyebabkan kerugian bagi pihak tertentu atau institusi tertentu.

Dalam kata fraud itu sendiri dapat diartikan dengan berbagai makna yang terkandung di dalamnya seperti:

- Kecurangan
- Kebohongan
- Penipuan
- Kejahatan
- Penggelapan barang-barang
- Manipulasi data-data
- Rekayasa informasi



Tindakan fraud (kecurangan) tersebut merupakan sesuatu yang disebabkan oleh keinginan seseorang yang teraplikasi dalam bentuk perilakunya untuk melakukan suatu tindakan yang menyalahi aturan.

Bentuk-bentuk Fraud

Kecurangan pada prinsipnya mempunyai banyak sekali bentuknya. Perkembangan fraud adalah sejalan dengan bertambah banyaknya aktivitas kehidupan. Bahwa tindakan fraud telah merasuki pada berbagai sektor baik private sector maupun dalam ruang lingkup aktivitas pemerintahan. Untuk mencegah timbulnya kecurangan maka jalan yang terbaik adalah dengan memahami apa dan bagaimana saja bentuk-bentuk kecurangan itu. Dalam hal ini Sukrisno Agoes mengatakan bahwa kekeliruan dan kecurangan bisa terjadi dalam berbagai bentuk, yaitu:

1. *Intentional error*

Kekeliruan bisa disengaja dengan tujuan untuk menguntungkan diri sendiri dalam bentuk window dressing (merekayasa laporan keuangan supaya terlihat lebih baik agar lebih mudah mendapat kredit dari bank) dan check kiting (saldo rekening bank ditampilkan lebih besar sehingga rasio lancar terlihat lebih baik).

2. *Unintentional error*

Kecurangan yang terjadi secara tidak disengaja (kesalahan manusiawi), misalnya salah menjumlah' atau penerapan standar akuntansi yang salah karena ketidaktahuan.

3. *Collusion*

Kecurangan yang dilakukan oleh lebih dari satu orang dengan cara bekerjasama dengan tujuan untuk menguntungkan orang-orang tersebut, biasanya merugikan perusahaan atau pihak ketiga. Misal nya, di suatu perusahaan terjadi kolusi antara bagian pembelian, bagian gudang, bagian keuangan, dan pemasok dalam pembelian bahan



atau barang. Kolusi merupakan bentuk kecurangan yang sulit dideteksi, walaupun pengendalian intern perusahaan cukup baik. Salah satu cara pencegahan yang banyak digunakan dilarangnya pegawai yang mempunyai hubungan keluarga (suami-istri, adik kakak) untuk bekerja di perusahaan yang sama.

4. *Intentional misrepresentation*

Memberi saran bahwa sesuatu itu benar, padahal itu salah, oleh seseorang yang mengetahui bahwa itu salah.

5. *Negligent misrepresentation*

Pernyataan bahwa sesuatu itu salah oleh seseorang yang tidak mempunyai dasar yang kuat untuk menyatakan bahwa hal itu betul.

6. *False promises*

Sesuatu janji yang diberikan tanpa keinginan untuk memenuhi janji tersebut.

7. *Employee fraud*

Kecurangan yang dilakukan pegawai untuk menguntungkan dirinya sendiri. Hal ini banyak kita jumpai dalam kehidupan sehari-hari, mulai dari office boy yang memainkan bon pembelian makanan sampai pegawai yang memasukkan pengeluaran pribadi untuk keluarganya; sebagai biaya perusahaan.

8. *Management fraud*

Kecurangan yang dilakukan oleh manajemen sehingga merugikan pihak lain, termasuk pemerintah. Misalnya manipulasi pajak, manipulasi kredit bank, kontraktor yang menggunakan cost plus fee.

9. *Organized crime*

Kejahatan yang terorganisasi, misalnya pemalsuan kartu kredit, pengiriman barang melebihi atau kurang dari yang seharusnya di mana si pelaksana akan mendapat bagian 10%.



10. *Computer crime*

Kejahatan dengan memanfaatkan teknologi computer, sehingga si pelaku bisa mentransfer dana dari rekening orang lain ke rekening nya sendiri.

11. *White collar crime*

Kejahatan yang dilakukan orang-orang berdasi (kalangan atas), misalnya mafia tanah, paksaan secara halus untuk merger, dan lain lain.

Lebih jauh Laurence B. Sawyer (1983) yang dikutip oleh Amin Widjaja Tunggal mengemukakan empat puluh macam bentuk-bentuk kecurangan sebagai berikut:

1. Mencuri perangko yang dimiliki di perusahaan.
2. Mencuri barang dagangan, peralatan kecil, perlengkapan kantor, dan peralatan kerja lainnya.
3. Mengambil sejumlah kecil uang dari dana kas dan cash register.
4. Tidak mencatat penjualan dari barang dagangan dan mengambil uang hasil penjualan itu.
5. Membuat saldo kas pada cash registers dan uang kas berlebih dengan mencatat lebih rendah dari nilai sebenarnya, supaya kelebihan ka situ nantinya bisa diambil.
6. Pembebanan yang berlebih pada biaya perjalanan atau memakai uang muka (perjalanan) untuk kepentingan pribadi.
7. Melakukan lapping pada penagihan piutang.
8. Mengantongi pembayaran piutang dari pelanggan, dan membuat bukti penerimaan pembayaran uang yang tidak sah atau bukti buatan sendiri.
9. Menerima pembayaran tagihan, mengambil uangnya untuk kepentingan pribadi dan tidak melaporkannya.
10. Membebaskan pada pelanggan uang yang dicuri.
11. Melakukan pengkreditan untuk klaim pelanggan dan retur penjualan yang sebenarnya tidak terjadi.



12. Tidak melakukan setoran ke bank setiap hari atau hanya menyetorkan sebagian dari uang yang seharusnya disetor.
13. Mengubah tanggal pada bukti setoran untuk menutupi pengeluaran uang.
14. Melakukan pembulatan setoran untuk menutupi kekurangan yang mungkin terjadi pada akhir bulan.
15. Pada daftar gaji, mencatat adanya kerja ekstra yang sebenarnya tidak ada, menaikkan tarif gaji per-jam nya atau menambah jumlah jam kerja yang dilakukan.
16. Pegawai yang sudah berhenti tetap dimasukkan dalam daftar gaji.
17. Memalsukan adanya penambahan pada gaji yang harus dibayarkan, menahan gaji yang belum diambil.
18. Menghancurkan, mengubah, atau membatalkan bukti penjualan tunai dan mengambil uangnya.
19. Menahan tanda terima penjualan tunai dengan menggunakan perkiraan pelanggan yang tidak benar.
20. Mencatat unwarranted cash discount.
21. Memperbesar jumlah bukti pengeluaran kas kecil, dan/atau memperbesar total pengeluaran melalui kas kecil pada saat pengisian kembali kas kecil tersebut.
22. Memakai bukti pengeluaran pribadi pada saat bertanggung jawabkan biaya perjalanan dinas.
23. Memakai copy voucher yang sudah pernah dipakai sebelumnya atau menggunakan vouchers periode sebelumnya yang sudah diotorisasi dengan mengganti tanggalnya.
24. Membayar tagihan palsu, yang dibuat sendiri atau dengan bekerja sama dengan pihak lain.
25. Memperbesar jumlah faktor pemasok yang dilakukan dengan cara kolusi.
26. Membebaskan pembelian pribadi pada perusahaan dengan jalan penyalahgunaan pesanan pembelian.
27. Membebaskan nilai dari barang dagangan yang dicuri pada pelanggan yang fiktif.



28. Mengirimkan barang hasil curian kepada anak buah atau keluarga di rumah.
29. Memalsukan nilai persediaan untuk menutupi kecurian atau kelalaian yang dilakukan.
30. Mengambil cek yang seharusnya dibayarkan pada perusahaan atau pada pemasok.
31. Memperbesar jumlah cek yang dibatalkan untuk menutupi jurnal-jurnal fiktif.
32. Memasukkan ledger sheets yang fiktif.
33. Membuat penjumlahan (footing) yang salah pada buku penerimaan dan pengeluaran kas.
34. Dengan sengaja membuat suatu keadaan yang membingungkan dalam melakukan posting ke pemasok buku besar umum dan buku tambahan.
35. Menjual barang-barang sisa proses produksi dan hasilnya dikantongi sendiri.
36. "Menjual" kunci pintu atau angka kombinasi dari safe deposit box atau brankas pada pihak luar.
37. Menciptakan saldo kredit pada buku besar dan mengubahnya menjadi kas.
38. Memalsukan Bill of Lading dan melakukan kolusi dengan perusahaan pengangkutan (pelayaran).
39. Mendapatkan blanko cek dan membuat tanda tangan palsu.
40. Mengizinkan pemberian harga khusus atau hak khusus pada konsumen, atau memprioritaskan pemasok tertentu dengan tujuan untuk mendapatkan kick back.

Pihak manajemen kadangkala melakukan tindakan menyembunyikan beberapa informasi kepada pihak komisaris atau juga ke public. Tindakan menyembunyikan informasi tersebut ada tujuan dan maksud-maksud tertentu. Tindakan seperti itu bisa dalam bentuk memberikan informasi manajemen dan keuangan yang tidak sesuai dengan yang seha-



rusnya, atau telah terjadi penyalahgunaan wewenang dalam pembuatan dan pengambilan keputusan.

Dalam tindakan manajemen dapat kita lihat seperti menerima karyawan yang tidak sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan, melakukan penunjukan tugas dinas dan sejenisnya pada karyawan yang bukan berdasarkan latar belakang keahliannya, memberikan fasilitas yang berlebihan hanya pada orang-orang tertentu atau karyawan yang dipilih berdasarkan pendekatan yang subjektif bukan berdasarkan objektivitas.

Menurut Arrens pada umumnya audit dapat digolongkan menjadi tiga bagian yaitu:

- 1) Audit operasional,
- 2) Audit kesesuaian, dan
- 3) Audit laporan keuangan.

Salah satu audit yang saat ini telah begitu berkembang adalah audit forensik. Audit ini bersifat lebih detil dalam bidang menemukan kecurangan dalam bentuk fraud tersebut secara lebih dalam. Kasus ini juga sering terjadi dalam mengungkap kebohongan dalam penyalahgunaan perbuatan untuk mengambil keuntungan finansial tertentu seperti tindak kejahatan dalam asuransi dan sejenisnya.

Earnings Management

Earnings management atau manajemen laba adalah biasa disebut dengan mengatur laba sesuai dengan yang dikehendaki oleh pihak tertentu atau terutama oleh manajemen perusahaan (company management). Tindakan earnings management sebenarnya didasarkan oleh berbagai tujuan dan maksud-maksud yang terkandung didalamnya.

Tindakan *earnings management* tidak terlepas berhubungan dengan tindakan manajer dan para pembuat laporan keuangan perusahaan, dengan cara mengotak-atik data- data serta metode akuntansi (accounting methods) yang



dipergunakan.

Insider Trading

Ada istilah yang berlaku di kalangan pebisnis untuk selalu bisa menjaga rahasia perusahaan. Rahasia perusahaan adalah menyangkut dengan berbagai kebijakan perusahaan baik yang berhubungan dengan masalah keuangan atau non-keuangan.

Insider Trading adalah informasi yang hanya dikuasai oleh sekelompok orang, yang harusnya disebar tapi ditahan oleh sekelompok orang tertentu. Tindakan menyimpan informasi dengan cara melakukan kontrol informasi dalam arti memberi atau open of information adalah dilakukan dalam batas-batas yang dikaji sejauh mana itu akan memberi dampak pada perusahaan khususnya pengaruhnya pada harga saham. Beberapa pihak menyebutkan bahwa semakin baik suatu perusahaan adalah dapat dilihat pada tindakan perusahaan yang begitu "care" atau perhatian untuk menyampaikan berbagai informasi yang berhubungan dengan perusahaan kepada publik, atau dalam akuntansi biasa dikenal dengan tindakan disclosure.

Tegasnya dapat kita katakan jika tindakan insider trading juga harus dilakukan audit apa penyebab itu terjadi dan siapa yang harus bertanggungjawab terhadap semua tindakan tersebut. Karena jelas ada pihak-pihak yang dirugikan atas terjadinya insider trading tersebut.

C. RANGKUMAN

Fraud (kecurangan) merupakan suatu tindakan yang dilakukan secara disengaja dan itu dilakukan untuk tujuan pribadi atau orang lain, dimana tindakan yang disengaja tersebut adalah telah menyebabkan kerugian bagi pihak tertentu atau institusi tertentu.

Dalam kata fraud itu sendiri dapat diartikan dengan berbagai makna yang terkandung di dalamnya seperti:



- Kecurangan
- Kebohongan
- Penipuan
- Kejahatan
- Penggelapan barang-barang
- Manipulasi data-data

Rekayasa informasi Menurut Arrens pada umumnya audit dapat digolongkan menjadi tiga bagian yaitu:

1. Audit operasional,
2. Audit kesesuaian, dan
3. Audit laporan keuangan.

D. LATIHAN SOAL

1. Jelaskan mengapa manajer dan para karyawan perusahaan perlu memahami dasar- dasar audit dan apa tujuannya secara jangka panjang ?
2. Apakah menurut anda dengan adanya pemahaman audit yang baik dikalangan karyawan perusahaan maka memungkinkan kualitas kerja administrasi semakin baik dan berkembang ?
3. Jelaskan alasan utama sebuah perusahaan perlu diaudit ?





BAB VIII

SISTEM E-BISNIS

Tujuan Instruksional Umum

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan para mahasiswa mampu memahami mengenai konsep dan ruang lingkup E-business

Tujuan Instruksional Khusus

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan para pembaca dan peneliti mampu memahami dengan baik tentang:

1. Definisi e-business dan konsep administrasi berbasis e-business.
2. Kondisi dan situasi pada pasar bisnis digital.
3. Cyber crime dan hacker.
4. Mampu menjawab soal-soal dan kasus yang diberikan secara baik dan benar, serta memberikan solusi yang bersifat konstruktif.

Penggunaan teknologi jaringan via internet yang begitu tinggi telah menyebabkan munculnya jaringan tersebut sebagai alternatif pasar baru yang memiliki daya minat tinggi, masyarakat umum menyebut itu sebagai e-business atau juga e-commerce. Walaupun secara umum masyarakat memang lebih populer menyebutnya e-business, karena kata e-business memiliki makna yang jauh lebih kompleks.

A. DEFINISI E-BUSINESS

E-bisnis dapat diartikan sebagai penggunaan teknologi informasi dan komunikasi oleh organisasi, individu, atau pihak-pihak terkait untuk menjalankan dan mengelola proses bisnis utama sehingga dapat memberikan keuntungan dapat berupa keamanan, fleksibilitas, integrasi, optimasi, efisiensi, atau/dan peningkatan produktivitas dan profit. Penerapan e-bisnis pada suatu unit usaha sebenarnya dapat menimbulkan keuntungan atau kerugian bagi unit usaha yang dimaksud. Namun jika kita kaji secara lebih dalam memang dampak positif dianggap lebih besar daripada dampak negatifnya. Sebagai mana e-marketing



memberikan dampak lebih luas jangkauan kepada konsumen, misalnya melalui tautan marketing plece online (Mudayat, 2020).

E-business adalah bisnis yang mempergunakan perangkat elektronik via internet untuk setiap transaksi bisnis yang dilakukan. Transaksi bisnis tersebut mencakup banyak bidang yang bisa dilakukan seperti transfer keuangan, pembelian dan penjualan barang, promotion, pertukaran data secara elektronik, pengiriman informasi kesepakatan kerjasama bisnis, dan lain sebagainya. Dimana semua itu mempergunakan jalur internet dan berbagai jalur komputer lainnya.

B. KONSEP DAN RUANG LINGKUPNYA

Konsep Administrasi Berbasis E-Business

Konsep administrasi e-business berusaha membangun tata aturan dunia bisnis yang lebih efektif dan efisien. Artinya formal administrasi dari e-business lebih mengedepankan terselesainya berbagai pekerjaan secara cepat dan ringkas dalam waktu yang cepat.

Secara umum ada 2 (dua) konsep dasar secara ilmu administrasi bisnis jika ingin mempergunakan bisnis secara e-business, yaitu

- a. Perangkat jaringan internet dalam keadaan kualitas yang baik
- b. Kompetensi SDM pemakai selalu ter-update.

Kondisi dan Situasi Pasar Bisnis Digital

Pasar dunia maya saat ini dianggap sebagai salah satu pasar modern yang paling banyak diminati oleh berbagai pihak tanpa memandang usia, negara, dan berbagai latar belakang lainnya. Transaksi jual beli produk melalui dunia maya dianggap termasuk salah satu yang tertinggi dibandingkan transaksi diluar dunia maya. Alasan ini sangat jelas mereka yang terlibat transaksi dunia maya kebanyakan memiliki aktivitas kehidupan yang super padat sehingga sangat sulit memiliki waktu untuk



bisa berbelanja dan memilih setiap barang keperluan untuk datang langsung ke suatu tempat. Karena bagi mereka time is money.

Butler (2000) mengemukakan bahwa dalam beberapa industri dan segmen, kelompok penjual dan pembeli melakukan pertukaran transaksi melalui on line exchange yang dikenal dengan virtual market. Virtual market dapat dikembangkan oleh perusahaan dalam rantai pasokan atau oleh pihak ketiga seperti i2i.com atau orderzone.com atau industri spesifik. Pasar yang bersifat maya ini akan memungkinkan perusahaan untuk membeli kebutuhan dari beribu-ribu pemasok. Virtual market juga memungkinkan perusahaan mendapatkan pemasok, mengecek status pemesanan.

Aktivitas online di media-media sosial seperti Facebook di negeri ini telah mencapai 42,5 juta atau merupakan yang keempat tertinggi di dunia. Sekitar 18% dari penduduk Indonesia telah memiliki akun media sosial terpopuler di dunia ini. Jumlah pengguna Twitter di Indonesia sebesar 5,7 juta, atau terbesar ketiga di dunia. Yang sebenarnya juga tak kalah, mengagumkan, jumlah pengguna konsep di Indonesia sudah mencapai 266 juta nomor, atau melebihi jumlah penduduk Indonesia itu sendiri. Tahun depan, Indonesia diproyeksikan bisa menjadi pasar teknologi mobile terbesar keempat di dunia.

