



LEMBAGA
RISET
INDONESIA

Manajemen Perusahaan

Hantono | Diah Agustina Prihastiwati | Akram | Agnes Theres | Theresia Dian Widyastuti
Wahyuningsih | Dewi Rosaria | Winda Ningsih | Lina Nurlaela | Galuh Tresna Murti
Angelina Rosmalina | Marsudi Lestariningsih | Dimasti Dano | Lilly Anggrayni
Hidayatullah | Marti Dewi Ungkari

Editor : Edi Pranyoto, S.E., M.M., CISMA., CRM

Manajemen Perusahaan

Manajemen perusahaan adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya (baik materiil maupun non-materiil) suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen perusahaan meliputi berbagai aspek seperti perencanaan strategis, pengambilan keputusan, pengelolaan sumber daya manusia, pengelolaan operasi, pengelolaan keuangan, dan pengendalian kualitas. Manajemen perusahaan juga bertanggung jawab untuk menentukan visi dan misi perusahaan, menetapkan tujuan jangka panjang dan jangka pendek, dan mengembangkan rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam melakukan manajemen, manajer perusahaan harus memperhatikan berbagai faktor lingkungan eksternal dan internal perusahaan, seperti kondisi pasar, kompetitor, teknologi, dan regulasi. Manajemen perusahaan juga dapat dikelompokkan menjadi tiga level, yaitu manajemen tingkat strategis, manajemen tingkat operasional, dan manajemen tingkat taktis. Pada tingkat strategis, manajer perusahaan bertanggung jawab untuk menentukan arah perusahaan dan mengembangkan rencana untuk mencapai tujuan jangka panjang. Pada tingkat operasional, manajer perusahaan bertanggung jawab untuk mengelola operasi harian perusahaan. Pada tingkat taktis, manajer perusahaan bertanggung jawab untuk menyusun rencana jangka pendek dan mengkoordinasikan aktivitas untuk mencapai tujuan jangka pendek.

- Bab 1. Badan Hukum Perusahaan
- Bab 2. Pemegang Saham
- Bab 3. Dewan Komisaris
- Bab 4. Dewan Direksi
- Bab 5. Komite Audit
- Bab 6. Internal Audit
- Bab 7. Level Managerial
- Bab 8. Sistem Informasi Sumber Daya Manusia
- Bab 9. Sistem Informasi Manajemen
- Bab 10. Sistem Informasi Akuntansi
- Bab 11. Supply chain Management (SCM)
- Bab 12. Balance Score Card (BSC)
- Bab 13. Key Performance Indicator (KPI)
- Bab 14. Rapat Umum Pemegang Saham
- Bab 15. Pergantian Direktur Utama
- Bab 16. Laporan Kinerja Perusahaan



eureka
media aksara
Anggota IKAPI
No. 225/UTE/2021

- ☎ 0858 5343 1992
- ✉ eureka.media.aksara@gmail.com
- 📍 Jl. Banjaran RT.20 RW.10
Bojongsari - Purbalingga 53362

ISBN 978-623-487-794-6



9 786234 877946

MANAJEMEN PERUSAHAAN

Hantono; Diah Agustina Prihastiwi; Akram; Agnes Theres;
Theresia Dian Widyastuti; Wahyuningsih; Dewi Rosaria; Winda
Ningsih; Lina Nurlaela; Galuh Tresna Murti; Angelina Rosmawati;
Marsudi Lestariningsih; Dimasti Dano; Lilly Anggrayni;
Hidayatullah; Marti Dewi Ungkari



eureka
media aksara

PENERBIT CV. EUREKA MEDIA AKSARA

MANAJEMEN PERUSAHAAN

Penulis : Hantono; Diah Agustina Prihastiwi; Akram;
Agnes Theres; Theresia Dian Widyastuti;
Wahyuningsih; Dewi Rosaria; Winda Ningsih;
Lina Nurlaela; Galuh Tresna Murti; Angelina
Rosmawati; Marsudi Lestariningsih; Dimasti
Dano; Lilly Anggrayni; Hidayatullah; Marti
Dewi Ungkari

Editor : Edi Pranyoto, SE., MM., CISMA., CRM

Desain Sampul : Eri Setiawan

Tata Letak : Herlina Sukma

ISBN : 978-623-487-794-6

Diterbitkan oleh : **EUREKA MEDIA AKSARA, FEBRUARI 2023**
ANGGOTA IKAPI JAWA TENGAH
NO. 225/JTE/2021

Redaksi:

Jalan Banjaran, Desa Banjaran RT 20 RW 10 Kecamatan Bojongsari
Kabupaten Purbalingga Telp. 0858-5343-1992

Surel : eurekamediaaksara@gmail.com

Cetakan Pertama : 2023

Eureka Media Aksara bekerjasama dengan
PT Lembaga Riset Indonesia

All right reserved

Hak Cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun dan dengan cara apapun, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya tanpa seizin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR EDITOR

Bismillahir Rahmanir Rahim

Sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan, tugas Editor adalah membantu dalam memperbaiki format dan sistematika penyusunan buku sehingga lebih menarik, terarah, dan mudah dipahami oleh semua kalangan pembaca. Editor tidak menekankan pada perbaikan-perbaikan yang sifatnya substansial kepada Tim Penulis, akan tetapi hanya memberikan masukan yang bertujuan agar tulisan lebih berbobot.

Editor mengucapkan terima kasih kepada penerbit yang telah membantu terbitnya buku ini dan telah memberikan kepercayaan penuh kepada Editor untuk mengedit buku ini. Editor mengakui bahwa buku ini masih terdapat kekurangan. Untuk itu, sudilah kiranya para pembaca memberikan kritik dan saran yang sifatnya membangun demi perbaikan buku ini pada edisi-edisi berikutnya. Kepada Tim Penulis, Editor menyampaikan penghargaan setinggi-tingginya atas jerih payah untuk menuangkan hasil pemikirannya ke dalam sebuah tulisan ini; ke depannya diharapkan tetap produktif menulis dan menghasilkan karya-karya terbaik. Akhir kata, semoga buku ini memberikan manfaat bagi semua kalangan.

Jakarta, Januari 2023

Editor,
Edi Pranyoto, SE., MM., CIBA., CISMA

PRAKATA

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakaatuh

Segala puja dan puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah Swt. yang telah memberikan kita kesehatan lahir dan batin, sehingga para penulis dapat menyelesaikan buku yang berjudul Manajemen Perusahaan. Selawat dan salam semoga tercurahkan kepada Baginda Alam Nabi Muhammad saw. sang perubah zaman kebodohan menjadi penuh kepintaran, kecerdasan berfikir, dan berahlak mulia.

Penulis dapat menyelesaikan buku ini merupakan sebuah upaya untuk memberikan pemahaman tentang Manajemen Perusahaan. Manajemen perusahaan adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya (baik materiil maupun non-materiil) suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen perusahaan meliputi berbagai aspek seperti perencanaan strategis, pengambilan keputusan, pengelolaan sumber daya manusia, pengelolaan operasi, pengelolaan keuangan, dan pengendalian kualitas.

Manajemen perusahaan juga bertanggung jawab untuk menentukan visi dan misi perusahaan, menetapkan tujuan jangka panjang dan jangka pendek, dan mengembangkan rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam melakukan manajemen, manajer perusahaan harus memperhatikan berbagai faktor lingkungan eksternal dan internal perusahaan, seperti kondisi pasar, kompetitor, teknologi, dan regulasi.

Buku ini di harapkan dapat menjadi buku pegangan tambahan bagi perguruan tinggi dalam memberikan materi pengajaran terkait Manajemen Perusahaan. Buku Ini terdiri 16 Bab sangat sesuai dengan kurikulum perguruan tinggi dan telah disusun sesuai dengan kebutuhan materi di perguruan tinggi.

Jakarta, Januari 2023

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR EDITOR.....	iii
PRAKATA.....	iv
DAFTAR ISI	v
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR TABEL.....	ix
BAB 1 BADAN HUKUM PERUSAHAAN.....	1
A. Pengertian dan Dasar Hukum Badan Hukum Perusahaan	1
B. Bentuk-Bentuk Badan Hukum Perusahaan.....	3
C. Syarat-Syarat Pengurusan Badan Hukum Perusahaan .	5
D. Daftar Pustaka	10
BAB 2 PEMEGANG SAHAM.....	12
A. Definisi Pemegang Saham.....	12
B. Tugas dan Fungsi Pemegang Saham.....	15
C. Pemegang Saham dan Investor	19
D. Daftar Pustaka	22
BAB 3 DEWAN KOMISARIS.....	24
A. Definisi Dewan Komisaris.....	24
B. Tugas dan Fungsi Dewan Komisaris.....	26
C. Etika dan Larangan Bagi Dewan Komisaris	28
D. Daftar Pustaka.....	40
BAB 4 DEWAN DIREKSI DALAM PERUSAHAAN	41
A. Definisi Dewan Direksi	41
B. Tugas dan Fungsi Dewan Direksi	46
C. Tantangan Dewan Direksi.....	48
D. Daftar Pustaka.....	51
BAB 5 KOMITE AUDIT	55
A. Definisi Komite Audit	55
B. Tugas dan Fungsi Komite Audit	59
C. Laporan Komite Audit	63
D. Daftar Pustaka.....	64
BAB 6 INTERNAL AUDIT.....	65
A. Definisi Internal Audit.....	65
B. Tugas dan Fungsi Internal Audit	66
C. Laporan Internal Audit	72

D. Daftar Pustaka	74
BAB 7 LEVEL MANAJERIAL	76
A. Fungsi dan Tugas Level Manajerial	76
B. Kualifikasi yang Diperlukan Setiap Level Manajerial	79
C. Kontrol Tingkat Manajerial	82
D. Skill yang di Butuhkan Perusahaan Dimasa Depan.....	84
E. Daftar Pustaka	86
BAB 8 SISTEM INFORMASI SUMBER DAYA MANUSIA	87
A. Definisi Sistem Informasi SDM	87
B. Ruang Lingkup Sistem Informasi SDM.....	89
C. Komponen Dasar Sistem Informasi SDM	92
D. Daftar Pustaka	98
BAB 9 SISTEM INFORMASI MANAJEMEN	100
A. Definisi Sistem Informasi Manajemen.....	100
B. Ruang Lingkup Sistem Informasi Manajemen	104
C. Laporan Sistem Informasi Manajemen.....	109
D. Daftar Pustaka	112
BAB 10 SISTEM INFORMASI AKUNTANSI.....	113
A. Definisi Sistem Informasi Akuntansi.....	113
B. Ruang Lingkup Sistem Informasi Akuntansi	117
C. Sistem Informasi dan Teknologi Informasi	119
D. Pengendalian Sistem Informasi Akuntansi	127
E. Daftar Pustaka	130
BAB 11 SUPPLY CHAIN MANAGEMENT.....	131
A. Definisi Supply Chain Management.....	131
B. Ruang Lingkup Supply Chain Management	136
C. Pelaporan Supply Chain Management.....	141
D. Daftar Pustaka	144
BAB 12 BALANCE SCORE CARD	146
A. Defenisi <i>Balance Score Card (BSC)</i>	146
B. Ruang Lingkup <i>Balance Score Card</i>	150
C. Konsep Balance Scorecard	152
D. Hubungan Balance Scorecard dengan Visi, Misi dan Strategi Perusahaan.....	153
E. <i>Balance Scorecard</i> dan Pengukuran Kinerja Bisnis.....	153
F. Kerangka Kerja Balanced ScoreCard	155