Seorang manajer dihadapkan pada pembentukan konsep manajemen yang berstrategis, termasuk memikirkan peluang dan caracara membangun bisnis dengan memahami perubahan serta perilaku hidup masyarakat modern. Kita dapat menyebut ini sebuah challenge dari perubahan behavior masyarakat modern. Sebagai contoh lim Fahima Jachja mendirikan Virtual Consulting dan telah memperoleh omzet keuntungan dari bisnis ini sebanyak miliaran rupiah per tahun dengan menangani 30 merek ternama baik lokal maupun luar negeri.

Menurut lim, virtual consulting adalah sebuah usaha jasa di bidang konsultasi bisnis digital yang memang mempunyai



rencana jangka panjang untuk masuk ke on-line. Seberapa penting virtual consulting bagi sebuah mereka, sesungguhnya hal itu bisa dilihat dari potensi digital itu sendiri yang semakin hari semakin besar tumbuh di Indonesia. "Currently we're the biggest digital business consultant" di Indonesia. Yang menjadi pembeda digital business consulting (virtual) dengan konsultan bisnis biasa lain adalah medium nya. Ketika muncul sebuah medium baru hal ini akan pula memunculkan perilaku baru. "Ketika behavior itu baru, ini berarti akan menimbulkan cara approach business yang baru.

Ada catatan yang menarik bagi mereka yang terlibat dalam bisnis dunia maya ini. Penduduk Indonesia secara keseluruhan mencapai 245 juta orang lebih dan ini termasuk salah satu negara dengan jumlah penduduk terbesar di dunia, diperkirakan jumlah pengguna internet mencapai 55 juta orang. Jumlah pengguna internet di Indonesia menguasai Asia sebesar 22,4 persen, setelah Jepang. Maka pangsa pasar penjualan berbagai jenis produk menjadi sangat menarik untuk dimasuki. Sehingga mereka yang memiliki mentalitas pebisnis melihat ini sebagai pasar yang menarik untuk digarap.

Ada catatan yang harus di ingat bahwa kondisi dalam e-business bukan dalam bentuk persaingan antara perusahaan yang bermodal besar dan bermodal kecil. Namun persaingan dalam e-business adalah persaingan siapa yang lebih cepat. "Bagian dari proses internet adalah mencobanya, belajar darinya, dan memperbaikinya." Menunda adalah musuh terbesar anda. Apabila anda menunda, orang lain yang akan melakukannya. Seperti kata pepatah "*Think fast and decision fast.*"

Tip Berbisnis Via Internet

Tips menjadi konsultan bisnis digital yaitu :

- a. Harus tahu dan paham soal digital business secara makro, dalam artian *the big future of digital business*-nya seperti apa.



- b. Harus paham tentang teknologi, mengingat ke depan pasar kita akan dipimpin oleh teknologi. Sebagai contoh, bukan tidak mungkin ipad akan menjadi berjuta-juta jumlahnya dan semua orang akan memakainya.
- c. Setelah paham big future-nya, dia harus paham juga marketing atau marketing communication-nya.
- d. Pastikan memulai bisnis dengan hati. Dalam artian, harus dimulai dari apa yang kita suka.

Sebagai penguat tips dalam berbisnis via internet ini kiranya dapat kita pertimbangkan pendapat dari Thomas W. Zimmerer dan Norman M. Scarbrough yang mengatakan "Memperhatikan untuk meluncurkan perusahaan online atau mengubah bisnis di dunia nyata menjadi perusahaan "dot-com"? Pertanyaan berikut ini dapat membantu Anda menilai potensi online perusahaan Anda.

- a. Apakah produk anda memiliki daya tarik luas bagi pelanggan dimanapun berada?
- b. Apakah anda ingin menjual produk Anda kepada pelanggan di luar wilayah geografis langsung Anda?
- c. Apakah produk yang Anda jual dapat diantarkan secara nyaman dan ekonomis?
- d. Apakah perusahaan Anda dapat merealisasikan keuntungan biaya yang cukup besar, seperti sewa, tenaga kerja, persediaan, dan biaya percetakan yang lebih rendah, dengan melakukan bisnis secara online?
- e. Dapatkah Anda menarik pelanggan ke dalam situs Web perusahaan Anda dengan investasi yang layak?

Bisnis dengan mempergunakan perangkat internet memang tidak bisa dianggap sederhana. Seorang pebisnis bidang ini harus mengerti tentang IT (information technology) dengan baik, seperti berlatarbelakang kuliah dalam bidang computer dan paham dalam bidang software maupun hardware Kasus hacker yang bisa menembus jaringan proteksi



sebuah lembaga perbankan dan perusahaan menunjukkan bagaimana risikonya bisnis ini dari terjadinya kejahatan.

Perusahaan yang Berbasis Digital

Saat ini memang harus diakui jika perusahaan yang mengadopsi konsep manajemen digital dalam mengelola organisasinya maka perusahaan tersebut cenderung bisa bertahan lebih lama bahkan mampu kompetitif di pasar. Namun bagi perusahaan yang tidak mau menerapkan konsep digital cenderung sulit untuk bisa beradaptasi dengan perubahan yang ada. Teknologi digital telah diperkenalkan semenjak 20 tahun lalu. Awalnya angkatan militer yang lebih banyak mempergunakan teknologi ini. Namun dalam perkembangannya perusahaan dan masyarakat umum juga sudah terlibat aktif dalam memanfaatkan sarana teknologi digital ini.

Di Korea Selatan, supermarket Tesco Plc. sudah mengimplementasikan virtual store, di mana orang bisa memesan produk secara digital dan tinggal menunggu kiriman barangnya ke rumah. Hard Rock Cafe di AS berupaya mempermudah pelanggannya memesan makanan dan minuman dengan menerapkan mobile strategi dalam bentuk aplikasi mobile ordering. Adapula rental mobil Hertz yang menyediakan kios interaktif untuk pemesanan mobil sewaan.

Memang bisa kita sebut sekarang adalah era digital, sehingga wajar konsep digital dapat dianggap sebagai salah satu media paling representatif untuk menerapkan dan memajukan peningkatan penjualan produk. Maka lebih jauh ilmu manajemen dalam aplikasi penerapan di perusahaan-perusahaan juga harus memahami pergerakan pasar seperti ini. Sehingga pemberian pelatihan kepada para karyawan dalam bentuk pengenalan serta strategi bisnis melalui era digital menjadi sebuah kebutuhan yang tidak bisa ditunda-tunda lagi.



Cyber Crime dan Hacker

Perkembangan teknologi (high technology) yang begitu pesat memang membawa dampak pengaruh positif dalam dunia bisnis di Indonesia. Masyarakat Indonesia saat ini dianggap memiliki kepedulian terhadap perkembangan teknologi. Sebuah catatan statistik menunjukkan penggunaan facebook, twitter, blog dan berbagai media internet lainnya masyarakat Indonesia termasuk yang terbesar peminatnya di dunia ini.

Maka penjualan via internet sangat berkembang di Indonesia, tentunya ini menjadi salah satu peluang bisnis tersendiri yang harus dimanfaatkan oleh pebisnis. Namun di sisi lain kejahatan dalam bidang internet juga marak terjadi. Cyber crime yang dilakukan oleh para hacker dianggap sebagai bentuk kejahatan yang sering terjadi dan beberapa kali mereka telah melakukan aksinya termasuk ke lingkungan institusi keuangan.

Cyber crime adalah salah satu kejahatan yang marak terjadi dengan memanfaatkan dunia maya sebagai tempat untuk mengambil keuntungan (profit taking). Kejahatan dalam dunia cyber marak terjadi karena semua pihak bisa terlibat untuk membuka akses dan masuk kesana secara cepat. Hacker merupakan yang sering disebut sebagai pihak yang paling banyak memanfaatkan dunia maya untuk mengambil keuntungan. Kejahatan dalam bidang cyber ini sangat sulit untuk dibuktikan dalam artian mencari pelakunya, walau computer dan perangkat elektronik lainnya bisa dianggap sebagai alat bukti, namun pelaku bisa saja berada dimana saja. Contohnya pada saat seorang yang berkewarganegaraan Belanda datang ke Srilangka dan ia membuka situs salah satu perbankan di Indonesia termasuk mampu membobol sejumlah rekening nasabah dan membawa uang tersebut masuk ke rekening pribadinya, maka yang menjadi pertanyaan untuk menyelesaikan persoalan ini tentunya menjadi bagian hangat yang harus



diselesaikan oleh para pakar hukum.

Pada penjelasan di atas jelas jika cyber crime yang dilakukan oleh para hacker menjadi sesuatu yang sulit bisa ditelusuri. Namun yang namanya bangkai pasti akan tetap tercium. Sehingga bagi seorang pebisnis tindakan yang dilakukan oleh para hacker harus selalu diantisipasi termasuk dengan memahami tentang IT secara maksimal.

C. RANGKUMAN

Secara umum ada 2 (dua) konsep dasar secara ilmu administrasi bisnis jika ingin mempergunakan bisnis secara e-business, yaitu

- a. Perangkat jaringan internet dalam keadaan kualitas yang baik
- b. Kompetensi SDM pemakai selalu ter-update.

Perkembangan teknologi (high technology) yang begitu pesat memang membawa dampak pengaruh positif dalam dunia bisnis di Indonesia. Masyarakat Indonesia saat ini dianggap memiliki kepedulian terhadap perkembangan teknologi. Sebuah catatan statistik menunjukkan penggunaan facebook, twitter, blog dan berbagai media internet lainnya masyarakat Indonesia termasuk yang terbesar peminatnya di dunia ini.

Maka penjualan via internet sangat berkembang di Indonesia, tentunya ini menjadi salah satu peluang bisnis tersendiri yang harus dimanfaatkan oleh pebisnis. Namun di sisi lain kejahatan dalam bidang internet juga marak terjadi. Cyber crime yang dilakukan oleh para hacker dianggap sebagai bentuk kejahatan yang sering terjadi dan beberapa kali mereka telah melakukan aksinya termasuk ke lingkungan institusi keuangan.



D. LATIHAN SOAL

1. Jelaskan pengertian e-business ?
2. Jelaskan dampak positif dan negatif dengan diterapkannya konsep bisnis dengan e- business ?
3. Jelaskan bagaimana perkembangan bisnis digital pada era masa yang akan datang ?
4. Apakah menurut anda penjualan dengan mempergunakan e-business jauh lebih tinggi transaksinya dibandingkan dengan non e-business ?





BAB IX

SISTEM BISNIS BERBASIS BALANCE SCORE CARD

Tujuan Instruksional Umum

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan para mahasiswa mampu memahami mengenai bisnis berbasis balanced scorecard

Tujuan Instruksional Khusus

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan para mahasiswa mampu memahami dengan baik tentang:

1. Definisi balanced scorecard (BSC) dan administrasi bisnis pendekatan BSC.
2. Bentuk, karakteristik, dan mekanisme balance scorecard.
3. Konsep strategi balance scorecard dan bagaimana peran pimpinan mempergunakannya untuk mendukung pengambilan keputusan.
4. Mampu menjawab soal-soal dan kasus yang diberikan secara baik dan benar.

A. DEFINISI BALANCED SCORE CARD

Balanced score card(BSC) merupakan suatu konsep yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi, dan strategi perusahaan dengan menekankan pada empat kajian yaitu perspektif keuangan (financial), pelanggan (customer), bisnis internal (internal business), serta pembelanjaan dan pertumbuhan (learning and growth) dengan target bersifat jangka panjang. BSC akan menjaga siklus bisnis dalam keberadaan perilaku organisasi perusahaan secara efektif dan efisien (Mudayat, 2021).

Balanced scorecard terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (scorecard) dan (2) berimbang (balanced). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja suatu organisasi atau skor individu. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja organisasi/individu diukur secara berimbang dari dua aspek keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal.



B. KONSEP DAN RUANG LINGKUPNYA

Peran dan Hubungan Balanced Scorecard dengan Ilmu Administrasi Bisnis

Penggunaan balanced scorecard dalam mendukung administrasi bisnis diharapkan mampu mendukung terwujudnya sistem penguatan pada administrasi bisnis secara lebih sistematis dan berdaya tahan kuat dari setiap perubahan kondisi pasar. Termasuk mampu mendeteksi di setiap kelemahan yang terjadi dan juga bisa memperbaikinya dengan pendekatan konsep balanced scorecard.

Strategi Bisnis Pendekatan Balanced Scorecard

Dalam konsep balanced scorecard ada empat kajian yang dilihat yaitu perspektif keuangan (financial), pelanggan (customer), bisnis internal (internal business), serta pembelajaran dan pertumbuhan (learning and growth) dengan target bersifat jangka panjang.

Posisi empat kajian tersebut selayaknya dihubungkan dengan keadaan pasar yang terjadi. Sebelum revolusi industri, kemeja pria dibuat satu demi satu dengan proses kerajinan tangan atas dasar nonstandar. Tapi pada abad industri dan teknologi komputer saat ini semuanya menjadi berbeda dimana produksi massal menjadi pilihan paling efektif dan efisien, ada yang menyebut jika sekarang adalah era robot, yaitu penggunaan tenaga kerja manusia lebih sedikit. Dampaknya tenaga kerja yang dipakai hanya yang memiliki keahlian (skill) saja, sementara dengan kemampuan skill yang rendah akan terpinggirkan. Dengan kata lain angka pengangguran yang terbanyak adalah angkatan kerja yang pemahaman teknologinya rendah.

Kondisi seperti ini memang secara keuangan ini dianggap lebih irit dan pelanggan (customer) merasa lebih terpuaskan karena kemampuan kerja mesin dianggap lebih terkontrol dengan detail. Secara pendekatan internal perusahaan juga



diajak untuk memahami kemajuan teknologi dengan lebih cepat dan adaptif, karena jika tidak maka perusahaan tersebut akan menjadi tertinggal dibanding dengan perusahaan pesaing.

Konsep balanced scorecard menjadi tidak ada gunanya jika tidak dicoba dalam tataran aplikasi manajemen strategis. Namun untuk diingat bahwa pengaplikasian tersebut menjadi lebih tepat saat konsep balanced scorecard disesuaikan dengan bentuk dan budaya perusahaan yang bersangkutan. Berdasarkan penelitian bahwa salah satu kegagalan aplikasi konsep balanced scorecard adalah ketika seorang manajer tidak memahami budaya

yang berlaku di perusahaan tersebut. Seperti kata pepatah "manajer yang sukses adalah manajer yang paling cepat adaptasi dengan budaya perusahaan." Dengan kata lain manajer yang gagal adalah manajer yang tidak memahami setiap pergerakan perubahan budaya di sebuah perusahaan.

Maka dengan kekuatan adaptasi yang tinggi seorang manajer diharapkan akan mampu memadukan serta mensinergikan keempat fungsi dari balanced scorecard (BSC) dalam aplikasi rutinitas kegiatan organisasi lebih jauh akan terlihat dari peningkatan kinerja dari sebelumnya.

Balanced Scorecard menekankan ukuran kinerja terpadu dan merupakan bahagian kepada karyawan (information system for employee) pada setiap jenjang organisasi. "Karyawan garis depan (front line employee) harus mengerti konsekwensi keuangan dari keputusan dan tindakan mereka; para eksekutif senior harus memahami berbagai faktor yang mendorong keberhasilan finansial jangka panjang. Tujuan dan ukuran dalam Balanced Scorecard lebih dari sekedar sekumpulan ukuran kinerja finansial dan non finansial khusus; semua tujuan dan ukuran ini diturunkan dari suatu proses atas ke bawah (top-down) yang digerakkan oleh misi dan strategi unit bisnis.





Gambar 9.1 Balanced Scorecard Sebagai Kerangka Kerja Tindakan Strategis

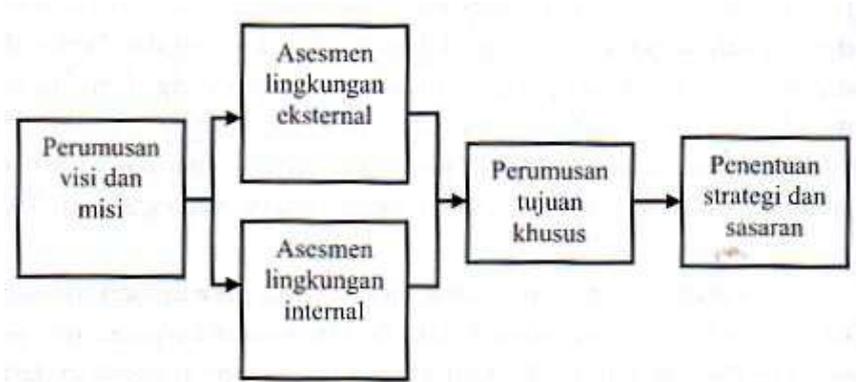
Ada hal penting yang harus di ingat oleh seorang manajer adalah penerapan BSC yang bersifat seimbang diharapkan mampu menghindari terjadinya over managed atau pengelolaan yang berlebihan pada satu bidang saja. Sering terjadi keinginan untuk memfokuskan pada aspek financial dan menghindari dari sisi learning and growth. Karena pengelolaan pada sisi learning and growth mampu memberi dampak pada peningkatan biaya yang tinggi terutama untuk memberi pelatihan dan pendidikan kepada para karyawan. Sementara fokus pada financial diharapkan target keuntungan dalam bentuk deviden dan bonus dapat diperoleh. BSC adalah pergerakan keseimbangan yang menyatu untuk mendorong terwujudnya visi dan misi perusahaan secara prose." Berkelanjutan. Jika mendorong pada sisi financial saja maka itu bersifat jangka pendek dan berlawanan dengan konsep strategis dari

BSC itu sendiri.

Sebuah visi dan misi yang mendukung perwujudan manajemen strategis adalah mendukung secara bersama-sama bergerak nya empat sisi dari BSC itu sendiri. Kita juga perlu memahami penafsiran dari visi dan misi itu sendiri. Visi adalah penjelasan mengenai rupa yang seharusnya dari suatu organisasi, sebagaimana dikemukakan oleh Gaffar (1994) visi adalah daya pandang yang jauh mendalam dan meluas yang merupakan daya pikir abstrak, memiliki kekuatan yang dahsyat dan dapat menerobos segala batas-batas fisik, waktu, dan tempat.