G. Keunggulan Balanced Scorecard	156
H. <i>Balance Scorecard</i> sebagai Pengendalian <i>Strategis</i>	158
I. Daftar Pustaka	159
BAB 13 KEY PERFORMANCE INDICATOR	161
A. Pendahuluan	161
B. Penyusunan KPI.....	166
C. Pembobotan KPI	168
D. <i>Cascading</i> KPI.....	168
E. Pemantauan dan Evaluasi Pencapaian	169
F. Daftar Pustaka	171
BAB 14 RAPAT UMUM PEMEGANG SAHAM	173
A. Definisi Rapat Umum Pemegang Saham.....	174
B. Tipe-Tipe Rapat Umum Pemegang Saham	174
C. Ruang Lingkup Rapat Umum Pemegang Saham	175
D. Persiapan Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan	177
E. Pelaksanaan Rapat Umum Pemegang Saham.....	180
F. Daftar Pustaka	184
BAB 15 PERGANTIAN CHIEF EXECUTIVE OFFICER (CEO) .	185
A. Siapa itu CEO?.....	185
B. CEO dan Pandemi COVID-19.....	188
C. Dampak Pergantian CEO	197
D. Daftar Pustaka	198
BAB 16 LAPORAN KINERJA PERUSAHAAN	200
A. Definisi Laporan Kinerja Perusahaan	200
B. Ruang Lingkup Kinerja Perusahaan	203
C. Ukuran Kinerja Perusahaan	207
D. Daftar Pustaka	211
TENTANG PENULIS	214
TENTANG EDITOR.....	223

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Posisi Pekerjaan yang Permintannya Menurunkan Meningkat	84
Gambar 2	Skill yang Paling dibutuhkan dimasa Depan untuk Sebuah Pekerjaan.....	85
Gambar 3	Komponen-Komponen dalam Sistem Informasi SDM	93
Gambar 4	Komponen-Komponen Sistem Informasi SDM	94
Gambar 5	Informasi-Informasi Sistem Informasi SDM Untuk Ketiga Level Manajemen.....	96
Gambar 6	Model Merancang Sistem Informasi SDM.....	97
Gambar 7	Ciri-ciri Sistem.....	101
Gambar 8	Ilustrasi Upstream, Midstream, dan Downstream dari Supply Chain.....	135
Gambar 9	Aliran Informasi, Produk/Jasa, dan Keuangan/Cash Pada Supply Chain	140
Gambar 10	Robert S. Kaplan, David P. Norton (1996) "The Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action"	152
Gambar 11	Sembilan Langkah Menuju Sukses Membangun dan Mengimplementasi Sebuah Sistem Balanced Scorecard	156
Gambar 12	Keseimbangan Sasaran-Sasaran Strategik yang Diterapkan dalam Perencanaan Strategik	158
Gambar 13	Siklus Sistem Manajemen Kerja.....	164

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Kewajiban Pelaporan dan Pengawasan Aktif Dewan Komisaris	32
Tabel 2 Berbagai Atribut Pengukuran Kinerja yang Baik	154
Tabel 3 Tabel Contoh Penetapan KPI Sesuai dengan Kriteria SMART-C	167
Tabel 4 Tabel Kriteria Pembobotan KPI.....	168



MANAJEMEN PERUSAHAAN

Hantono
Diah Agustina Prihastawi
Akram
Agnes Theres
Theresia Dian Widyastuti
Wahyuningsih
Dewi Rosaria
Winda Ningsih
Lina Nurlaela
Galuh Tresna Murti
Angelina Rosmawati
Marsudi Lestariningsih
Dimasti Dano
Lilly Anggrayni
Hidayatullah
Marti Dewi Ungkari



BAB

1

BADAN HUKUM PERUSAHAAN

Hantono, S.E., S.Pd., M.Si., Ak., CAP., CJAT.,
CPSP.,CBPA.,CPRW.,CNPHRP.,CSRP.,CLMA., CPFR.
Universitas Pelita Harapan (UPH) Kampus Medan

A. Pengertian dan Dasar Hukum Badan Hukum Perusahaan

Berdasarkan sejarahnya, sebagaimana dikatakan sebelumnya terjadi perubahan istilah yang digunakan dalam KUHD sebelum akhirnya menggunakan istilah perusahaan. Perusahaan sendiri digunakan setelah pada 17 Juli 1938 istilah pedagang dihapus dalam KUHD. Setelah istilah pedagang dihapus maka munculah istilah perusahaan. Meskipun demikian istilah perusahaan tidak ditemukan dalam KUHD, sedangkan dalam beberapa pasal istilah pedagang dapat ditemukan. Tidak diartinya istilah perusahaan dalam KUHD merupakan sebuah kesengajaan. Hal ini bertujuan agar istilah perusahaan menjadi terikat pada KUHD melainkan dapat berkembang sebagaimana perkembangan zaman yang memungkinkan definisi perusahaan ikut berkembang (Muhammad et al., 2018).

Sebelum kita mengenal istilah perusahaan, maka istilah dagang sudah terlebih dahulu dikenal. Istilah perusahaan muncul menggantikan istilah dagang ketika dihapuskannya Pasal 2 sampai dengan Pasal 5 Kitab Undang-undang Hukum Dagang (KUH Dagang) yang memberikan pengertian dan

contoh-contoh perbuatan dagang. Pengertian dan perbuatan dagang sebagaimana diatur dalam kitab tersebut dianggap sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan dalam dunia perdagangan, sehingga digantikan dengan istilah perusahaan (Suryanti, 2020).

Istilah atau kata perusahaan muncul dalam Pasal 6 KUHP, namun tidak ada satu pun pasal dalam (KUHD, 2013) yang memberikan definisi perusahaan dengan alasan tidak memberikan penafsiran resmi tentang konsep perusahaan dalam hukum dagang adalah karena pembuat undang-undang takut nasib yang sama akan menimpa definisi perusahaan, karena definisi perusahaan berarti tidak bisa lagi mengikuti perkembangan saat ini terutama di dunia usaha sehingga konsep bisnis secara alami dapat berkembang sesuai dengan perkembangan aktivitas bisnis perusahaan.

Pengertian perusahaan dapat ditemukan di dalam Pasal 1 angka 1 UU PT. Pasal ini menyebutkan bahwa: "Perseroan Terbatas, yang selanjutnya disebut Perseroan, adalah badan hukum yang merupakan persekutuan modal, didirikan berdasarkan perjanjian, melakukan kegiatan usaha dengan modal dasar yang seluruhnya terbagi dalam saham dan memenuhi persyaratan yang ditetapkan dalam undang - undang ini serta peraturan pelaksanaannya." (*Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas*, 2007)

Di Indonesia, sebelum Agustus 2007, secara historis pengaturan hukum perseroan pertama kali diatur dalam Pasal 36 sampai dengan Pasal 56 Kitab Undang-Undang Hukum Dagang (KUHD) yang berasal dari *Wetboek van Koophandel*. Selanjutnya sejak 1995 Indonesia memiliki Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas. Terakhir, sejak 16 Agustus 2007 Perseroan Terbatas. Terakhir, sejak 16 Agustus 2007 berlaku Undang-Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. (Pangestu & Aulia, 2007).

B. Bentuk-Bentuk Badan Hukum Perusahaan

Badan hukum merupakan suatu badan yang mampu dan berhak serta berwenang untuk melakukan tindakan-tindakan perdata. Hal ini berarti bahwa pada dasarnya keberadaan badan hukum bersifat permanen, artinya suatu badan hukum tidak dapat dibubarkan hanya dengan persetujuan para pendiri atau anggotanya. Badan hukum hanya dapat dibubarkan jika telah dipenuhi segala ketentuan dan persyaratan yang ditetapkan dalam anggaran dasar, yang menjadi sumber eksistensi badan hukum tersebut (Lim, 2014).

Karakteristik badan usaha yang tidak berbadan hukum (non-badan hukum) yaitu tanggung jawab pemilik perusahaan tidak terbatas. Artinya bila ada tuntutan dari pihak ketiga terhadap perusahaan yang tidak berbadan hukum, aset pribadi pemilik perusahaan bisa disita jika aset perusahaan tidak mencukupi untuk melunasi utang-utang perusahaan kepada pihak ketiga (Permatasari, 2020).

Yang termasuk dalam golongan badan usaha yang tidak berbadan hukum (non-badan hukum) adalah sebagai berikut (Lim, 2014) :

1. Perusahaan Dagang.

Perusahaan Dagang adalah perusahaan perseorangan yang dilakukan oleh seorang pengusaha. Perusahaan Dagang dapat dikelola oleh 1 (satu) orang atau lebih, dengan modal milik sendiri.

2. Persekutuan Perdata (*Maatschap*)

Menurut pandangan klasik, *Burgelijke Maatschap* atau lebih populer disebut *Maatschap* merupakan bentuk umum dari Persekutuan Firma dan Persekutuan Komanditer. Bahkan menurut pandangan klasik, tadinya *Maatschap* tersebut merupakan bentuk umum pula dari Perseroan Terbatas (PT).

3. Firma

Firma Berasal dari Bahasa Belanda *venootschap onder firma* yang secara harfiah berarti perserikatan dagang antara beberapa perusahaan.

4. Perseroan Komanditer (CV)

Persekutuan Komanditer biasa disebut dengan CV.

CV merupakan singkatan yang berasal dari Bahasa Belanda yakni *Comanditaire Venootschaaf*.

Unsur utama dari badan hukum adalah apa yang disebut "*separate patrimony*" yaitu memiliki harta sendiri yang terpisah dari pemegang saham sebagai pemilik. Karakteristik yang kedua dari badan hukum, adalah tanggung jawab terbatas dari pemegang saham sebagai pemilik perusahaan dan pengurus perusahaan. Prinsip tersebut melindungi aset perusahaan dari kreditor pemegang saham, sebaliknya tanggung jawab terbatas melindungi aset dari pemilik perusahaan yaitu pemegang perusahaan dari klaim para kreditor yang bersangkutan (Fauziah, 2018).

Yang termasuk dalam golongan badan usaha berbadan hukum adalah sebagai berikut (Lim, 2014) :

1. Perseroan Terbatas (PT)

Istilah "Perseroan" menunjuk kepada cara menentukan modal, yaitu terbagi dalam saham, dan istilah "terbatas" menunjuk kepada batas tanggung jawab pemegang saham, yaitu sebatas jumlah nominal saham yang dimiliki.

2. Koperasi

Kata "Koperasi" berasal dari bahasa Inggris *cooperation* atau bahasa Belanda *cooperatie*, artinya kerja sama yang terjadi antara beberapa orang untuk mencapai tujuan yang sulit dicapai secara perseorangan. Tujuan yang sama itu adalah kepentingan ekonomi yang berupa peningkatan kesejahteraan bersama. Kerja sama itu misalnya dalam kegiatan bidang produksi, konsumsi, jasa, dan perkreditan.