Salah satu kesuksesan BSC pada saat unit-unit bisnis tersebut bekerja secara penuh tanggungjawab dan memahami bagaimana mendorong terwujudnya visi dan misi perusahaan, lebih tegasnya unit-unit bisnis memiliki peran bisa dalam mewujudkan desentralisasi pekerjaan secara baik dan benar.

Dalam banyak dunia usaha, desentralisasi merupakan kunci utamanya. Artinya, rasa tanggung jawab diberikan ke tingkat yang lebih rendah dalam organisasi dan dalam proses di sentralisasi itu diciptakan pekerjaan yang lebih menantang bagi karyawan di tingkat yang lebih rendah.



Gambar 9.2: Proses Formulasi Sfrategi



Kerangka Balanced Scorecard (BSC)

Ada banyak penelitian yang telah dilakukan tentang balanced scorecard (BSC) baik oleh peneliti domestik maupun asing. Secara umum semuanya menekankan pada empat perspektif balanced scorecard yaitu financial, customer, internal business processes, dan learning and growth. Dan keempat bidang tersebut merupakan standar perspektif yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton sebagai pihak penggagas utama konsep BSC tersebut. Untuk memahami lebih dapat kita jelaskan di bawah ini.

Kaplan dan Norton menggunakan empat standar perspektif BSC yaitu financial, customer, internal business process, dan learning and growth.

a. Perspektif financial

BSC dibangun dari studi pengukuran kinerja di sektor bisnis, sehingga yang dimaksud perspektif financial di sini adalah terkait dengan financial sustainability. Perspektif ini digunakan oleh shareholder dalam rangka melakukan penilaian kinerja organisasi. Apabila dinarasikan akan berbunyi: "organisasi harus memenuhi sebagaimana harapan shareholders agar dinilai berhasil oleh shareholder".

b. Perspektif customer

Perspektif customer adalah perspektif yang berorientasi pada pelanggan karena merekalah pemakai produk/jasa yang dihasilkan organisasi. Dengan kata lain, organisasi harus memperhatikan apa yang diinginkan oleh pelanggan.

c. Perspektif internal business process

Perspektif internal business process adalah serangkaian aktivitas yang ada dalam organisasi untuk menciptakan produk/jasa dalam rangka memenuhi harapan pelanggan. Perspektif ini menjelaskan proses bisnis yang dikelola untuk memberikan layanan dan nilai-nilai kepada stakeholder dan customer.



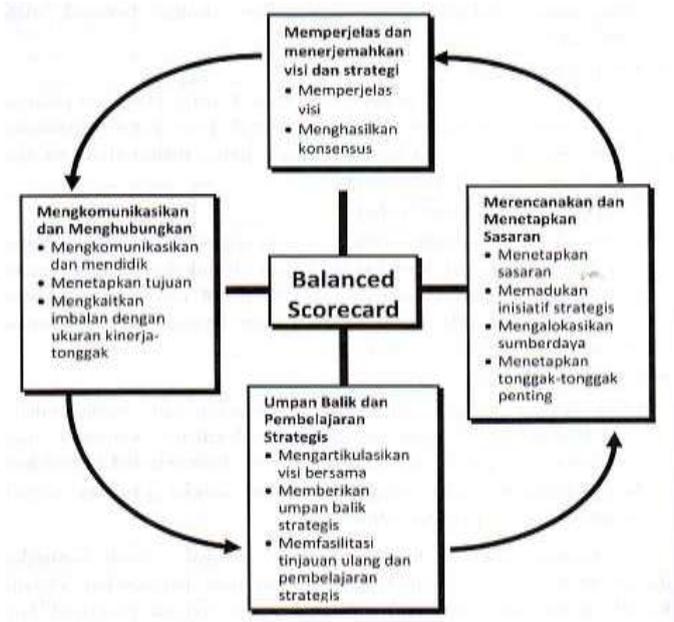
d. Perspektif learning dan growth

Perspektif learning dan growth adalah perspektif yang menggambarkan kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan dan perubahan dengan memanfaatkan sumber daya internal organisasi. Kestinambungan suatu organisasi dalam jangka panjang sangat bergantung pada perspektif ini.

Keempat bidang tersebut bekerja sebagai sebuah kerangka dalam memperkuat terwujudnya visi dan misi perusahaan. Dalam konteks pemahaman kerangka ini patut kita menyimak pendapat dari Sony Yuwono, dkk. Menurut Sony Yuwono, dkk., bahwa, "BSC memberikan sebuah kerangka untuk memandang strategi yang digunakan untuk menciptakan nilai dari empat perspektif:

- a. Financial: Strategi pertumbuhan, profitabilitas, risiko dipandang dari sisi pemegang saham;
- b. Customer: Strategi untuk menciptakan nilai dan diferensiasi dari kacamata pelanggan;
- c. Internal Business Process: Prioritas strategi atas berbagai proses bisnis yang menciptakan kepuasan pelanggan dan pemegang saham.
- d. Learning and Growth: Berbagai prioritas untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi perubahan, inovasi dan pertumbuhan secara organisasional.





Gambar 9.3: Balanced Scorecard sebagai suatu Kerangka Kerja Tindakan Strategis

Para manajer di suatu perusahaan menginginkan penerapan aplikasi manajemen yang mengedepankan konsep efektif dan efisien. Karena pada prinsipnya penekanan efektif dan efisien merupakan bahagian dari perintah Dewan Komisaris kepada pihak manajemen dalam memenuhi target-target yang dimaksud. Salah satu target terpenting adalah mampu menciptakan perolehan keuntungan kepada para pemegang saham.

BCS memberikan tekanan pada perbaikan yang bersifat berkelanjutan. Sebuah perbaikan yang berkelanjutan tidak akan memiliki dampak positif jika hanya dilakukan pada kantor pusat (head office) saja. Namun harus berlanjut pada seluruh lini perusahaan yaitu berlanjut pada kantor cabang (brand office), kantor cabang pembantu (sub brand office) dan kantor kas (cash office).



Dalam konteks pembiakan atau perubahan yang dilakukan secara berkelanjutan yang dimulai dari kantor pusat hingga kantor kas adalah tidak bisa dipungkiri jika pimpinan memiliki peran penting untuk melakukannya. Perubahan yang paling cepat adalah jika dilakukan secara top down, namun masukan atau saran-saran yang bersifat aspiratif datang dari button up. Dan setiap masukan atau saran-saran tersebut kemudian di kaji serta dianalisis oleh pimpinan perusahaan untuk dilihat dan disusun secara pendekatan skala prioritas.

Sebagai catatan yang harus diingat dalam berbagai kasus kajian diketahui bahwa apa yang terjadi di setiap organisasi bisa berbeda-beda. Permasalahan yang terjadi di kantor pusat berbeda yang terjadi di kantor cabang, dan apa yang terjadi di kantor cabang adalah berbeda dengan apa yang terjadi di kantor unit. Sehingga pada saat konsep perubahan khususnya melakukan perubahan pada kultur organisasi perusahaan haruslah dilihat secara jauh lebih detil. Ini sebagaimana ditegaskan oleh Schein, Hood dan Koberg, bahwa "Tipe kultur dalam suatu perusahaan dapat bervariasi antara divisi, departemen atau bagian yang satu dengan yang lain dalam suatu perusahaan.

Artinya seorang pimpinan mengerti jika perubahan bisa membawa dampak pada perbaikan namun semua itu harus dilakukan secara bertahap. Konsep skala prioritas merujuk kepada berbagai segi seperti melihat dari segi ketersediaan dana, kepemilikan sumber daya manusia, keberadaan fasilitas perusahaan untuk saat ini, serta kondisi eksternal lainnya.

Bentuk, Karakteristik, dan Mekanisme Balanced Scorecard

Sifat-sifat dan deskripsi berikut ini menggambarkan bentuk, karakteristik, dan mekanisme BSC secara singkat:

- a. Instrumen pengukuran kinerja manajemen yang multi-dimensional



- b. Akomodatif terhadap kepentingan banyak kelompok stakeholders.
- c. Berorientasi pada implementasi misi dan strategi.
- d. Management by objectives (MBO).
- e. Operasional-konkrit.
- f. Seimbang (balanced).
- g. Hubungan sebab-akibat.
- h. Memberikan lagging dan leading investors kinerja sukses.
- i. Sistem manajemen era informasi.
- j. Top-down dan Bottom-up.
- k. Strategic business unit (SBU) based.

Yang paling penting untuk disadari adalah bahwa penerapan BSC seperti dikatakan Creelman (1996), bukanlah sekedar menerapkan suatu instrumen pengukuran baru, karena penerapan BSC mensyaratkan adanya pergeseran cara berpikir yang fundamental dalam pengelolaan bisnis.

Konsep Strategi Balanced Scorecard

Pada bagian atas telah dijelaskan secara singkat kerangka BSC dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan. Secara strategi BSC berfungsi dalam membangun kesatuan kerja di lingkungan perusahaan. Secara lebih detil dapat kita jelaskan di bawah ini.

Kinerja keuangan (financial performance) sering mengalami kondisi yang fluktuatif dan kondisi fluktuatif tersebut terjadi sangat mungkin disebabkan oleh ketiga faktor lainnya dalam BSC itu sendiri. Kinerja keuangan akan mengalami penurunan jika penjualan mengalami penurunan. Penurunan penjualan terjadi karena salah satunya pihak konsumen merasa kecewa atau tidak terpuaskan terhadap produk yang dipakainya. Secara realita setiap konsumen menginginkan kepuasan, dan kepuasan konsumen (consumers satisfaction) hanya dapat diperoleh jika produsen mampu melakukan identifikasi pada setiap



segmentasi produk yang dituju secara akurat. Memang konsep balanced scorecard tidak layak jika hanya dilihat secara keuangan saja. Ini sebagaimana dikatakan oleh Mulyadi bahwa, "Konsep Balanced Scorecard yang diciptakan untuk memperluas ukuran kinerja eksekutif agar tidak hanya terbatas pada ukuran kinerja di perspektif keuangan rupanya belum berhasil mengubah secara radikal sistem pengukuran kinerja pusat pertanggungjawaban."

Kepuasan konsumen tersebut dipengaruhi oleh kualitas kinerja internal perusahaan dalam mengembangkan produk yang memiliki nilai kompetitif di pasar. Research and development (R & D) bertugas dalam melakukan penelitian dan pengembangan produk secara berkelanjutan. Sebuah produk memiliki nilai rendah di mata konsumen jika ada sisi cacat, dan begitu pula sebaliknya. Saat ini bisnis harus mampu memenuhi tuntutan keinginan konsumen.

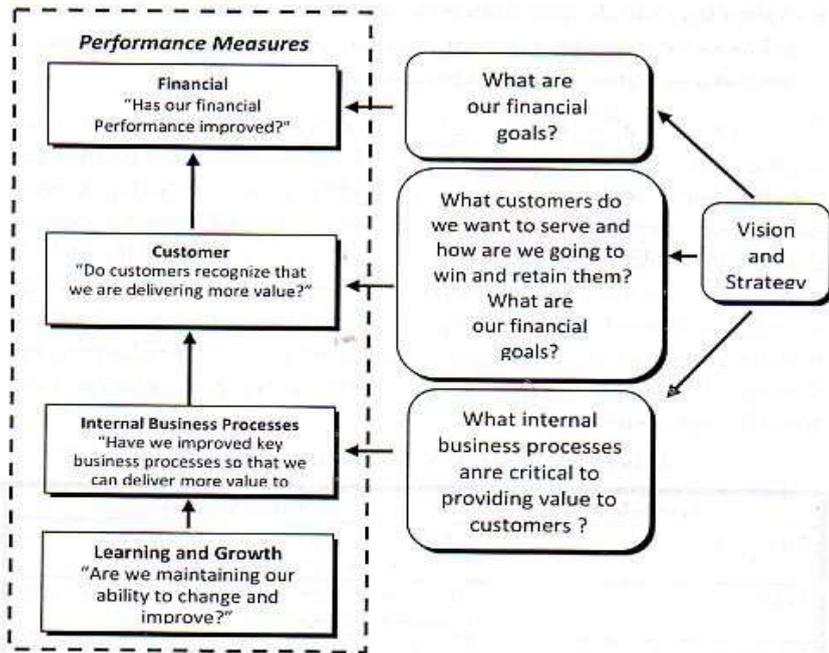
Untuk menciptakan produk yang berkualitas maksimal harus didukung oleh pembentukan manajemen kinerja yang baik. Artinya para karyawan harus diberikan pelatihan dan pengembangan (learning and growth). Contohnya bagi para karyawan yang bekerja pada perusahaan bidang furniture diberikan pelatihan tentang bagaimana mendesain, memilih, menilai, dan lain-lainnya tentang furniture beserta berbagai ruang lingkungannya.

Pada saat kualitas telah tercapai sesuai keinginan konsumen, maka penjualan akan terjadi peningkatan. Peningkatan penjualan ini akan mampu mendorong peningkatan dalam perolehan laba perusahaan. Artinya kinerja keuangan terjadi peningkatan, lebih jauh peningkatan kinerja keuangan akan mampu memberi kepuasan kepada Dewan Komisaris yaitu peningkatan pada perolehan deviden.

Para stakeholders adalah mereka yang berkepentingan terhadap suatu organisasi, karena itu para stakeholders memerlukan informasi yang maksimal. Dengan perolehan informasi



tersebut diharapkan para stakeholders tersebut akan memiliki banyak dasar dalam setiap pengambilan keputusan. Salah satu kelemahan dalam pengambilan keputusan karena perolehan informasi yang tidak maksimal. Contoh pada saat perusahaan akan menciptakan produk baru (new product), tentu didahului oleh tindakan melakukan riset pasar. Kebijakan riset dilakukan atas dasar agar penciptaan produk tersebut sesuai dengan harapan konsumen. Namun ternyata hasil perolehan riset tidak memberi dampak pada kenaikan penjualan produk di pasar, tentu ini tidak lain dan tidak bukan disebabkan oleh lemahnya riset pasar yang dilakukan, terutama penggunaan metodologi riset yang tidak sesuai atau dengan kata lain bias yang dihasilkan adalah terlalu besar.



Gambar 9.4: From Strategy to Performance Measures: The Balanced Scorecard

Para manajer baik mereka yang berada di posisi top dan middle management menginginkan informasi yang paling realistis dari kondisi bisnis yang berlaku saat ini. Karena mereka adalah termasuk para pengguna pelaporan bisnis yang lebih jauh akan mampu mendukung proses pengambilan keputusan mereka. Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton bahwa "Untuk memenuhi kebutuhan para pengguna yang terus berubah, sistem pelaporan bisnis harus:

1. Menyediakan lebih banyak informasi tentang rencana, peluang, risiko, dan ketidakpastian.
2. Lebih memfokuskan diri kepada berbagai faktor yang menciptakan nilai jangka panjang, termasuk ukuran finansial yang memberi petunjuk tentang kinerja berbagai proses bisnis penting perusahaan
3. Menyelaraskan dengan lebih baik informasi yang dilaporkan kepada pihak eksternal dengan informasi pihak internal kepada manajemen tingkat atas untuk mengelola perusahaan.

Pada saat suatu perusahaan berencana menerapkan konsep strategi dalam menjalankan suatu perusahaan maka artinya perusahaan tersebut harus melakukan evaluasi terlebih dahulu terhadap konsep manajemen yang dijalankan selama ini. Strategi bersifat jangka panjang dan taktik adalah bersifat jangka pendek, sehingga jika kita melihat perspektif karyawan datang terlambat serta kemampuannya dalam menghasilkan produk baru (new product). Yaitu apakah produk tersebut bersifat untuk mengejar kebutuhan jangka pendek atau jangka panjang. Sementara kita mengetahui konsep BSC merupakan konsep yang bersifat jangka panjang.



Tabel 9.1: Perspektif dan Ukuran Generik

Perspektif	Ukuran Generik
Finansial	Tingkat pengembalian investasi dan nilai tambah ekonomis
Pelanggan	Kepuasan, retensi, pangsa pasar, dan pangsa rekening
Internal	Mutu, waktu tanggap, biaya, dan pengenalan produk baru
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Kepuasan pekerja dan ketersediaan sistem informasi

Beberapa ahli pakar manajemen telah mengemukakan budaya (culture) yang berlaku di suatu organisasi menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi tersebut. Sebagaimana dikemukakan oleh Lusch dan Harvey (1994), peningkatan kinerja organisasional dapat dipengaruhi oleh aktiva tidak berwujud antara lain: kultur organisasional, hubungan dengan pelanggan (customer relationships) dan citra perusahaan (brand equity).

Globalisasi dilihat sebagai bentuk pencarian masyarakat dunia yang bergerak ke seluruh dunia menuju kemajuan dengan pergerakan tanpa batas (border less world). Seorang pebisnis dari Afrika Selatan bisa dengan mudah melakukan investasi ke negara Asia karena sarana transportasi dan kelengkapan dalam bidang teknologi informasi (information technology) yang dimilikinya. Atau ia bisa berspekulasi dalam mata uang dolar Singapura dengan mengkonversikan dengan mata uang lain serta mengambil selisih keuntungan untuk kemudian dipakai sebagai modal investasinya.

Sebuah perusahaan lokal dengan memanfaatkan jaringan internet bisa dengan cepat memperluas pasar penjualannya jika ia mampu memahami apa yang diinginkan oleh konsumen di berbagai negara. Sebuah produk yang lahir pada saat ini bukan



hanya membidik untuk disukai oleh customer domestik saja, namun juga bagaimana membuat customer asing melirik atau menyukai produk tersebut.

Pemimpin bisnis untuk saat ini adalah mereka yang memiliki pandangan multidimensional dan mampu melahirkan keputusan yang bisa diterima dan dipakai secara multidimensional.