3. Yayasan

Dalam sistem hukum *Common Law*, Yayasan dikenal pula sebagai "*Charitable Foundation*" yang menurut definisi *Black's Law Dictionary* adalah :

“An organization dedicated to education, health, relief of the poor, etc.: organized for such purposes and not for profit and recognized as such for tax purposes under I.R.C chapter 509(a)”.

Yayasan merupakan suatu badan yang melakukan berbagai kegiatan yang bersifat sosial dan mempunyai tujuan idiiil. Yayasan harus bertujuan sosial dan kemanusiaan serta idialistis dan pasti tidak diperbolehkan bertentangan dengan peraturan perundang-undangan, ketertiban umum, dan kesusilaan (Praptono & Idayanti, 2020).

C. Syarat-Syarat Pengurusan Badan Hukum Perusahaan

Tidak semua organisasi atau badan usaha dapat disebut sebagai badan hukum. Ada beberapa syarat yang harus dipenuhi agar suatu organisasi atau badan usaha dapat disebut sebagai badan hukum. Syarat-syarat tersebut dapat kita temukan dalam peraturan perundang-undangan, hukum kebiasaan, yurisprudensi dan doktrin(Tunardy, 2012).

Badan usaha baik dalam usaha skala kecil, menengah, dan besar sangat penting untuk memiliki badan hukum. Badan hukum akan melindungi badan usaha dari segala tuntutan akibat aktivitas yang dijalankan oleh perusahaan tersebut. Ciri utama badan usaha yang berbadan hukum adalah terdapat pemisahan kekayaan pemilik dengan kekayaan badan usaha, sehingga pemilik hanya bertanggung jawab sebatas harta perusahaan(Gaji.com, 2017).

Beberapa langkah mendirikan badan usaha secara umum (Dararizki, 2021) :

1. Pembuatan Akta Perusahaan

Akta perusahaan merupakan dokumen yang dibuat dan disahkan oleh notaris terkait dengan usaha untuk mendirikan sebuah perusahaan, baik itu perusahaan yang berbadan hukum maupun perusahaan yang tidak berbadan hukum. Akta perusahaan ini berisi informasi lengkap tentang usaha yang dijalankan, mulai dari nama perusahaan, bergerak di bidang apa, nama pemilik modal, besaran modal

dasar dan disetor serta struktur pengurus perusahaan (direktur, komisaris, dan lain - lain).

2. Mendapatkan Surat Keterangan Domisili Usaha (SKDU)
Perkembangan terbaru adalah bahwa Pemerintah Daerah sudah diperintahkan untuk tidak lagi mengeluarkan dokumen SKDU dan Izin Gangguan dalam rangka kemudahan pelayanan perizinan berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri No.19/2017 dan Surat Edaran Menteri Dalam Negeri Nomor 503/6491/SJ pada 17 Juli 2019. Dalam prakteknya secara umum, dokumen ini digantikan dengan Surat Pernyataan Domisili Usaha (SPDU) yang dibuat sendiri oleh pemohon perizinan (pemilik dan penanggung jawab utama suatu usaha).
3. Mengurus Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP)
Nomor Pokok Wajib Pajak yang selanjutnya disingkat NPWP adalah nomor yang diberikan kepada Wajib Pajak sebagai sarana dalam administrasi perpajakan yang dipergunakan sebagai tanda pengenalan diri atau identitas Wajib Pajak dalam melaksanakan hak dan kewajiban perpajakannya. Untuk mendapatkan NPWP Badan Usaha, yang diperlukan adalah salinan akte perusahaan dan surat keterangan domisili. Permohonan pendaftaran NPWP diajukan kepada Kepala Kantor Pelayanan Pajak sesuai dengan keberadaan domisili Badan Usaha. Persyaratan lain yang dibutuhkan: NPWP pendiri badan usaha, photocopy KTP Direktur (atau photocopy Paspor bagi WNA, khusus PT PMA), SKDU, dan akta pendirian badan.
4. Mengurus Nomor Induk Berusaha (NIB)
Nomor Induk Berusaha (NIB) yang merupakan identitas pelaku usaha yang diterbitkan oleh Lembaga OSS setelah pelaku usaha melakukan pendaftaran yang berbentuk 13 (tiga belas) digit angka acak yang diberi pengaman dan disertai dengan tanda tangan elektronik. NIB ini berlaku sebagai Tanda Daftar Perusahaan (TDP), Angka Pengenal Importir (API) dan Akses Kepabeaan. Tidak ada perbedaan

proses pengajuan NIB di OSS baik untuk perusahaan perorangan, badan usaha, dan badan hukum. Dengan memiliki NIB, maka usaha sahabat sudah terdaftar. Setelah berhasil mendapatkan NIB, maka proses selanjutnya di OSS adalah mendapatkan Izin Usaha dan Izin Komersial atau Operasional termasuk untuk pemenuhan persyaratan Izin Usaha dan Izin Komersial atau Operasional. Yang perlu diperhatikan, dalam permohonan melalui Lembaga OSS pelaku usaha wajib memiliki akta perusahaan beserta perubahannya yang masuk dalam sistem administrasi badan usaha Kemenkumham, NPWP dan IMB.

5. Mengurus Izin Usaha/ Izin Komersial

Setelah mendapatkan NIB, maka OSS akan mengeluarkan dua tahap izin yaitu izin usaha dan izin komersial. Izin usaha adalah izin yang diterbitkan oleh Lembaga OSS untuk dan atas nama menteri, pimpinan lembaga, gubernur, atau bupati/wali kota setelah pelaku usaha melakukan pendaftaran dan untuk memulai usaha dan/atau kegiatan sampai sebelum pelaksanaan komersial atau operasional dengan memenuhi persyaratan dan/ atau komitmen. Sementara Izin Komersial atau Izin Operasional adalah izin yang diterbitkan oleh Lembaga OSS untuk dan atas nama menteri, pimpinan lembaga, gubernur, atau bupati/wali kota setelah Pelaku Usaha mendapatkan Izin Usaha dan akan melakukan kegiatan operasional dengan memenuhi persyaratan dan/atau Komitmen.

Persyaratan Surat izin usaha perdagangan antara lain (Sahudi, 2022):

1. Perusahaan berbadan hukum Perseroan Terbatas (PT)
 - a. Formulir permohonan;
 - b. Fotocopy Akta Notaris Pendirian Perusahaan;
 - c. Fotocopy Akta Perubahan Perusahaan (apabila ada);
 - d. Fotocopy Surat Keputusan Pengesahan Badan Hukum Perseroan Terbatas dari Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia;

- e. Fotocopy Kartu Tanda Penduduk (KTP) Penanggungjawab/Direktur Utama Perusahaan;
 - f. Surat Pernyataan dari Pemohon SIUP tentang lokasi usaha perusahaan, dan;
 - g. Foto Penanggungjawab atau Direktur Utama Perusahaan ukuran 3×4 cm (2 lembar);
 - h. Persyaratan lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
 - i. Fotocopy Izin Gangguan;
 - j. Surat kuasa apabila dikuasakan pengurusannya (materai).
2. Perusahaan berbadan hukum Koperasi
- a. Formulir permohonan;
 - b. Fotocopy Akta Notaris Pendirian Koperasi yang telah mendapatkan pengesahan dari instansi yang berwenang;
 - c. Fotocopy Kartu Tanda Penduduk (KTP) Penanggungjawab/Direktur Utama Perusahaan;
 - d. Surat Pernyataan dari Pemohon SIUP tentang lokasi usaha Koperasi, dan;
 - e. Foto Penanggungjawab atau Direktur Utama Perusahaan ukuran 3×4 cm (2 lembar);
 - f. Persyaratan lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
 - g. Fotocopy Izin Gangguan;
 - h. Surat kuasa apabila dikuasakan pengurusannya
3. Perusahaan berbentuk CV dan Firma
- a. Formulir permohonan
 - b. Fotocopy Akta Notaris Pendirian Perusahaan/Akta Notaris yang telah didaftarkan pada Pengadilan Negeri;
 - c. Fotocopy Kartu Tanda Penduduk (KTP) Penanggungjawab/Direktur Utama Perusahaan;
 - d. Surat Pernyataan dari Pemohon SIUP tentang lokasi usaha, dan;
 - e. Foto Pemilik atau Pengurus atau Penanggungjawab Perusahaan ukuran 3×4 cm (2).

- f. Persyaratan lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku
 - g. Fotocopy Izin Gangguan
 - h. Surat kuasa apabila dikuasakan pengurusannya
4. Perusahaan berbentuk Perorangan
- a. Formulir permohonan;
 - b. Fotocopy Kartu Tanda Penduduk (KTP) Penanggungjawab/Direktur Utama Perusahaan;
 - c. Surat Pernyataan dari Pemohon SIUP tentang lokasi usaha, dan;
 - d. Foto Pemilik atau Pengurus atau Penanggungjawab Perusahaan ukuran 3×4 cm (2);
 - e. Persyaratan lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
 - f. Fotocopy kartu hak huni pasar dan surat keterangan dari UPTD Pasar (khusus untuk lokasi di pasar);
 - g. Fotocopy Izin Gangguan;
 - h. Surat kuasa apabila dikuasakan pengurusannya
5. Permohonan Pembukaan Kantor Cabang/Perwakilan Perusahaan
- a. Formulir permohonan;
 - b. Fotocopy SIUP Kantor Pusat Perusahaan yang telah dilegalisir oleh Pejabat Penerbit SIUP;
 - c. Fotocopy dokumen pembukaan Kantor Cabang/Perwakilan Perusahaan;
 - d. Fotocopy Kartu Tanda Penduduk (KTP) Penanggungjawab/ Perusahaan;
 - e. Surat Penunjukan sebagai Penanggungjawab Kantor Cabang/Perwakilan Perusahaan.
 - f. Surat Pernyataan dari Pemohon tentang lokasi usaha Kantor Cabang/Perwakilan Perusahaan;
 - g. Persyaratan lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
 - h. Fotocopy Izin Gangguan;
 - i. Surat kuasa apabila dikuasakan pengurusannya

D. Daftar Pustaka

Sumber Perundang – Undangan

KUHD. (2013). *Kitab Undang-Undang Hukum Dagang*. 196.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas. (2007)

Sumber Website

Gaji.com. (2017). *Bagaimana Cara Mendirikan Usaha Berbadan Hukum?* -. <https://gajimu.com/tips-karir/kiat-pekerja/memulai-usaha/bagaimana-cara-mendirikan-usaha-berbadan-hukum>

Permatasari, E. (2020). *Jenis-jenis Badan Usaha dan Karakteristiknya - Klinik Hukumonline*. <https://www.hukumonline.com/klinik/a/jenis-jenis-badan-usaha-dan-karakteristiknya-lt4f51947253585>

Sahudi. (2022). *Persyaratan Surat Izin Usaha Perdagangan - DPMPTSP Kota Banjar*.