Bertitik tolak dari pendapat di atas seorang pimpinan di sebuah perusahaan jika ia berkeinginan menerapkan konsep balanced scorecard sebagai salah satu alat pendukung analisis maka dimensi konsep balanced scorecard juga harus dilihat dari sudut perspektif global. Dengan tujuan konsep balanced scorecard yang disusun tersebut memiliki kemampuan adaptasi secara global, sehingga risiko kegagalan dalam aplikasi dapat dihindari.

Dan jika kita melihat pada ide dan keinginan dari dikembangkannya konsep balanced scorecard jelas bahwa ini mengarah pada perbaikan yang berkesinambungan. Artinya konsep balanced scorecard memang disiapkan untuk membuat perusahaan siap masuk ke pasar internasional. Dengan begitu menerapkan konsep balanced scorecard tidak bisa dilakukan secara setengah-setengah. Ini sebagaimana dikemukakan oleh Birchard, bahwa: Penerapan BSC tidak bisa setengah-setengah, melainkan harus all out David Norton, partner Bob Kaplan dalam penciptaan konsep BSC, juga memperingatkan bahwa BSC adalah alat untuk mengelola pertumbuhan dan strategi jangka panjang, yang implikasinya adalah bahwa BSC hanya cocok bagi perusahaan-perusahaan progresif bervisi ke depan yang mau investasi pada pelatihan, riset, teknologi, sistem, perubahan budaya perusahaan, transformasi organisasi, pemberdayaan karyawan, dan lain-lain investasi yang hasilnya adalah pertumbuhan jangka panjang, yang baru akan dirasakan dampaknya dalam jangka panjang pula (Birchard, 1996).



Dan lebih tegas Bambang Sudibyo mengatakan, "BSC tidak cocok untuk eksekutif yang visi ke depannya pendek." Dengan kata lain BSC hanya cocok dipakai dan diterapkan oleh pimpinan suatu organisasi yang memiliki pandangan dan keinginan membawa organisasinya ke pasar internasional.

Kasus dan Solusi

a. Kasus

Konsep balanced scorecard ditujukan untuk membangun perusahaan secara jangka panjang, namun di sisi lain pihak pemilik modal atau komisaris perusahaan menginginkan agar perusahaan bisa memperoleh keuntungan yang tinggi secara jangka pendek. Para komisaris menginginkan agar keuntungan dari perolehan keuntungan tersebut dapat membuat mereka menempatkannya pada bisnis lain yang memiliki sisi profitable. Bisnis yang profitable artinya bisnis tersebut memiliki prospek yang menguntungkan di masa yang akan datang.

Namun para pengelola perusahaan menginginkan agar kondisi pencarian target keuntungan secara jangka pendek jangan diambisiuskan karena itu berdampak tidak baik. Apalagi saat ini perusahaan ingin menerapkan konsep balanced scorecard. Artinya pihak manajemen perusahaan ingin menata perusahaan agar di masa depan memiliki nilai kompetisi tinggi dimata para pesaingnya, dan tentunya keuntungan akan diraih. Konsep balanced scorecard memang baik namun para komisaris tidak menyetujui nya atau dapat dikatakan belum memahami secara lebih mendalam. Maka berdasarkan kasus di atas tolong berikan solusinya berdasarkan perspektif konsep balanced scorecard.

b. Solusi

Dalam realita memang sering terjadi perbedaan pendapat antara komisaris dan manajemen perusahaan. Komisaris adalah pemilik modal, mereka lebih menginginkan memperoleh keuntungan dan kembali modal secepatnya. Sementara manajemen



perusahaan menginginkan kondisi pekerjaan yang nyaman dan tanpa tekanan, termasuk menginginkan stabilitas perusahaan yang stabil hingga di masa depan.

Jika kita menghubungkan kasus di atas dalam perspektif balanced scorecard (BSC) maka jelas konsep dan pemikiran dari pihak komisaris memiliki nilai pertentangan dengan manajemen perusahaan. Penerapan BSC bersifat jangka panjang memungkinkan sebuah bisnis mengalami pertumbuhan yang constant growth (pertumbuhan yang stabil). Untuk mencapai pertumbuhan constant growth menurut konsep BSC ke empat sisi itu harus di seimbangkan jika tidak seimbang maka tidak akan tercipta constant growth, sehingga seorang manajer perlu selalu menjaga dan mengawasi agar terciptanya keseimbangan keempat sisi tersebut.

Penjelasan dan pemaparan dalam bentuk power point dan beberapa coffee morning antara manajemen dan komisaris yang dilakukan secara intens mampu memberi pemahaman dan membangun hubungan yang sinergis secara perlahan-lahan namun pasti. Pihak manajemen perlu meyakinkan para komisaris bahwa stabilitas dan constant growth juga jauh lebih penting dibandingkan dengan pengejaran keuntungan secara jangka pendek. Karena dalam banyak kasus ada berbagai perusahaan yang tumbang atau collapse ketika hanya berfikir mengambil keuntungan secara jangka pendek saja.

Karena bekerja secara super under pressure boleh dilakukan jika target dan perencanaan yang dibuat benar-benar matang, namun jika SDM perusahaan belum mampu bekerja secara super under pressure ini akan berbahaya. Apalagi jika gaji dan berbagai pendapatan lainnya tidak sesuai, maka memungkinkan mereka keluar atau dibajak oleh perusahaan lain karena diiming-iming akan diberi fasilitas lain yang lebih menjanjikan dan suasana kerja yang nyaman. Sebuah pemaksaan yang dipaksakan terlalu berlebihan juga tidak akan baik, semua keinginan harus diukur secara kondisi internal dan eksternal.



C. RANGKUMAN

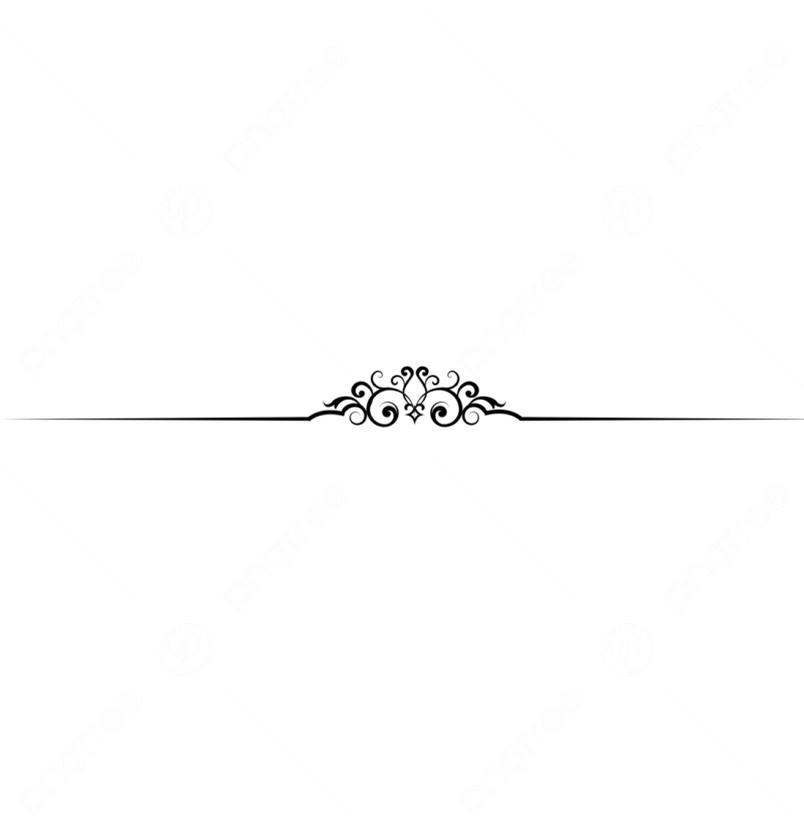
Sifat-sifat dan deskripsi berikut ini menggambarkan bentuk, karakteristik, dan mekanisme BSC secara singkat:

- a. Instrumen pengukuran kinerja manajemen yang multi-dimensional
- b. Akomodatif terhadap kepentingan banyak kelompok stakeholders.
- c. Berorientasi pada implementasi misi dan strategi.
- d. Management by objectives (MBO).
- e. Operasional-konkrit.
- f. Seimbang (balanced).
- g. Hubungan sebab-akibat.
- h. Memberikan lagging dan leading indicators kinerja sukses.
- i. Sistem manajemen era informasi.
- j. Top-down dan Bottom-up.

D. LATIHAN SOAL

1. Jelaskan pengertian balanced scorecard dari administrasi bisnis ?
2. Jelaskan secara pendekatan aplikasi bagaimana balanced mempengaruhi pengembangan dan pertumbuhan bisnis ?
3. Jelaskan bagaimana konsep balanced scorecard dilihat dari perspektif manajemen kepemimpinan ?
4. Jelaskan hubungan balanced scorecard dengan manajemen kinerja ?
5. Apakah benar jika konsep balanced scorecard bersifat jangka panjang dan tidak tepat untuk diterapkan secara jangka pendek ?







BAB X

SISTEM KEPUTUSAN BISNIS

Tujuan Instruksional Umum

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan para mahasiswa mampu memahami mengenai keputusan bisnis

Tujuan Instruksional Khusus

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan para mahasiswa mampu memahami dengan baik tentang:

1. Definisi dan proses pengambilan keputusan
2. Pohon keputusan
3. Pohon keputusan dan pengambilan keputusan
4. Mampu menjawab soal-soal yang diberikan

Tidak ada bicara bisnis tanpa bicara pengambilan keputusan, dan bisnis dilihat dari segi keputusan. Keputusan melahirkan kekuatan dalam bersikap pebisnis yang lambat dalam mengambil keputusan cenderung akan menjadi pebisnis yang selalu mengalami kesempatan yang hilang. Kekuatan keputusan juga dilihat dari segi kemampuan dalam menyelesaikan berbagai permasalahan yang terjadi.

A. DEFINISI PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Pengambilan keputusan merupakan suatu pendekatan yang sistematis terhadap suatu masalah yang dihadapi, yang menyangkut pengetahuan tentang hakikat dari masalah yang dihadapi, pengumpulan fakta dan data yang relevan dengan masalah yang dihadapi, analisis masalah dengan mempergunakan fakta dan data, mencari alternatif pemecahan, menganalisis setiap alternatif sehingga ditemukan alternatif yang paling rasional dan penilaian hasil yang dicapai sebagai akibat daripada keputusan yang diambil.

Hasil dari proses pengambilan keputusan dinamakan keputusan. Keputusan merupakan suatu tindakan pemilihan dimana pimpinan menentukan suatu kesimpulan tentang apa yang harus atau tidak harus dilakukan dalam suatu situasi yang tertentu.



Dari definisi dan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan adalah kegiatan yang dilakukan oleh seorang (pimpinan) atau sekelompok orang (antar pimpinan atau antar pimpinan dan bawahan) dalam usaha memecahkan dan mencari solusi dari suatu problema yang dihadapi dengan merumuskan dan menetapkan beberapa alternatif. Satu dari beberapa alternatif yang dianggap paling baik, tepat dan rasional akan dipilih untuk dilaksanakan. Dengan demikian, mengambil keputusan berarti memilih dan menetapkan satu alternatif yang dianggap paling tepat dari beberapa alternatif yang dirumuskan.

B. KONSEP DAN RUANG LINGKUPNYA

Proses Pengambilan Keputusan

Keputusan adalah jawaban atau respons terhadap masalah yang dihadapi meskipun keputusan tersebut tidak selalu merupakan pemecahan atau jalan keluar (*solution*) dari suatu masalah.

Kotler mengidentifikasi model – model pengambilan keputusan, yaitu :

- 1 Model tingkah laku. Merupakan model pengambilan keputusan berdasarkan pola perilaku orang yang terlibat dalam organisasi. Dalam konsep ini, pengambilan keputusan berkenaan dengan tiga hal yaitu : (1) tujuan yang ingin dicapai, (2) harapan (ekspektasi) tentang konsekuensi keputusan dan (3) pilihan alternatif.
- 2 Model informasi. Merupakan model yang mendasarkan pada asumsi yaitu : (1) informasi merupakan kondisi yang harus dipenuhi dalam proses pengambilan keputusan, (2) informasi yang diberikan seseorang yang memegang posisi atau jabatan tinggi dalam organisasi dan dikenal lebih dipercaya sebagai bahan dan (3) informasi yang diperoleh selalu diuji dengan informasi yang sudah ada dan apabila bertentangan maka informasi yang diperoleh cenderung



tidak dipergunakan dalam proses pengambilan keputusan.

3. Model normatif. Model ini dimulai dengan mengidentifikasi apa yang dilakukan oleh manajer yang baik, kemudian memberi pedoman tentang bagaimana seorang manajer harus mengambil keputusan dengan mengikuti proses melalui penjawaban pertanyaan.

Menelaah masalah pengambilan keputusan secara sistematis, secara deskriptif dihadapkan pada dua permasalahan yaitu :

1. Situasi lingkungan yang berkaitan dengan masalah yang dihadapi, sebab lingkungan memiliki karakteristik yaitu (1) ketidakpastian, (2) mengandung risiko, (2) kompleks dan (4) keterbatasan sumber yang tersedia.
2. Kemampuan manusia yang relatif terbatas di dalam memecahkan suatu masalah. Meskipun demikian manusia memiliki : (1) kecerdasan dalam memahami dan menyusun berbagai tindakan pilihan, (2) persepsi; belajar dari apa yang dilihat dan apa yang diamati dan diterapkan dalam memberikan pilihan dan (3) falsafah; pandangan dan prinsip hidup membuat kita memiliki preferensi terhadap berbagai hasil yang diharapkan dapat diperoleh dari keputusan.

Pada umumnya terdapat tiga elemen yang perlu diperhatikan dalam pembuatan keputusan, yaitu :

1. Siapa dan di tingkat mana keputusan diambil
2. Bagaimana hakikat dari permasalahan
3. Bagaimana hakikat pengambilan keputusan

Langkah – langkah yang sebaiknya ditempuh dalam proses pengambilan keputusan adalah:

1. Selidiki tujuan dan subtujuan
2. Bandingkan hasil nyata dengan tujuan
3. Merumuskan masalah
4. Menganalisis masalah. Tujuannya adalah mengidentifikasi perubahan yang menimbulkan penyebab itu
5. Menentukan pedoman pemecahan masalah. Yaitu



menyangkut garis – garis besar pemecahan masalah secara konseptual, misal : waktu yang dialokasikan, kriteria yang digunakan, tujuan pemecahan dan lain – lain

6. Mengumpulkan dan menganalisis data yang relevan terhadap permasalahan
7. Mengidentifikasi dan mengembangkan alternatif
8. Menganalisis dan menilai setiap alternatif
9. Memilih dan menetapkan alternatif yang terbaik
10. Implementasi alternatif yang dipilih (keputusan)
11. Menilai umpan balik

Apabila umpan balik sebagaimana hasil yang dicapai sudah mendekati, sesuai atau bahkan melebihi dari tujuan yang direncanakan maka proses pengambilan keputusan sudah berhasil dengan baik. Apabila tidak berhasil, maka ada beberapa kemungkinan yang harus diperhatikan sebagai penyebabnya dan segera dilakukan perbaikan yaitu :

1. Tujuan tidak jelas
2. Analisis masalah kurang cermat
3. Proses pengambilan keputusan yang kurang tepat
4. Perangkat pelaksana yang lemah
5. Sarana dan prasarana yang tidak memadai

Terdapat 5 elemen dasar dalam proses pembuatan keputusan yang rasional, yaitu :

1. Mengerti situasi permasalahan
2. Mendiagnosis dan mendefinisikan masalah
3. Meneliti dan analisis alternatif – alternatif
4. Mengevaluasi alternatif – alternatif dan memilih tindakan
5. Jaminan bahwa keputusan diterima semua anggota

Keputusan

Pengambilan keputusan dalam perusahaan dapat diklasifikasikan menjadi tiga macam, yaitu: keputusan strategis, keputusan taktis dan keputusan teknis (Davis & Cosenza, 1993:56). Keputusan strategi adalah keputusan yang menentu-



kan arah kegiatan perusahaan dalam jangka panjang. Keputusan taktis merupakan implementasi dan keputusan strategis. Artinya pembuatan keputusan taktis perlu dilakukan dengan teliti dan detil termasuk memasukkan pendekatan kualitatif dan kuantitatif, dengan tujuan pengukuran lebih terukur.

Pada keputusan taktis bersifat mendukung terlaksananya keputusan strategis yang bersifat jangka panjang artinya keputusan bagaimana menstabilkan seluruh biaya anggaran yang dikeluarkan, termasuk mengendalikan berbagai aktivitas operasional dengan stabil. Ruang lingkup keputusan taktis bersifat jangka pendek. Keputusan teknis adalah keputusan untuk kegiatan rutin sehari-hari, berhubungan dengan pengendalian untuk kegiatan tertentu.

Dalam konteks ini bisnis merupakan suatu kegiatan yang dijalankan dengan mengedepankan sikap pengambilan keputusan. Karena tidak ada bisnis tanpa keputusan dan keputusan merupakan bahagian dari bisnis dengan kata lain seorang manajer yang hebat dinilai dari kemampuannya mengambil keputusan termasuk mampu membentuk keputusan yang mampu memposisikan perusahaan selalu dalam keadaan profit dan usaha yang berkelanjutan.

Pohon Keputusan (Decision Tree)

Untuk memudahkan proses dalam pengambilan keputusan agar Lebih komprehensif dan juga fokus maka kiranya penggunaan pohon keputusan (decision tree) menjadi bagian yang tidak bisa dikesampingkan begitu saja. Penggunaan pohon keputusan dimaksudkan untuk lebih memudahkan pihak manajer dalam melihat keputusan yang diambil secara lebih terang dan sederhana.

Pohon keputusan dapat didefinisikan menurut Susan Welch dan John C. Comer sebagai "suatu diagram yang cukup sederhana yang menunjukkan suatu proses untuk merinci masalah-masalah yang dihadapinya ke dalam komponen-



komponen, kemudian dibuatkan alternatif-alternatif pemecahan beserta konsekuensi masing-masing alternatif." Sedangkan menurut Johannes Supranto,"Diagram pohon keputusan ialah suatu diagram berupa pohon bercabang-cabang yang menggambarkan hubungan antara alternatif keputusan/tindakan dengan kejadian-kejadian tidak pasti yang melingkupi setiap alternatif dan hasil alternatif keputusan yang dipilih."

Prosedur dan Tahap dalam Pembuatan Pohon Keputusan

Untuk membuat suatu pohon keputusan yang dihasilkan menjadi baik maka ada beberapa prosedur yang harus diikuti. Lebih jauh agar pembuatan suatu pohon keputusan lebih baik maka diperlukan beberapa tahap, yaitu:

- a. Pertama buatlah alternatif-alternatif pilihan.
- b. Kedua tentukan biaya untuk setiap alternatif, dan besaran peluang yang mungkin timbul.
- c. Ketiga lakukan perhitungan secara detil dengan pendekatan metode yang paling sesuai dengan kasus yang sedang dikaji, seperti perhitungan net expected value.

Pohon Keputusan dan Pengambilan Keputusan

Dalam pembuatan pohon keputusan ada simbol yang secara umum digunakan

yaitu:

- = simbol keputusan
- O = simbol kejadian tidak pasti/alternatif
- = cabang/penghubung

Pohon keputusan yang lengkap mempunyai komponen-komponen sebagai berikut:



1. Titik pilihan (choice node)
Merupakan hasil akhir sebuah keputusan yang diperoleh dari beberapa alternatif, dan merupakan suatu pilihan yang terbaik.
2. Cabang alternatif (alternative branches)
Merupakan banyak kemungkinan pilihan jawaban dari suatu persoalan yang berpangkal pada titik pilihan. Pada suatu akhir dari cabang pilihan terdapat nilai atau kemungkinan dari suatu hasil yang diharapkan.
3. Titik hasil (outcome node)
Merupakan hasil dari tiap-tiap cabang dalam pohon keputusan. Titik hasil ini ditandai dengan sebuah lingkaran pada tiap-tiap cabang pohon keputusan.
4. Cabang hasil (outcome branches)
Merupakan banyaknya kemungkinan untuk meraih suatu hasil dari titik hasil, dan pada tiap-tiap ujung alternatif nya ada nilai kesuksesan (biaya atau profit).
5. Kesuksesan (payoff)
Merupakan sekumpulan laba (benefit) atau biaya yang mungkin dihasilkan, yang diakibatkan oleh kombinasi suatu keputusan dan suatu keadaan dasar yang acak.

Namun konsep pembuatan pohon keputusan bisa dibuat dalam bentuk yang lebih sederhana tanpa harus begitu detil seperti yang dikemukakan di atas. Asal yang harus diingat semuanya itu sesuai dengan prosedur dan ide konsep dasar dari pohon keputusan, yaitu bertujuan membantu para manajer dalam merinci dan melihat peta keputusan dari perspektif tree decision.

Untuk penggunaan simbol dan bentuk dari pohon keputusan ini dapat kita lihat pada gambar di bawah ini. Dari gambar dapat dipahami bahwa keputusan pertama (first decision point) merupakan tahap awal sebuah keputusan diambil terhadap sesuatu yang hendak dikaji atau dianalisis.



Maka pada keputusan kedua (second decision point) sudah terlihat bentuknya yaitu adanya hasil keputusan yang bersumber dari dua sisi, sisi pertama adalah berdasarkan dari riset pasar atau melakukan kajian langsung atau juga turut mempergunakan data primer dan tanpa riset pasar atau hanya mempergunakan data yang sudah ada tentu ini berdasarkan dari data-data pada tahun sebelumnya.

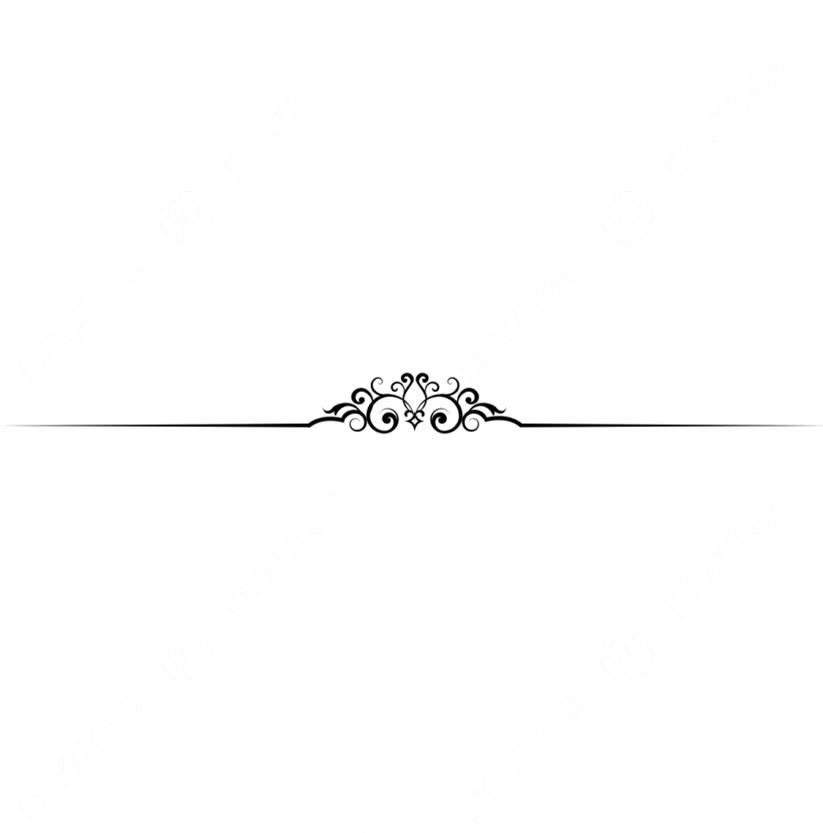
Selanjutnya diperoleh tiga bentuk hasil keputusan untuk setiap bagiannya yaitu dilakukannya tiga tindakan oleh perusahaan adalah promosi besar, promosi kecil dan tanpa promosi. Yang akhirnya keputusan promosi tersebut diaplikasikan kedua bentuk pasar yaitu pasar besar dan pasar kecil. Adapun untuk tanpa promosi maka ini akan dilakukan kajian lebih dalam apa dan bagaimana bentuk pasar yang hendak dimasuki dan bagaimana cara aplikasinya tentunya. Bagi para bisnis setiap tindakan tersebut pasti membutuhkan dan mengeluarkan biaya (cost) sehingga perhitungan seperti biaya pada promosi besar maupun kecil dan implikasi yang timbul saat ia memasuki pasar besar atau pasar kecil.

1. Model tingkah laku. Merupakan model pengambilan keputusan berdasarkan pola perilaku orang yang terlibat dalam organisasi. Dalam konsep ini, pengambilan keputusan berkenaan dengan tiga hal yaitu : (1) tujuan yang ingin dicapai, (2) harapan (ekspektasi) tentang konsekuensi keputusan dan (3) pilihan alternatif.
2. Model informasi. Merupakan model yang mendasarkan pada asumsi yaitu : (1) informasi merupakan kondisi yang harus dipenuhi dalam proses pengambilan keputusan, (2) informasi yang diberikan seseorang yang memegang posisi atau jabatan tinggi dalam organisasi dan dikenal lebih dipercaya sebagai bahan dan (3) informasi yang diperoleh selalu diuji dengan informasi yang sudah ada dan apabila bertentangan maka informasi yang diperoleh cenderung tidak dipergunakan dalam proses pengambilan keputusan.
3. Model normatif. Model ini dimulai dengan mengidentifikasi apa yang dilakukan oleh manajer yang baik, kemudian memberi pedoman tentang bagaimana seorang manajer harus mengambil keputusan dengan mengikuti proses melalui penjawaban pertanyaan.

D. LATIHAN SOAL

1. Jelaskan manfaat penggunaan pohon keputusan bagi pengambilan keputusan untuk seorang wirausahawan atau pebisnis ?
2. Jelaskan mengapa penggunaan pengambilan keputusan dengan mempergunakan sarana pohon keputusan dapat membantu pengambilan keputusan?
3. Menurut anda dimana kelemahan dari konsep pohon keputusan sebagai pendukung pengambilan keputusan ?







BAB XI

SISTEM ETIKA BISNIS, GCC, DAN CSR

Tujuan Instruksional Umum

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan para mahasiswa mampu memahami konsep etika bisnis, GCG dan CSR

Tujuan Instruksional Khusus

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan para mahasiswa mampu memahami dengan baik tentang:

1. Etika bisnis dan konsep Good Corporate Governance (GCG)
2. Permasalahan-permasalahan umum yang dihadapi dalam penerapan Good Corporate Governance (GCG)
3. CSR dan etika bisnis serta pengaruhnya pada manajemen strategis
4. Mampu menjawab soal-soal dan kasus yang diberikan dengan baik

Beberapa bukti menyebutkan bagaimana berbagai perusahaan bermasalah dalam menjalankan aktivitas bisnisnya disebabkan karena bertentangan dengan etika bisnis. Dan etika bisnis, GCG, serta CSR dianggap sebagai satu kesatuan yang saling mendukung dan melengkapi satu sama lainnya.

A. DEFINISI ETIKA BISNIS, GCG, CSR

Menurut Mudayat(2023) bahwa etika bisnis menjadi pondasi awal keberhasilan usaha karena mendasarkan pada kepercayaan”trust”. Maka dari itu, salah satu tujuan esensial pene-gakan etika bisnis adalah agar seluruh perusahaan memahami dengan baik bagaimana berbisnis sebenarnya bukan hanya harus selalu berorientasi pada profit semata. Akan tetapi bagaimana bisnis yang bisa memberikan kepedulian tinggi pada lingkungan sekitar (care to environment).

Salah satu bentuk kepedulian tersebut tergambarkan pada keinginan untuk ikut terlibat memberdayakan lingkungan dimana perusahaan tersebut berada. Karena keberadaan perusahaan dengan segala aktivitasnya bukan untuk membuat



kekacauan dan mengacaukan keadaan namun justru sebaliknya ikut terlibat dalam mendorong terciptanya perubahan yang diinginkan. Dan kontrol serta aplikasi penerapan etika harus dimulai dari dalam perusahaan sendiri, dan praktik ini telah dilakukan oleh banyak pihak baik perusahaan multinasional hingga perusahaan domestik.

Menurut John Akers, etika dan daya saing tidak dapat dipisahkan. Tidak ada masyarakat dimanapun di dunia dapat bersaing untuk jangka panjang atau sukses dengan orang saling mencuri atau saling tidak mempercayai, dengan setiap potong informasi memerlukan konfirmasi notaris, dengan setiap ketidaksetujuan berakhir dalam proses pengadilan, atau dengan perintah harus mengatur bisnis untuk mempertahankan agar mereka jujur

Dalam praktik kita mengenal jika kejujuran adalah modal dalam berbisnis. Sebuah bisnis akan berakhir jika kejujuran tidak dikedepankan, dan seluruh perusahaan di dunia bisa tumbuh dan berkembang hingga sukses ketika perusahaan tersebut mengedepankan kejujuran sebagai bentuk bagian dari tindakan etika berbisnis. Secara konsep bisnis dan berbagai penelitian yang telah dilakukan mampu memberikan pembuktian bahwa kesejahteraan memang berhubungan dengan kejujuran. Mereka yang cenderung mengedepankan kejujuran telah membawa pengaruh kepada perjalanan bisnis yang berjangka panjang.

Namun mereka yang mengedepankan ketidakjujuran juga telah membawa pengaruh pada terjadinya kebnagkrutan dalam bisnis.

Artinya kepercayaan telah diselewengkan. Seperti kasus bangkrut nya berbagai perbankan disebabkan oleh tindakan mereka yang tidak amanah, yaitu dengan membawa sejumlah dana nasabah untuk diputar ke berbagai bentuk bisnis lainnya. Artinya dalam kasus ini pihak manajemen perbankan tidak berfikir strategis dalam memutuskan berbagai permasalahan



terutama tidak mengukur secara jangka panjang terhadap dampak yang akan timbul.

Oleh karena itu kontrol etika bisnis harus selalu dikedepankan termasuk control secara internal. Perusahaan dapat menyelaraskan pembuatan keputusan etik dan strategis ke dalam proses penilaian prestasi, mendorong tindakan membuka atau melaporkan praktik yang tidak etis, dan memonitor prestasi departemen dan korporasi menyangkut isu etis. Dengan kata lain kontrol etika bisnis dapat dilakukan secara sangat dini terutama sebelum akibat itu terjadi.

Definisi Good Corporate Governance (GCG) dan Manajemen Perusahaan

Istilah Corporate Governance (CG) pertama kali diperkenalkan oleh Cadbury Committee tahun 1992 dalam laporannya yang dikenal sebagai Cadbury Report (Tjager dkk., 2003). Pemahaman Good Corporate Governance (GCG) tidak bisa dikesampingkan dari shareholding theory. Shareholding theory mengatakan bahwa perusahaan didirikan dan dijalankan untuk tujuan memaksimalkan kesejahteraan pemilik/pemegang saham sebagai akibat dari investasi yang dilakukannya. Memang secara konsep pihak manajemen perusahaan bekerja untuk memberikan kepuasan kepada para pemegang saham.

CG merupakan seperangkat aturan yang mengatur hubungan antara para pemegang saham, manajer, kreditur, pemerintah, karyawan, dan pihak-pihak yang berkepentingan lainnya baik internal maupun eksternal lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka sehingga disini jelas jika Corporate Governance ingin diarahkan untuk menciptakan suatu bentuk organisasi bisnis yang bertumpu pada aturan-aturan manajemen modern yang profesional dengan konsep, dedikasi yang jauh lebih bertanggungjawab, termasuk bertanggungjawab dalam membangun tata ekonomi bangsa yang jauh lebih baik dan berkeadilan.



Corporate governance adalah suatu konsep yang memiliki idealisme untuk mewujudkan tujuan-tujuan pemegang saham. Para pemegang saham menginginkan keuntungan yang maksimal dalam setiap investasi yang dilakukan. Namun dalam berbagai kasus yang terjadi kadangkala pihak manajemen perusahaan sering tidak mampu memenuhi keinginan yang ditargetkan oleh para pemegang saham secara baik. Ini bisa terjadi diluar dari prediksi atau sesuatu disebabkan oleh faktor terjadinya risiko pasar atau resiko yang menyeluruh, seperti krisis ekonomi, krisis moneter, bencana alam, dan lainnya.



Gambar 11.1: Kedudukan Komisaris dan Direksi di suatu Perusahaan

Pada gambar dapat kita lihat bahwa komisaris memiliki kedudukan tertinggi di suatu organisasi, atau dengan kata lain komisaris perusahaan adalah pemilik perusahaan. Dan direktur utama serta para direktur di bawah nya adalah manajemen perusahaan yaitu mereka yang menjalankan perusahaan artinya para manajemen perusahaan bekerja untuk memberikan keuntungan yang maksimal kepada para komisaris atau para pemegang saham.

Dan lebih jauh komisaris perusahaan memiliki hak untuk memecat atau menggantikan direksi dan beberapa posisi penting lainnya di perusahaan tersebut, dengan catatan jika pihak direksi tidak mampu melaksanakan kinerja sesuai dengan rencana- rencana yang ditetapkan oleh pihak komisaris perusahaan. Kondisi seperti ini sering, menimbulkan konflik, yaitu konflik antara manajemen dan komisaris. Pemisahan ini akan menimbulkan masalah karena adanya perbedaan kepentingan antara pemegang saham (sebagai prinsipal) dengan pihak manajemen sebagai agen (Jensen dan Meckling,1976).

Salah satu konflik yang memungkinkan untuk terjadi adalah jika komisaris perusahaan menginginkan agar pihak manajemen melaksanakan suatu project dimana pihak manajemen perusahaan menganggap bahwa rencana project tersebut adalah tidak realistis dengan kondisi dan situasi internal perusahaan. Karena pada prinsipnya yang paling mengetahui tentang kondisi internal suatu perusahaan adalah pihak manajemen mulai dari kondisi personalia, keuangan, pemasaran, dan produksi serta berbagai factor eksternal lainnya. Konflik antara komisaris dan pihak manajemen dikenal dengan *agency theory*.

Prinsipal adalah pemilik perusahaan atau pemegang saham dan agen adalah manajemen perusahaan atau yang menjalankan perusahaan. Menurut Arifin, "Pertentangan dan tarik menarik kepentingan antara prinsipal dan agen dapat menimbulkan permasalahan yang dalam *Agency Theory* dikenal sebagai *Asymmetric Information (AI)* yaitu informasi yang tidak seimbang yang disebabkan karena adanya distribusi informasi yang tidak seimbang yang disebabkan karena adanya distribusi informasi yang tidak sama antara prinsipal dan agen. Ketergantungan pihak eksternal pada angka akuntansi, kecenderungan manajer untuk mencari keuntungan sendiri dan tingkat AI yang tinggi, menyebabkan keinginan besar bagi manajer untuk memanipulasi kerja yang dilaporkan untuk kepentingan diri sendiri."

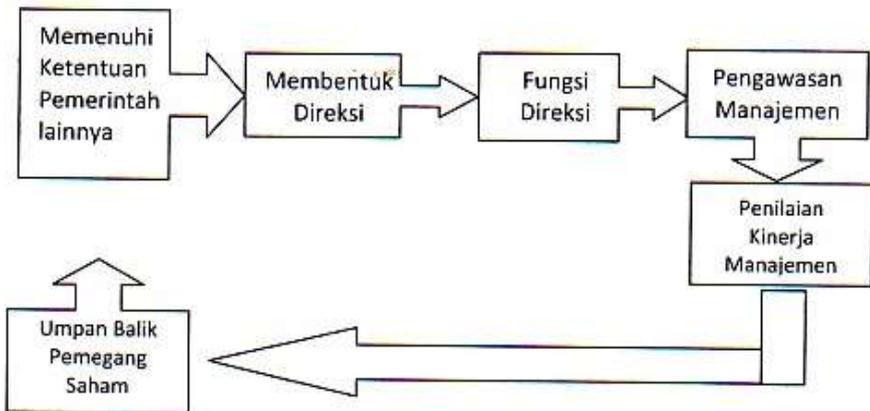


Empat prinsip dasar *Good Corporate Governance* adalah : (1) Fairness, (2) Accountability, (3) Responsibility dan (4) Transparency.