Sumber Artikel

Dararizki, K. (2021). Langkah Pendirian Badan Usaha. In *Ukm Indonesia*. Langkah Pendirian Badan Usaha

Fauziah, S. (2018). Peran Notaris Dalam Proses Pembuatan Akta Pendirian Perseroan Terbatas. *Jurnal Lex Renaissance*, 3(2), 407-422. <https://doi.org/10.20885/jlr.vol3.iss2.art10>

Lim, F. (2014). Tinjauan Yuridis Terhadap Perseroan Terbatas Yang Belum Melakukan Penyesuaian Anggaran Dasar Berdasarkan Undang Undang Nomor 40 Tahun 2007 (Studi Perbandingan Hukum Dengan Law Of Malaysia Act A1299 Companies (Amendment) Act 2007). *UIB Repository*, 60.

- Muhammad, D., Fajar, D. M., Budi Setianingrum, R., & Annas, M. (2018). *Hukum Bisnis*. 1-243. [http://repository.umy.ac.id/bitstream/handle/123456789/28174/Hukum Bisnis lengkap.pdf?sequence=1](http://repository.umy.ac.id/bitstream/handle/123456789/28174/Hukum%20Bisnis%20lengkap.pdf?sequence=1)
- Pangestu, M. T., & Aulia, N. (2007). Hukum Perseroan Terbatas Dan Perkembangannya Di Indonesia. *Business Law Review*, 3, 21-39. <https://law.uui.ac.id/wp-content/uploads/2017/04/V-01-No-03-hukum-perseroan-terbatas-dan-perkembangannya-di-indonesia-teguh-pangestu-dan-nurul-aulia.pdf>
- Praptono, E., & Idayanti, S. (2020). Hukum Perusahaan. In *Tanah Air Beta*.
- Suryanti, N. (2020). Ruang Lingkup Hukum Perusahaan. *Buku Ajar*, 1-38. <http://repository.ut.ac.id/4089/1/HKUM4303-M1.pdf>
- Tunardy, W. T. (2012). *Syarat-Syarat Badan Hukum - Jurnal Hukum*. <https://www.jurnalhukum.com/syarat-syarat-badan-hukum/>

BAB 2 | PEMEGANG SAHAM

Diah Agustina Prihastiwi, S.E., M.Acc.
Universitas Tidar

A. Definisi Pemegang Saham

Konsep pemegang saham muncul seiring berkembangnya entitas usaha. Istilah pemegang saham ini telah ada sejak masa zaman eksplorasi Eropa. Berbagai negara Eropa mengirimkan armada kapalnya untuk menjelajah ke dunia baru mencari sumber daya alam yang sangat dibutuhkan pada masa itu. Tentu saja konsep entitas usaha dan pemegang saham saat ini telah jauh berkembang dibandingkan pada masa kolonial tersebut.

Ketika membahas mengenai pemegang saham, akan berimplikasi pada setidaknya dua konsep yang harus dibahas, yakni pertama siapa pemegang saham itu dan kekuatan apa yang dimiliki oleh pemegang saham itu. Sejak awal abad ke-19, pemegang saham pada korporasi di Amerika Serikat dimaknai sebagai seseorang yang memiliki klaim residual terhadap aset perusahaan, memiliki hak untuk memilih pengelola (manajemen atau direksi) dari perusahaan, dan memiliki hak suara untuk keputusan-keputusan penting perusahaan (Wells, 2015). Selain itu, Means (2017) menjelaskan pemegang saham dengan menggunakan konsep ekuitas, yakni ketika seseorang mempercayakan pengelolaan aset yang dimiliki kepada orang lain untuk memperoleh keuntungan. Orang yang dipercaya untuk mengelola aset harus bertindak dengan penuh kejujuran

untuk kepentingan yang mempercayakan kekayaannya kepadanya. Dari sini dapat dipahami bahwa pemegang saham merupakan pemilik dari perusahaan. Akan tetapi, kepemilikan atas perusahaan ini berbeda dengan kepemilikan atas aset personal. Perbedaan paling utama yaitu pemegang saham tidak memiliki hak kepemilikan dan penggunaan aset perusahaan untuk kepentingan pribadinya. Tetapi, mereka menyerahkan hak penggunaan aset tersebut kepada orang lain untuk bertindak atas namanya. Walaupun dapat dikatakan bahwa pemegang saham merupakan pemilik dari perusahaan, tetapi mereka tidak bertanggung jawab secara pribadi atas perikatan yang dibuat atas nama perusahaan. Selain itu, pemegang saham juga tidak bertanggung jawab atas kerugian perusahaan melebihi saham yang dimiliki.

Di lain pihak, berdasarkan Kitab Undang-Undang Hukum Dagang (KUHD) Indonesia mengatur bahwa pertanggungjawaban dari pemegang saham tidak sampai pada harta pribadinya. Pertanggungjawaban dari pemegang saham hanya pada modal yang telah disetorkan atau dijanjikan untuk disetorkan kepada perusahaan (Hadi, 2011). Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 Pasar 3 (dan kemudian diganti dengan Peraturan Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 mengenai Cipta Kerja/Perpu Nomor 2 Tahun 2022) lebih jauh menjelaskan mengenai tanggung jawab pribadi pemegang saham. Merujuk pada pasal tersebut, kedudukan perusahaan merupakan badan hukum dan subyek hukum yang mandiri, terpisah dari pemegang saham. Oleh karena itu, perusahaan memiliki hak, kewajiban, dan tanggung jawab sendiri, tidak bercampur dengan pendiri dan pemegang saham. Konsep ini dikenal dengan prinsip pertanggungjawaban terbatas (Hadi, 2011).