B. KONSEP DAN RUANG LINGKUPNYA

Etika Bisnis dan Konsep *Good Corporate Governance* (GCG)

Pada saat ini salah satu aturan yang menjelaskan secara tegas bahwa suatu perusahaan yang ingin atau berkeinginan untuk go public adalah perusahaan tersebut harus memiliki konsep serta mengaplikasikan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG). Penegasan ini menjadi jelas pada saat melihat bagaimana beberapa perusahaan sebelumnya yang dianggap bermasalah di pasar modal (capital market) karena kinerja perusahaan rendah atau bermasalah. Dan salah satu faktor penyebab rendahnya kinerja tersebut disebabkan tidak diterapkannya prinsip-prinsip GCG secara tegas.



Sumber: Biro Research Indonesia 2002.

Gambar 11.2: Lingkaran Mekanisme Corporate Governance

Pedoman Umum *Good Corporate Governance* Indonesia untuk selanjutnya disebut Pedoman GCG merupakan acuan



bagi perusahaan untuk melaksanakan GCG dalam rangka:

- (1) Mendorong tercapainya kesinambungan perusahaan melalui pengelolaan yang didasarkan pada asas transparansi, akuntabilitas responsibilities, independensi serta kewajaran dan kesetaraan.
- (2) Mendorong pemberdayaan fungsi dan kemandirian masing-masing organ perusahaan, yaitu Dewan Komisaris, Direksi dan Rapat Umum Pemegang saham.
- (3) Mendorong pemegang saham, anggota Dewan Komisaris dan anggota Direksi agar dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakannya dilandasi oleh nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan.
- (4) Mendorong timbulnya kesadaran dan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan terutama di sekitar perusahaan.
- (5) Mengoptimalkan nilai perusahaan bagi pemegang saham dengan tetap memperhatikan pemangku kepentingan lainnya.
- (6) Meningkatkan daya saing perusahaan secara nasional maupun internasional, sehingga meningkatkan kepercayaan pasar yang dapat mendorong arus investasi pertumbuhan ekonomi nasional yang berkesinambungan.

Permasalahan yang Timbul dalam Penerapan Good Corporate Governance (GCG)

Ada beberapa permasalahan umum yang dihadapi dalam penerapan Good Corporate Governance (GCG), yaitu:

- a. Pemahaman tentang konsep Good Corporate Governance (GCG) pada beberapa manajer di Indonesia masih kurang. Sering mereka memahami konsep Good Corporate Governance (GCG) secara general dan tidak spesifik, terutama berdasarkan bentuk organisasi bisnis yang dijalankan.



- b. Sebagian pihak menganggap konsep Good Corporate Governance (GCG) dianggap sebagai penghambat berbagai keputusan perusahaan, karena perusahaan tidak lagi bisa leluasa dalam mengambil keputusan khususnya harus patuh pada aturan GCG.
- c. Aparat penegak hukum harus dibekali konsep pemahaman Good Corporate Governance (GCG) secara luas termasuk adanya jurnal dan buku teks yang menjelaskan secara khusus tentang GCG dalam konteks perspektif Indonesia.
- d. Menurut Herwidayatmo (2000), praktik-praktik di Indonesia yang bertentangan dengan konsep GCG dapat dikelompokkan menjadi (a) adanya konsentrasi kepemilikan oleh pihak tertentu yang memungkinkan terjadinya hubungan afiliasi antara pemilik, pengawas, dan direktur perusahaan, (b) tidak efektifnya dewan komisaris, dan (c) Lemahnya law enforcement.

Corporate Social Responsibility (CSR) dan Kebijakan Perusahaan

Corporate Social Responsibility adalah komitmen perusahaan atau dunia bisnis untuk berkontribusi dalam pengembangan ekonomi yang berkelanjutan dengan memperhatikan tanggung jawab sosial perusahaan dan menitikberatkan pada keseimbangan antara perhatian terhadap aspek ekonomis, sosial, dan lingkungan. Secara konseptual, CSR adalah sebuah pendekatan dimana perusahaan mengintegrasikan kepedulian sosial dalam operasi bisnis mereka dan dalam interaksi mereka dengan para pemangku kepentingan (stakeholders) berdasarkan prinsip kesukarelaan dan kemitraan (Nuryana, 2005). Artinya pihak perusahaan harus melihat jika CSR bukan program pemaksaan tapi bentuk rasa kesetiakawanan terhadap sesama umat manusia, yaitu membantu melepaskan pihak-pihak dari berbagai kesulitan yang mendera mereka. Dan efeknya nanti bagi perusahaan itu juga.



Definisi formal dari tanggungjawab sosial (social responsibility) adalah kewajiban manajemen untuk membuat pilihan dan mengambil tindakan yang berperan dalam mewujudkan kesejahteraan dan masyarakat. Kewajiban tersebut dapat berbentuk perhatian perusahaan pada masyarakat sekeliling maupun tanggungjawab pada pemerintah dalam bentuk membayar pajak secara jujur dan tepat waktu.

Tanggungjawab perusahaan pada masyarakat saat ini dikenal dengan istilah CSR (Corporate Social Responsibility). Pembahasan tentang CSR pada era sekarang ini mulai meningkat sehubungan dengan banyaknya permasalahan yang dihadapi oleh masyarakat akibat tindakan perusahaan. Selanjutnya seiring dengan perkembangan waktu pembahasan CSR semakin berkembang, para pengelola bisnis semakin menyadari akan peran serta fungsi dari CSR dalam mempengaruhi pembentukan kinerja suatu perusahaan.

Dengan perkembangan yang begitu pesat itu telah melahirkan 2 (dua) metode dalam memperlakukan CSR, yaitu:

- Metode Cause Branding, adalah pendekatan Top Down, dalam hal ini perusahaan menentukan masalah sosial dan lingkungan seperti apa yang perlu dibenahi.
- Metode Venture Philanthropy yang merupakan pendekatan Bottom up, disini perusahaan membantu berbagai pihak non-profit dalam masyarakat sesuai apa yang dikehendaki masyarakat.

Manfaat *Corporate Social Responsibility* (CSR) bagi Perusahaan

Pada dasarnya dengan menerapkan CSR ada banyak manfaat yang akan diterima. Ini sebagaimana dikatakan oleh Suhandari M. P. bahwa manfaat CSR bagi perusahaan antara lain:

- a. Mempertahankan dan mendongkrak reputasi perusahaan.
- b. Mendapatkan lisensi untuk beroperasi secara sosial.



- c. Mereduksi risiko bisnis perusahaan.
- d. Melebarkan akses sumber daya bagi operasional usaha
- e. Membuka peluang pasar yang lebih luas.
- f. Mereduksi biaya, misalnya terkait dampak pembuangan limbah.
- g. Memperbaiki hubungan dengan stakeholders.
- h. Memperbaiki hubungan dengan regulator.
- i. Meningkatkan semangat dan produktivitas karyawan.
- j. Peluang mendapatkan penghargaan.

Manfaat lain yang akan dirasa oleh pihak perusahaan dengan menerapkan CSR berdampak jangka panjang. Salah satunya jika ternyata perusahaan ternyata menemukan potensi lain di daerah tersebut maka masyarakat dan pemerintah disana akan dengan cepat mendukung keberadaan perusahaan tersebut. Seperti pada perusahaan migas yang beroperasi di suatu daerah, dimana selama ini perusahaan ikut melaksanakan kebijakan CSR dan mengembangkan konsep Community Development (CD).

Community Development (CD) dapat berbentuk memberdayakan masyarakat dalam usaha-usaha yang bisa memberi kontribusi bagi perusahaan. Dengan kata lain diberikan modal bagi masyarakat untuk berusaha dalam berbagai jenis bisnis, seperti kerajinan, usaha peternakan unggas, perikanan ikan, dan lain sebagainya.

Indikator Keberhasilan *Corporate Social Responsibility* (CSR) dan Model Penerapan di Indonesia

Untuk melihat dan mengukur keberhasilan penerapan CSR pada suatu perusahaan ada beberapa indikator yang dapat kita jadikan acuan. Menurut Dody Prayogo ada 4 indikator keberhasilan CSR yang dapat dilihat, yaitu:

- a. Secara umum, keberhasilan CSR dapat dilihat dari capaian nilai etika yang dikandungnya yaitu turut menegakkan social justice, sustainability dan equity.



- b. Secara social, keberhasilan CSR dapat dinilai dari tinggi rendahnya legitimasi sosial korporasi di hadapan stakeholder sosialnya.
- c. Secara bisnis, keberhasilan CSR dapat dinilai dari meningkatnya nilai saham akibat peningkatan corporate social image.
- d. Secara teknis, keberhasilan CSR dapat dilihat dari capaian program hasil evaluasi teknis lapangan.

Indikator di atas dilihat secara umum, dalam realitanya kita dapat melihat indikator tersebut lebih banyak lagi dan disesuaikan dengan bentuk bisnis yang dijalankan oleh korporasi tersebut. Seperti bisnis pertambangan, tekstil, telekomunikasi, pertambangan, entertainment dan lain sebagainya.

Menurut Saidi dan Abidin (2004: 64-65) sedikitnya ada empat model atau pola CSR yang umumnya diterapkan di Indonesia

1. Keterlibatan langsung.
2. Melalui yayasan atau organisasi sosial perusahaan.
3. Bermitra dengan pihak lain.
4. Mendukung atau bergabung dalam konsorsium.

Corporate Social Responsibility (CSR) dan Pembangunan Ekonomi Berkelanjutan

Secara konsep kita bisa menemukan hubungan yang erat antara CSR dan konsep pembangunan ekonomi berkelanjutan. Pembangunan ekonomi berkelanjutan merupakan suatu keinginan membangun tatanan ekonomi masyarakat yang bersifat makmur dan sejahtera, aman serta sentosa. Dengan mengedepankan konsep pembangunan ekonomi yang terencana dan konsisten.

Pengertian terencana disini ditujukan untuk menempatkan pembangunan tetap berada pada fokus yang diinginkan sehingga target diperolehnya kondisi masyarakat yang makmur dan sejahtera, aman serta sentosa akan tercapai. Karena suatu



pekerjaan tanpa rencana hanya akan membuat pekerjaan tersebut berlangsung tanpa arah dan kendali. Dan kita harus mengakui jika konsep pembangunan Repelita (Rencana Pembangunan Lima Tahun) seperti yang pernah di konsep pada masa Orde Baru memiliki sistem pekerjaan yang benar-benar terfokus dalam target-target yang harus terlaksana.

Dan CSR jika dikaji memiliki hubungan yang erat dalam mendorong terciptanya pembangunan ekonomi yang sustainable. Terdapat tiga pilar penting untuk merangsang pertumbuhan CSR yang mampu mendorong pembangunan ekonomi berkelanjutan.

- Pertama, mencari bentuk CSR yang efektif untuk mencapai tujuan yang diharapkan dengan memperhatikan unsur lokalitas.
- Kedua, mengkalkulasi kapasitas sumber daya manusia dan institusi untuk merangsang pelaksanaan CSR.
- Ketiga, peraturan serta kode etik dalam dunia usaha.

Selama ini memang pembangunan dalam usaha memberikan kesejahteraan kepada masyarakat menjadi beban pemerintah. Namun konsep ini tepat jika negara menganut sistem sosialis, namun Indonesia tidak menganut secara utuh sistem sosialis. Sehingga sektor swasta memiliki peran penting dalam usaha mempercepat penciptaan kesejahteraan tersebut.

Sebuah dunia usaha yang tidak mampu memberikan kesejahteraan kepada masyarakat dianggap sebagai bentuk ketidakberhasilan usaha, namun sebaliknya jika ia mampu memberi kontribusi kepada masyarakat dimana perusahaan tersebut berada dianggap ia telah berhasil.

Secara historis, jauh sebelumnya konsep CSR diperdebatkan, Howard R. Bowen (1953) telah lama menegaskan bahwa keberhasilan dunia bisnis ditentukan oleh bagaimana kontribusinya terhadap kesejahteraan masyarakat umum (general welfare), bukan semata untuk warga bisnis itu sendiri, tanggung



jawab bisnis lebih luas dari sekedar terhadap pemilik atau investor (May, et al, 2007). Memang secara konsep jika pemilik menginginkan agar pihak manajemen perusahaan bekerja - untuk memberikan kepuasan yang maksimal kepada para pemegang saham.

Namun kondisi realita saat ini posisi perusahaan dan masyarakat telah terbangun kontrak sosial (social contract). Kontrak sosial merupakan kesepakatan yang bersifat "implisit," masyarakat memberikan legitimasi sosial (the right to exist) atas kehadiran korporasi, dan sebaliknya manfaat ekonomi yang dihasilkan bisnis harus terdistribusi pula kepada masyarakat (in return for certain benefits).

Kita memahami bahwa kasus keributan yang terjadi di lingkungan perusahaan saat ini disebabkan karena masyarakat sekeliling tidak merasa kontribusi perusahaan kepada mereka. Sehingga ini menimbulkan sikap protes dari masyarakat. Bahkan berlanjut dalam bentuk demonstrasi dan tindakan anarkis lainnya.

Selama ini kontrak yang dibuat hanya kesepakatan dengan pihak investor dan pemerintah saja tanpa melibatkan masyarakat setempat. Sementara pada saat ini dengan perangkat teknologi yang begitu modern menyebabkan setiap informasi bersifat direct information (informasi langsung). Masyarakat bisa dengan cepat merasakan perubahan yang terjadi dengan cepat. Dan kondisi ini membuat masyarakat mempertanyakan hak-hak sosial mereka yang tidak terpenuhi, atau yang dikenal dengan social justice.

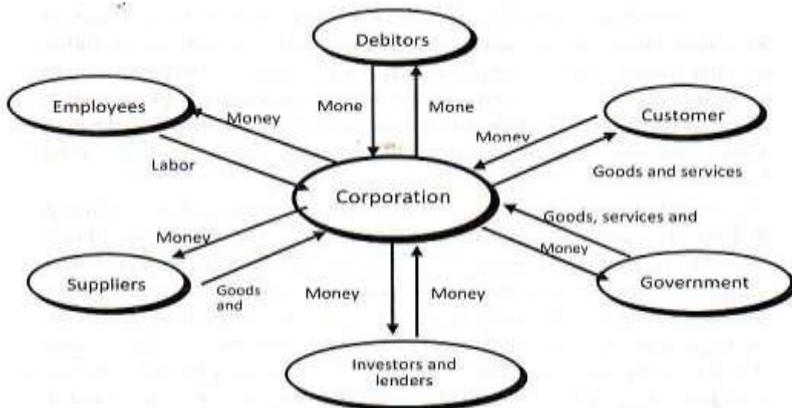
Dan social justice tidak akan bisa diperoleh sebelum mereka memperoleh social contract terlebih dahulu sebagai bentuk keinginan untuk membangun kesejahteraan bersama dengan keterlibatan masyarakat secara penuh. Ini dapat diartikan jika social contract berupaya mewujudkan terciptanya pemerataan kesejahteraan atau distribution of welfare.



Penafsiran *distribution welfare* disini dipahami sebagai perhatian dari para pemilik kekayaan kepada masyarakat yang dianggap layak untuk menerimanya, termasuk pihak perusahaan dengan masyarakat. Dengan konsep hubungan (*relationship*) tersebut diharapkan keharmonisan manajemen perusahaan dengan masyarakat terputuskan dalam bentuk kesepakatan-kesepakatan yang seimbang. Masyarakat adalah dalam perspektif ini disebut dengan *stakeholders* dan para pemegang saham disebut dengan *stockholders*.

Stockholders adalah mereka yang memiliki sejumlah dana yang dititipkan pada perusahaan untuk dikelola dan diberikan keuntungan, seperti dalam bentuk saham (*stock*). Sementara *stakeholders* ada banyak jenis, seperti *supplier* (pemasok), mitra bisnis, kreditur, pemerintah, karyawan perusahaan, konsumen, dan masyarakat. Dalam perspektif ini masyarakat juga terbagi dua, yaitu:

- a. Masyarakat lokal, dan
- b. Masyarakat non lokal.
- c. Masyarakat lokal adalah mereka yang dianggap berada ditempat dimana perusahaan itu beroperasi.



Gambar 14.7: Pandangan Stakeholder terhadap Perusahaan
 Sumber: Collins G. C. Eliza, Anne Devanne Mary, 1992



Di sisi lain kita perlu memahami jika masyarakat non lokal merupakan mereka tidak tinggal dekat dengan tempat dimana perusahaan itu berada. Sehingga dalam konteks ini jelas jika masyarakat lokal dapat kita sebut sebagai primary stakeholder. Persoalan akan menjadi bertambah rumit pada saat masyarakat lokal di tempat tersebut berada dalam kemiskinan. Dimana kemiskinan dapat dianggap sebuah masalah sosial untuk di selesaikan, karena kemiskinan terjadi sebagai bentuk ketidakadilan dari pembangunan yang dilakukan atau lebih jauh sebagai dampak dari ketidakmerataan pembangunan.

Beberapa Permasalahan Umum dalam Bidang *Corporate Social Responsibility (CSR)*

Ada beberapa permasalahan umum yang terjadi yang menyebabkan program CSR tidak dapat dilaksanakan selama ini dengan baik, yaitu

- a. Masih kurangnya pemahaman pihak korporasi dalam melihat keuntungan penerapan CSR bagi perusahaan.
- b. Masih banyak perusahaan tidak mau menjalankan program-program CSR karena melihat hal tersebut hanya sebagai pengeluaran biaya (cost center).
- c. Tekanan dari pihak pemerintah untuk menerapkan CSR belum begitu kuat. Dan itu termasuk masih lemahnya tekanan dari pihak lembaga swadaya masyarakat (LSM). Dan ini terbukti dengan tidak adanya sanksi kuat bagi perusahaan yang melanggar ketentuan dari CSR tersebut.
- d. Beberapa perusahaan bahkan dapat dikatakan banyak dari mereka yang masih menganggap konsep CSR sebagai kosmetik belum dalam arti sesungguhnya. Nuansa "kosmetik" tersebut menurut Wibowo (2006) tercermin dari berbagai aspek sejak perumusan kebijakan dan penentuan orientasi program, pengorganisasian, pendanaan, eksekusi program, hingga evaluasi dan pelaporan.



- e. Lebih jauh konsep CSR lebih dilihat sebagai keputusan yang dilakukan atas dasar bisa memberi keuntungan pada perusahaan. Seperti harapan bisa menaikkan harga saham perusahaan, bisa ikut tender proyek, dan lain-lain. Sehingga menyebabkan keputusan penerapan CSR belum melihat pada dampak keuntungan secara jangka panjang.

Kasus dan Solusi 1 (Satu)

a. Kasus

PT Tambang Samudra adalah sebuah perusahaan pertambangan emas (gold) yang berkantor pusat di Jakarta dan tengah melakukan operasi penggalian emas di pedalaman Aceh. Perusahaan telah beroperasi selama 6 tahun dan telah menunjukkan kondisi perolehan keuntungan yang terus meningkat. Dalam kontrak kerja yang ditandatangani antara pemilik PT Tambang Samudra dengan Pemerintah daerah Provinsi Aceh disepakati bahwa 40 % karyawan yang bekerja disana harus ditempatkan penduduk asli yang berasal dari Aceh khususnya masyarakat sekitar beroperasinya perusahaan.

Namun bagi pihak manajemen perusahaan kualitas pendidikan masyarakat di sekitar keberadaan tambang tersebut dianggap pendidikan atau kemampuan akademiknya belum mencukupi untuk bisa bekerja sebagai pegawai PT Tambang Samudra. Sementara selama ini sudah jumlah pegawai yang berasal dari masyarakat sekitar baru terpakai 15% artinya masih 25% lagi belum mempekerjakan tenaga lokal.

Kondisi ini telah menimbulkan protes dari masyarakat sekeliling, apalagi banyak dari mereka yang berstatus pekerja lepas artinya belum memiliki pekerjaan tetap. Kondisi ini semakin diperparah ketika beberapa waktu lalu terjadi demonstrasi yang menyebabkan terbakarnya mobil keruk dan rusaknya pagar pintu masuk ke perusahaan.

Persoalan ini sudah sampai ke kantor pusat yang berada di Jakarta, artinya pembicaraan mulai serius dilakukan.



Pihak komisaris perusahaan dan top manajemen menugaskan kepala public relation untuk mempelajari dan memberikan solusi atas kasus ini. Maka berdasarkan kasus di atas berikan solusinya jika seandainya anda ditempatkan dalam posisi sebagai public relation pada PT Tambang Samudra.

b. Solusi

Adapun solusi yang dapat diberikan pada kasus ini adalah sebaiknya pihak public relation dari PT Tambang Samudra melakukan research dan kajian secara komprehensif untuk mengetahui duduk permasalahan secara detil. Dengan mengetahui setiap permasalahan secara detil terutama dengan melihatnya dari dua sisi yaitu pihak manajemen perusahaan dan masyarakat, maka diharapkan kesimpulan dan solusi akan dapat diberikan secara sangat aspiratif.

Pada prinsipnya pihak manajemen PT Tambang Samudra bertanggungjawab untuk mewujudkan kesepakatan menerima 40% pegawai yang berasal dari masyarakat sekitar keberadaan perusahaan. Jika alasan tidak bisa diterima seluruhnya karena kompetensi akademik mereka yang masih rendah, maka sudah menjadi kewajiban pihak manajemen perusahaan untuk mendidik atau memberi pelatihan kepada setiap masyarakat yang nantinya akan diangkat menjadi calon pegawai di PT Tambang Samudra.

Lebih jauh pihak manajemen perusahaan juga bisa memberikan pendidikan beasiswa kepada anak-anak yang berada di kawasan Aceh pedalaman tersebut untuk sekolah hingga ke jenjang universitas. Dan selanjutnya mereka diberikan kontrak jika selesai kuliah nanti untuk mengabdikan dirinya pada perusahaan PT Tambang Samudra tersebut.

Dana untuk membiaya semua ini bisa diambil dari dana CSR yang ter alokasi atau dianggarkan untuk kepentingan CSR perusahaan. Dan kegiatan seperti ini bisa dianggap bagian dari sikap CSR yang mengedepankan nilai-nilai etika bisnis. Tentunya sikap dan keputusan CSR lainnya seperti melakukan acara



sunatan masal, memberikan bantuan bagi acara karang taruna masyarakat sekitar, membantu alat-alat gotong royong, bantuan bagi acara keagamaan lainnya. Semua ini bertujuan untuk mendekatkan perusahaan dengan masyarakat.

Kasus dan Solusi 2 (dua)

a. Kasus

Fakta yang sering terjadi dan dukungan teori telah memberi penjelasan bahwa hubungan antara komisaris dan manajemen perusahaan memiliki potensi timbulnya benih-benih konflik. Ini terjadi diantaranya karena komisaris sering mengharapkan agar pihak manajemen memenuhi target perolehan keuntungan yang dipersyaratkan.

Sementara seringkali syarat perolehan target tersebut di luar kemampuan pihak manajemen perusahaan. Analisa pihak manajemen perusahaan sering melihat pada kondisi realistis yang terjadi di lapangan berdasarkan kondisi dan situasi yang berlangsung, seperti kondisi mikro dan makro ekonomi baik domestik dan internasional. Namun pihak komisaris perlu memperoleh target keuntungan yang dipersyaratkan tersebut, dengan alasan membutuhkan keuntungan untuk mempergunakan pada investasi di tempat yang lain yang memiliki nilai profitable. Profitable artinya memungkinkan untuk memperoleh keuntungan yang terus semakin meningkat setiap waktunya. Apalagi jika ternyata komisaris telah memiliki business plan yang tidak bisa ditunda lagi, dengan kata lain jika ditunda maka akan menimbulkan kerugian yang besar, karena bagi komisaris moment ini tidak akan datang dua kali.

Realita seperti ini menyebabkan pihak manajemen melakukan pekerjaan yang ekstra keras atau bekerja di bawah tekanan (under pressure), apalagi itu menyangkut citranya dimata publik sebagai manajer yang professional. Kondisi ini lebih jauh telah menyebabkan manajer perusahaan bekerja tidak atas dasar keputusan dan mekanisme bisnis yang



independent namun pada konsep clan persyaratan dari komisaris. Dan komisaris bisa saja menggantikan manajer perusahaan dengan orang lain jika target keuntungannya tidak tercapai sesuai dengan yang dipersyaratkan.

Dalam kasus seperti ini bagaimana anda melihatnya dalam konteks etika bisnis dan hubungan dengan GCG serta apa bentuk risiko yang akan diterima oleh perusahaan nantinya. Karena memungkinkan pihak manajemen perusahaan menaikkan risiko perusahaan secara lebih tinggi dalam setiap keputusan bisnisnya. . Maka jabarkan kasus ini secara sistematis serta berikan solusinya.

b. Solusi

Pada kasus seperti di atas memang memperlihatkan sikap komisaris perusahaan yang begitu arogan dalam mengambil keputusan. Dan keputusan yang sangat ditekankan pada profit, padahal profit bukan semata-mata yang harus dipertahankan. Namun ada yang lain yang jauh lebih penting yaitu keberlanjutan usaha. Karena ini menyangkut dengan sejumlah dana yang telah ditempatkan dan harus aman selama beberapa waktu hingga terjadinya break event point (BEP) atau pulang pokok. Hitungan BEP tersebut bisa saja 5 s/d 8 tahun atau bahkan lebih dari itu.

Sehingga keputusan menekan atau menerapkan under-pressure secara berlebihan kepada manajemen perusahaan menjadi tidak tepat, dan itu melanggar nilai-nilai etika bisnis. Ada berbagai bentuk risiko yang bisa timbul seperti kecurangan yang akan dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan dengan memalsukan data laporan keuangan. Dalam bentuk melaporkan keuntungan yang tinggi dan mengubah berbagai informasi lainnya, dimana semuanya ini bertujuan mengelabui pihak komisaris perusahaan.

Risiko lain yang bisa timbul bisa saja pihak manajemen perusahaan seperti direktur berfikir untuk keluar dari perusahaan



sewaktu-waktu. Dan jika is keluar selanjutnya masuk ke perusahaan pesaing maka berbagai strategi yang telah diterapkan dan dipelajari selama ini pada perusahaan tersebut pasti akan dijual ke perusahaan pesaing.

Oleh karena itu pemahaman tentang konsep GCG tidak boleh dilihat setengah- setengah namun harus dilihat secara lengkap. Karena pemahaman secara lengkap akan menghasilkan kesimpulan secara lengkap namun pemahaman secara setengah-setengah akan menghasilkan kesimpulan secara setengah-setengah.

C. RANGKUMAN

Salah satu aturan yang terjelaskan secara tegas bahwa suatu perusahaan yang ingin atau berkeinginan untuk go public adalah perusahaan tersebut harus memiliki konsep serta mengaplikasikan prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG). Penegasan ini menjadi jelas pada saat melihat bagaimana beberapa perusahaan sebelumnya yang dianggap bermasalah di pasar modal (capital market) karena kinerja perusahaan rendah atau bermasalah. Dan salah satu faktor penyebab rendahnya kinerja tersebut disebabkan tidak diterapkannya prinsip-prinsip GCG secara tegas.

D. LATIHAN SOAL

1. Apakah menurut anda jika suatu perusahaan mematuhi berbagai ketentuan dalam bidang etika bisnis maka perolehan keuntungannya akan terjadi penurunan atau kenaikan ?
2. Jelaskan mengapa suatu perusahaan harus menerapkan konsep Good Corporate Governance (GCG), dan apa permasalahan yang akan terjadi jika ia tidak menerapkan konsep tersebut pada era sekarang ini ?
3. Jelaskan hubungan Corporate Social Responsibility (CSR) dan berbagai kebijakan perusahaan !



4. Apakah menurut anda CSR mampu berperan dalam mengentaskan kemiskinan. Menurut anda bagaimana peran CSR dalam mengentaskan kemiskinan ?
5. Jelaskan dimana bentuk-bentuk kendala penerapan CSR di Indonesia, dan mengapa kendala-kendala itu bisa terjadi ?

Latihan Kasus

PT Bank Buana diputuskan untuk melakukan merger dengan PT Bank Angkasa. Kedua bank tersebut berada di bawah satu perusahaan besar yaitu PT Rasyid Lampulo yang memiliki banyak jenis perusahaan, dan salah satu bisnisnya dalam bidang perbankan. Artinya pemilik atau pemegang saham semua perusahaan tersebut adalah sama, dan komisaris telah melakukan pertemuan rapat pimpinan dengan melibatkan top management dari PT Rasyid Lampulo dengan hasil keputusan yaitu mengharuskan pihak perusahaan PT Bank Buana diputuskan untuk melakukan merger dengan PT Bank Angkasa. Alasan penggabungan tersebut adalah manajemen PT Bank Angkasa tidak mampu bekerja dengan baik dan telah menimbulkan kerugian termasuk penurunan keuntungan kepada para pemegang saham dan dianggap hanya manajemen PT Bank Buana yang mampu menyelesaikan permasalahan tersebut.

Lebih jauh dari hasil audit yang dilakukan oleh sebuah Kantor Akuntan Publik (KAP) diketahui bahwa PT Bank Buana mengalami penurunan kinerja dan bermasalah dalam pengelolaan keuangan.

Keputusan merger itu juga dianggap sebagai satu-satunya cara untuk menyelamatkan asset perusahaan PT Bank Buana. Sebenarnya persoalan keuangan dan kondisi financial distress (kesulitan keuangan) PT Bank Buana disebabkan oleh kesalahan dari Direktur Utama dan manajer keuangannya, yang dianggap memiliki hubungan untuk bekerjasama saling melakukan tindakan ingin memperkaya diri sendiri. Kesalahan ini ternyata



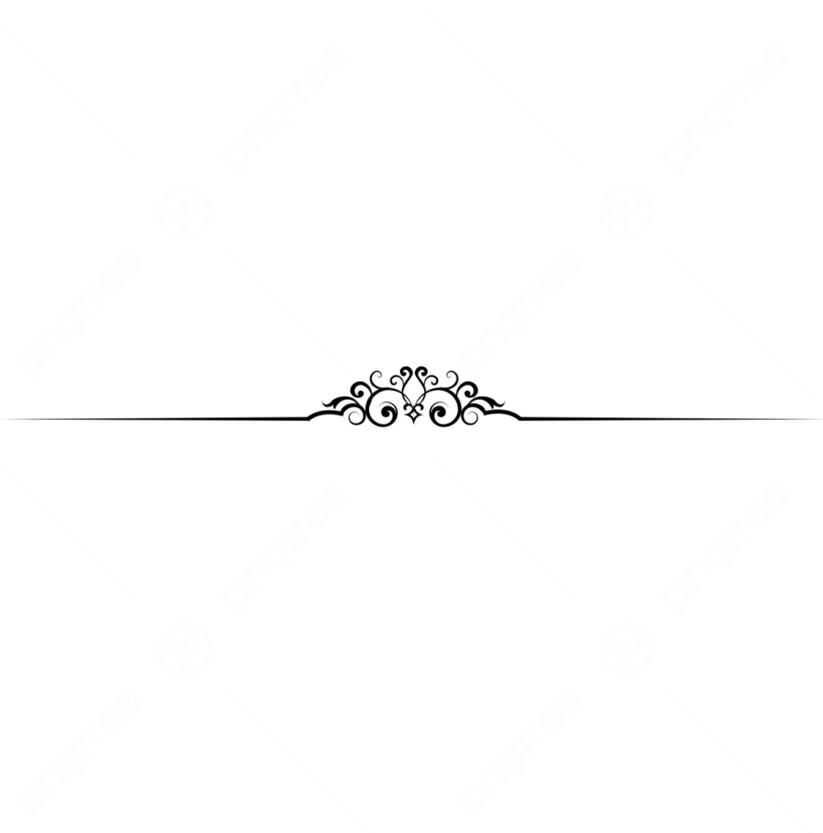
telah menyebabkan kerugian bagi seluruh manajer lain seperti manajer personalia, produksi, dan marketing.

Pada saat penggabungan akan dilakukan maka 3 (tiga) manajer lain yang selama ini merasa tidak bersalah dan menganggap kualifikasi mereka adalah lebih baik dari kualifikasi manajer di PT Bank Angkasa sangat tidak setuju jika mereka ditempatkan di bawah posisi manajer personalia, produksi, dan marketing di PT Bank Angkasa.

Namun para manajer di PT Bank Angkasa juga menganggap diri mereka lebih baik dan lebih berkualitas dibandingkan dari tiga manajer PT Bank Buana tersebut, walaupun menurut banyak pihak kualifikasi pendidikan dari ketiga manajer PT Bank Buana adalah lebih tinggi dari manajer di PT Bank Angkasa. Dan jika ketiga manajer dari PT Bank Buana diletakkan kedudukannya di atas para manajer PT Bank Angkasa maka tentunya para manajer PT Bank Angkasa akan sangat tersinggung. Namun kalau ketiga manajer dari PT Bank Buana diletakkan di posisi di bawah dari para manajer PT Bank Angkasa mereka akan malas bekerja, dan bahkan lebih jauh akan bisa menimbulkan konflik baru.

Maka berdasarkan kasus di atas pecahkan kasus tersebut dan berikan solusi apa yang sebaiknya harus dilakukan oleh pihak komisaris. Karena jika kita kaji secara dalam ini bisa menimbulkan konflik yang bisa berdampak pada penurunan kinerja perusahaan. Lebih jauh pada menurunnya profit perusahaan dan otomatis penurunan saham juga akan timbul, termasuk perolehan dividen yang akan diterima nantinya.







BAB XII

SISTEM KOMUNIKASI DALAM BISNIS

Tujuan Instruksional Umum

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan para mahasiswa mampu memahami mengenai komunikasi bisnis

Tujuan Instruksional Khusus

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan para mahasiswa mampu memahami dengan baik tentang:

1. Definisi komunikasi
2. Sistem komunikasi
3. Hambatan komunikasi efektif
4. Mampu menjawab soal-soal yang diberikan

A. DEFINISI KOMUNIKASI

Secara sederhana disebut : jika ada dua orang atau lebih bertemu, maka secara cepat atau lambat mereka akan memulai berbicara atau memberikan tanda – tanda untuk mengetahui kehadiran orang lain. Hal semacam ini disebut *transaction stimulus* sedangkan orang yang kemudian berkata atau mengerjakan sesuatu berkenaan dengan stimulasi dinamakan *transaction response* dan kedua transaksi ini sebelumnya harus ada sebelum komunikasi terjadi.

Komunikasi menempati posisi sentral dalam organisasi, sebab struktur organisasi, perluasan organisasi dan lingkup organisasi ditentukan oleh teknik-teknik komunikasi. Pandangan kaum ilmuwan menganggap bahwa komunikasi sebagai kekuatan dominan di dalam kehidupan organisasi. Komunikasi merupakan inti organisasi. Tanpa komunikasi tidak akan terdapat aktivitas organisasi. Di dalam proses organisasi yang terpenting adalah kemampuan manajer dalam berkomunikasi terutama untuk mendapatkan semua informasi yang dibutuhkan untuk membuat keputusan.

Komunikasi merupakan pertukaran informasi dan pengiriman arti yang merupakan hal pokok bagi sistem sosial atau organisasi.



Aktivitas komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan dalam organisasi antara lain bertujuan untuk :

1. Meningkatkan hubungan kerja dan kerja sama yang baik antarindividu dan antarunit organisasi atau departemen
2. Mengetahui sedini mungkin masalah – masalah yang timbul didalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan dari masing – masing unit organisasi
3. Mengurangi aspek negatif dari timbulnya konflik maupun frustrasi
4. Mendorong semangat kerja

Komunikasi yang dilakukan secara interpersonal serta berlangsung secara dua arah akan menciptakan interaksi yang positif antara pimpinan dengan bawahan sehingga masing – masing pihak dapat melakukan penyesuaian diri secara timbal balik dalam tingkat *strong emotion*.

B. KONSEP DAN RUANG LINGKUPNYA

Sistem Komunikasi

1. Jaringan komunikasi

Jika komunikasi diartikan sebagai proses interaksi dan penyampaian informasi maka proses interaksi tersebut berlangsung dalam suatu jaringan kerja komunikasi yang dapat terjadi melalui struktur formal atau informal. Hakikat jaringan kerja komunikasi adalah suatu pola – pola saluran komunikasi dari pesan – pesan ke dan dari, atau di antara suatu kelompok khusus dari orang – orang.

Jenis jaringan komunikasi pada hakikatnya dapat digolongkan atas : (1) terpusat, (2) tersebar, (3) sekuensial dan (4) resiprokal.

2. Arus komunikasi

Saluran komunikasi formal ditetapkan melalui hirarki organisasi dan wewenang, maka arus informasi dalam proses komunikasi akan bervariasi antara :



- a. Komunikasi vertikal. Merupakan komunikasi dari atas atau superior ke bawah atau subordinasi dan sebaliknya. Melalui komunikasi dari bawah ke atas, pimpinan dapat mengetahui laporan, tanggapan, saran dan pengaduan dari bawahannya sehingga suatu keputusan secara relatif lebih tepat dapat diambil dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Melalui komunikasi dari atas ke bawah, pimpinan memberikan instruksi – instruksi, petunjuk dan informasi kepada bawahan.
- b. Komunikasi horizontal yaitu proses komunikasi yang menunjukkan arus informasi di antara orang – orang sejawat pada tingkat hirarki yang sama dalam organisasi.
- c. Komunikasi diagonal, proses komunikasi dimana arus informasi mengalir di antara orang pada tingkat hirarki organisasi yang tidak sama. Atau interaksi antar departemental atau orang dalam tingkat hirarki yang berbeda. Ini sering terjadi pada kasus departemen lini dan staf, di mana mungkin staf atau salah satu dari departemen lini mempunyai otoritas fungsional.

3. Komunikasi formal dan informal

Komunikasi formal mengikuti saluran formal sebagai tergambar di dalam struktur organisasi. Komunikasi formal cenderung memperlihatkan komunikasi tugas, komunikasi antara atasan – atasan, atasan – bawahan atau antara bawahan – bawahan sesuai dengan otoritas. Dengan kata lain, saluran komunikasi formal mengikuti jenjang komando yang *establish* melalui suatu hirarki otoritas organisasi. Komunikasi formal digunakan untuk semua pesan – pesan resmi termasuk pengarah, prosedur, kebijakan, keputusan, memorendum, instruksi kerja dll.

Saluran komunikasi informal ada di luar saluran komunikasi formal dan tidak menuruti hirarki organisasi dan otoritas. Akan tetapi saluran komunikasi informal ini tidak direncanakan oleh superior.



Hambatan Komunikasi Efektif

Terdapat 5 sumber khusus sebagai gangguan yang menghambat proses komunikasi yang efektif yaitu :

1. Gangguan fisik
2. Masalah – masalah semantik
3. Diferensi kultural
4. Ketiadaan umpan balik
5. Efek status

Oleh karena proses komunikasi merupakan proses transmisi dan transferisasi pesan yang disusun dalam simbol – simbol, maka seringkali proses komunikasi menjadi terganggu karena tiap individu, kelompok atau organisasi menggunakan kata – kata dengan cara yang berbeda – beda.

Perbedaan latar belakang kultural di antara pengirim dan penerima pesan juga menjadi hambatan proses komunikasi. Orang yang berbeda latar belakang kultural dapat menafsirkan komunikasi yang sama secara berbeda.

Komunikasi yang efektif adalah komunikasi yang menunjukkan mekanisme umpan balik. Jika proses komunikasi tidak menghasilkan umpan balik, maka hal itu akan menjadi petanda adanya hambatan atau gangguan dalam proses komunikasi sebab umpan balik memberi saluran bagi tanggapan penerima yang memungkinkan komunikasi dapat menentukan apakah pesannya telah diterima dan apakah menghasilkan tanggapan yang diinginkan.

Hierarki wewenang dalam struktur organisasi dapat menciptakan hambatan ke arah komunikasi yang efektif. Perbedaan status dalam struktur menciptakan hambatan – hambatan khusus di antara superior dan subordinasinya. Berdasarkan wewenang dan posisinya dalam struktur organisasi, manajer cenderung lebih banyak memberi tahu bukan mendengar, sebaliknya bawahan mungkin mengatakan kepada atasan mereka apa yang mereka harapkan didengar oleh atasan.



Untuk menciptakan komunikasi yang efektif, perlu dilakukan tindakan – tindakan berikut : (1) mengadakan tindak langsung, (2) mengatur arus informasi, (3) memanfaatkan umpan balik, (4) penghayatan, (5) pengulangan, (6) mendorong saling mempercayai, (7) penetapan waktu secara efektif, (8) menyederhanakan bahasa, (9) mendengarkan secara efektif dan (10) memanfaatkan selentingan. Terkait dengan sistem komunikasi bisnis maka seperangkat komunikasi dalam ranah dunia bisnis untuk mencapai tujuan dalam berbisnis.

C. RANGKUMAN

Komunikasi formal mengikuti saluran formal sebagai tergambar di dalam struktur organisasi. Komunikasi formal cenderung memperlihatkan komunikasi tugas, komunikasi antara atasan – atasan, atasan – bawahan atau antara bawahan – bawahan sesuai dengan otoritas. Dengan kata lain, saluran komunikasi formal mengikuti jenjang komando yang *establish* melalui suatu hirarki otoritas organisasi. Komunikasi formal digunakan untuk semua pesan – pesan resmi termasuk pengarah, prosedur, kebijakan, keputusan, memorendum, instruksi kerja dll.

Saluran komunikasi informal ada di luar saluran komunikasi formal dan tidak menuruti hirarki organisasi dan otoritas. Akan tetapi saluran komunikasi informal ini tidak direncanakan oleh superior.

D. LATIHAN SOAL

1. Sebutkan dan jelaskan hambatan dari proses komunikasi !
2. Mengapa komunikasi penting dalam suatu organisasi ?
3. Sebutkan dan jelaskan tindakan – tindakan yang dilakukan agar komunikasi tercipta secara efektif !



DAFTAR PUSTAKA

- Herlambang, S. dan Marwoto, B. H. 2014. *Pengantar Ilmu Bisnis*. Yogyakarta : Nuha Medika.
- Mudayat. 2009. *Serba-Serbi Pemasaran Strategis Praktis(SPSP)*. Surabaya: MaestroFlash
- , 2009. *Sajak-Sajak Perjanjian*. Surabaya: Haqipreneur
- , 2017. *Kewirausahaan*. Surabaya: PMN
- , 2019. *Bahasa Indonesia di Perguruan Tinggi*. Surabaya: Jagad Alimussirry
- , 2020. *Perencanaan dan Pengembangan Bisnis*. Surabaya: Scopindo
- , 2020. *Pemasaran*. Surabaya: Jagad Alimussirry(Anggota IKAPI)
- , 2021. *Perilaku Organisasi Perusahaan*. Surabaya: Jagad Alimussirry(Anggota IKAPI)
- , 2022. *Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Scopindo
- , 2023. *Kewirausahaan dalam MBKM dan UMKM*. Surabaya: Scopindo
- Mudayat dan Lovy Morsetya haqi. 2022. *Pengaruh Produk, Harga, Tempat, dan Promosi terhadap Keputusan Konsumen Memilih STIAMAK Barunawati Surabaya*. Surabaya: Scopindo
- Kotler, Philip dan Armstrong. 2016. *Principles of Marketing 16 ed*. Harlow England: Pearson Education International
- O'Brien, James A dan George M. Marakas. 2014. *Sistem Informasi Manajemen*. 2014. Jakarta: Salemba Empat
- Purwanto, Joko. 2011. *Komunikasi Bisnis*. Jakarta: Erlangga
- Rachmat. 2014. *Manajemen Strategik*. Bandung: Pustaka Setia
- Rowley, Chris. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada



- Sutabri, Tata dan Darmawan Napitupulu. 2018. *Sistem Informasi Bisnis*. Yogyakarta: Andi
- Widyawati, N., & Damayanti, E. (2019). Harga, Promosi dan Keamanan Barang terhadap Volume Penjualan Jasa Forwarding. *Book Chapter: Pendidikan, Bisnis, Dan Manajemen Menyongsong Era Society*, 5, 563-580.
- Widyawati, N., Mahriani, E., Yudawisastra, H. G., Zulfikar, R., Bagenda, C., Aziz, L. H., ... & Setianingsih, R. E. (2023). Pengantar Administrasi Bisnis.
- WIDYAWATI, N. (2017). *CORPORATE GOVERNANCE DAN PAYOUT PRECOMMITMENT (Studi Empiris pada Perusahaan Peserta Corporate Governance Perception Index Tahun 2001-2014)* (Doctoral dissertation, Universitas Airlangga).



GLOSARIUM

Administrasi sumber daya manusia adalah suatu mekanisme susunan yang mengedepankan penataan kinerja pekerjaan dengan sistem menempatkan tenaga kerja yang sesuai pada posisinya sehingga tercipta efisiensi dan efektifitas pekerjaan.

Auditing adalah suatu proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif mengenai pernyataan-pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi, dengan tujuan untuk menempatkan tingkat kesesuaian antara pernyataan-pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan, serta penyampaian hasil-hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan.

Balanced score card (BSC) merupakan suatu konsep yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi, dan strategi perusahaan dengan menekankan pada empat kajian yaitu perspektif keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), bisnis internal (*internal business*), serta pembelanjaan dan pertumbuhan (*learning and growth*) dengan target bersifat jangka panjang.

Corporate Social Responsibility (CSR) adalah bentuk tanggung jawab sosial perusahaan kepada masyarakat dan lingkungan sekitar.

E-bisnis adalah penggunaan teknologi informasi dan komunikasi oleh organisasi, individu, atau pihak-pihak terkait untuk menjalankan dan mengelola proses bisnis utama sehingga dapat memberikan keuntungan dapat berupa keamanan, fleksibilitas, integrasi, optimasi, efisiensi, atau/dan peningkatan produktivitas dan profit.



Etika bisnis adalah tindakan yang dilakukan dalam kegiatan bisnis dengan tidak menyalahi aturan organisasi dan masyarakat.

Fraud (kecurangan) adalah suatu tindakan yang dilakukan secara disengaja dan itu dilakukan untuk tujuan pribadi atau orang lain, dimana tindakan yang disengaja tersebut adalah telah menyebabkan kerugian bagi pihak tertentu atau institusi tertentu.

Good Corporate Governance (GCG) adalah prinsip-prinsip yang diterapkan oleh perusahaan untuk memaksimalkan nilai perusahaan, meningkatkan kinerja dan kontribusi perusahaan, serta menjaga keberlanjutan perusahaan secara jangka panjang. Kerangka acuan (TOR) adalah rumusan pokok tujuan dan lingkup gagasan, hasil dari pengkajian pendahuluan yang dituangkan dalam dokumen.

Komunikasi adalah pertukaran informasi dan pengiriman arti yang merupakan hal pokok bagi sistem sosial atau organisasi.

Laporan keuangan merupakan suatu informasi yang menggambarkan kondisi keuangan suatu perusahaan, dan lebih jauh informasi tersebut dapat dijadikan sebagai gambaran kinerja keuangan perusahaan tersebut.

Pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial yang membuat individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan dan pertukaran timbal balik produk dan nilai dengan orang lain.

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap suatu masalah yang dihadapi, yang menyangkut pengetahuan tentang hakikat dari masalah yang dihadapi, pengumpulan fakta dan data yang relevan dengan masalah yang dihadapi, analisis masalah dengan mempergunakan fakta dan data, mencari alternatif pemecahan, menganalisis setiap alternatif sehingga ditemukan alternatif yang paling rasional dan penilaian hasil yang dicapai sebagai akibat daripada keputusan yang diambil.



Perencanaan bisnis adalah suatu rangka kerja yang menjelaskan setiap bagian bisnis yang akan dikerjakan dari awal hingga akhir.

Produksi adalah sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan baik berbentuk barang maupun jasa dalam suatu periode waktu yang selanjutnya dihitung sebagai nilai tambah bagi perusahaan.

Sistem Informasi Manajemen adalah suatu perangkat manajemen yang dipergunakan untuk mendukung pihak manajemen perusahaan dalam menerima, mengolah dan mengelola perusahaan secara baik dan sistematis dengan tujuan untuk mendukung penciptaan kinerja perusahaan.

INDEKS

A

Administrasi sumber daya manusia, 28

Auditing, 50, 88, 92

B

Balanced score card (BSC), 112

C

Corporate Social Responsibility (CSR), 151, 152, 153, 154, 158, 163

E

E-bisnis, 102

Etika bisnis, 144, 146, 149, 160, 162, 163

F

Fraud (kecurangan), 92, 93, 99

G

Good Corporate Governance (GCG), 67, 144, 146, 149, 150, 151, 163

K

Komunikasi, 12, 22, 32, 50, 65, 102, 154, 168, 169, 170, 171, 172



L

Laporan keuangan, 64, 65, 66, 67, 68, 71, 74, 78, 84, 85, 89, 91, 92, 93, 98, 100, 162

P

Pemasaran, 2, 8, 38, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 148

Pengambilan keputusan, 5, 6, 7, 8, 12, 32, 65, 69, 98, 112, 123, 124, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 140, 141

Perencanaan bisnis, 20, 21, 22, 23, 24, 25

Produksi, 2, 16, 33, 41, 48, 49, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 60, 61, 73, 97, 113, 148, 165

S

Sistem Informasi Manajemen, 2, 3, 5, 10, 12, 16, 50



TENTANG PENULIS



Mudyat, MM, akademisi dan praktisi, lahir tanggal 22 Januari 1970 di Desa Janti, kecamatan Tulangan, kabupaten Sidoarjo. Pendidikan di IKIP Negeri Surabaya (UNESA) lulus tahun 1993. S-2 Master of Business Administration (MBA) di Totalwin Institute of Management lulus tahun 2000. Kemudian memperdalam kuliah program Pascasarjana S-2 Magister Manajemen konsentrasi Pemasaran di STIE Artha Bodhi Iswara Surabaya lulus 2004 dan menempuh kuliah lagi S-2 MM konsentrasi SDM di STIE Mahardhika Surabaya lulus 2020.

Masa jabatan 2003-2006 sebagai Ketua (Rektor) STIAMAK Barunawati dan Ketua Senat Perguruan Tinggi. Di jajaran struktural juga pernah sebagai Wakil Ketua I, II, III. Per tanggal 24 Nopember 2023 sebagai Plh KETUA STIAMAK Barunawati. Buku yang ditulis, yaitu Darul Haqi, Parenting, Pemasaran, Serba-Serbi Pemasaran Strategis Praktis (SPSP), buku Monograf: Analisis Marketing Mix bersama Lovy Morsetya Haqi, SAB, Sumber Daya Manusia, Kewirausahaan, Perencanaan dan Pengembangan Bisnis, Perilaku Organisasi Perusahaan, Bahasa Indonesia di Perguruan Tinggi, kumpulan sajak PERJANJIAN, buku Kewirausahaan dalam MBKM dan UMKM, dan buku Sistem Informasi Bisnis ini. Tahun 2021 BEST PRESENTER Management and Business WORLD CONFERENCE. Selain itu, telah mendapatkan dana hibah penelitian dari Kemendikbudristek Dikti 2022 kategori kompetitif nasional, selaku Ketua peneliti dengan judul riset Transformasi Digital Economy Inventory PT Terminal Petikemas Surabaya dan mendapatkan Hibah PKM 2023. Penulis sebagai anggota Asosiasi Ilmu Administrasi Bisnis Indonesia (AIABI), anggota Indonesia Marketing Association (IMA), dan pengasuh Parenting Motivation & SQ sebagai pengabdian kepada masyarakat yakni syiar di masjid Al Islamiyah Surabaya, Istiqomah, Al Muhajirin, Attaqwa, dan masjid Barunawati sampai maut menjemput. Pun, Sebagai pelaku UMKM dan Pembina pada pelatihan program Pengabdian kepada Masyarakat (PKM) bagian dari Tri Dharma Perguruan Tinggi. Sejak 1999 berwirusaha sendiri HAQI Group. Email : mudyat@stiamak.ac.id



Nur Widyawati, M.SM, Penulis merupakan Dosen Manajemen pada Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis STIA dan Manajemen Kepelabuhan Barunawati Surabaya sejak tahun 2017. Penulis lulusan Sarjana Sains di Universitas Airlangga Surabaya tahun 2014, Sarjana Ekonomi di Universitas Yos Soedarso Surabaya tahun 2016 dan Magister Sains Manajemen di Universitas Airlangga Surabaya tahun 2017. Mata kuliah yang pernah diampu selama mengajar adalah pengantar ilmu administrasi bisnis, keuangan investasi, keuangan bisnis, Ekonomi bisnis dan bisnis modeling

Beberapa buku yang penulis telah hasilkan, di antaranya pengantar ilmu administrasi bisnis, keuangan bisnis, Asas-asas manajemen, Bisnis komoditi internasional: ekspor-impor komoditi dan Administrasi bisnis pergudangan di pelabuhan, Mengenal bank dan lembaga keuangan lainnya, Manajemen Keuangan, dan Kewirausahaan dalam UMKM dan MBKM. Selain tri dharma Perguruan Tinggi, Penulis juga aktif dalam berbagai kegiatan akademik dan non akademik. Email: nur.widyawati@stiamak.ac.id



Dian Arisanti Penulis merupakan Dosen Lulusan Magister Manajemen dari Universitas Narotama, Surabaya Indonesia, Jurusan Manajemen Bidang Pemasaran. Lulus S1 dari Sistem Informasi, Stikom Surabaya (Universitas Dinamika). Mata Kuliah yang diampu antara lain: Sistem Informasi Bisnis, Literasi Teknologi Informasi, Pengantar Ilmu Administrasi Bisnis, Ekonomi Bisnis. Penulis telah menghasilkan karya buku, antara lain: Perencanaan dan Pengembangan Bisnis, Sumber Daya Manusia Kewirausahaan dalam MBKM dan UMKM.