Kemudian bagaimana pemegang saham ini dapat mengawasi manager dalam mengelola perusahaan? Hal tersebut dapat terjawab dari kedudukan dari pemegang saham itu sendiri pada suatu perusahaan. Berdasarkan Perpu Nomor 2 Tahun 2022, para pemegang saham dapat tergabung dalam

Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) yang merupakan organ dari suatu perusahaan. RUPS ini merupakan salah satu dari tiga organ yang dimiliki suatu perusahaan, yakni dewan komisaris dan direksi (Pemerintah Republik Indonesia, 2022). Dari Undang-Undang tersebut dijelaskan bahwa “RUPS merupakan Organ perseroan yang mempunyai wewenang yang tidak diberikan kepada Direksi atau Dewan Komisaris dalam batas yang ditentukan dalam undang-undang dan/atau anggaran dasar”.

Penjelasan definisi yang sebelumnya disampaikan menyinggung mengenai hak suara yang dimiliki oleh pemegang saham. Hak suara berarti pemegang saham melalui RUPS dapat mengambil keputusan yang menyangkut kepentingan perusahaan.

Hak lain yang dimiliki oleh pemegang saham yakni klaim atas residual. Klaim pemegang saham ini dilakukan terhadap sisa (residual) atas aset perusahaan setelah dilakukan pembayaran kepada kreditor pada saat suatu perusahaan dibubarkan. Perusahaan dapat dibubarkan karena salah satu dari alasan berikut ini:

1. Atas keputusan RUPS.
2. Karena jangka waktu berdirinya perusahaan yang ditetapkan dalam anggaran dasar telah berakhir.
3. Berdasarkan penetapan pengadilan.
4. Dengan dicabutnya kepailitan berdasarkan putusan pengadilan niaga yang telah mempunyai kekuatan hukum tetap, harta pailit perusahaan tidak cukup untuk membayar kepailitan.
5. Karena harta pailit perusahaan yang telah dinyatakan pailit berada dalam keadaan insolvensi sebagaimana diatur dalam undang-undang.
6. Karena dicabutnya izin usaha perusahaan sehingga mewajibkan perusahaan melakukan likuidasi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Oleh karena beberapa karakteristik yang dimiliki oleh pemegang saham sehingga menyebabkan suatu perusahaan dapat mengeluarkan lebih dari satu klasifikasi saham. Akibatnya, klasifikasi saham yang berbeda akan memberikan hak yang berbeda kepada pemegang sahamnya, yakni antara lain:

1. Saham dengan hak suara atau tanpa hak suara.
2. Saham dengan hak khusus untuk mencalonkan anggota Direksi dan/atau anggota Dewan Komisaris.
3. Saham yang setelah jangka waktu tertentu ditarik Kembali atau ditukar dengan klasifikasi saham lain.
4. Saham yang memberikan hak kepada pemegangnya untuk menerima dividen lebih dahulu dari pemegang saham klasifikasi lain atas pembagian dividen secara kumulatif atau nonkumulatif.
5. Saham yang memberikan hak kepada pemegangnya untuk menerima lebih dahulu dari pemegang saham klasifikasi lain atas pembagian sisa kekayaan perusahaan dalam likuidasi.

B. Tugas dan Fungsi Pemegang Saham

Dalam pembahasan sebelumnya telah dijelaskan bahwa pemegang saham melalui RUPS ikut berperan dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan kebijakan perusahaan. Dalam undang-undang, pemegang saham dapat berperan serta dalam keputusan sebagai berikut:

1. Menentukan tanggung jawab atas tindakan perusahaan sebelum didirikan/belum memperoleh status badan hukum.
2. Menyetujui perubahan anggaran dasar.
3. Menyetujui pembelian kembali saham.
4. Menyetujui penambahan modal perusahaan.
5. Menyetujui pengurangan modal perusahaan.
6. Menyetujui rencana kerja Direksi.
7. Memeriksa laporan kinerja tahunan perusahaan yang disampaikan oleh Direksi untuk kemudian disetujui.
8. Memutuskan penggunaan laba bersih termasuk penentuan jumlah penyisihan untuk cadangan. Dividen yang dibagikan

merupakan seluruh laba bersih setelah dikurangi jumlah penyisihan untuk cadangan, kecuali ditentukan lain dalam RUPS.

9. Menyetujui penggabungan, peleburan, pengambilalihan, atau pemisahan perusahaan.
10. Dan lain sebagainya.

Peran dari pemegang saham seperti yang dijelaskan oleh Fox & Lorsch (2012), yaitu:

1. Penyedia Dana. Peran langsung dari pemegang saham adalah sebagai penyedia dana bagi perusahaan. Akan tetapi, pada perusahaan yang telah mapan, ekuitas bukan merupakan sumber utama modal perusahaan. Perusahaan yang telah mapan cenderung mendanai investasinya dari laba ditahan atau pinjaman hutang. Berbeda halnya dengan perusahaan yang baru tumbuh/*start-up*. Perusahaan ini masih membutuhkan ekuitas dari investor. Tanpa pemegang saham yang bersedia untuk mengambil risiko tinggi, bank ataupun investor obligasi tidak akan bersedia untuk memberikan dana bagi perusahaan tersebut. Pemegang saham yang bersedia untuk berinvestasi pada perusahaan yang baru tumbuh ini kemudian diberi wewenang untuk memberikan pengaruh di perusahaan sepadan dengan investasi yang mereka tanamkan. Pemegang saham biasanya terlibat secara langsung pada manajemen perusahaan. Hal tersebut berarti bahwa pemegang saham tidak hanya mengawasi manajemen. Akan tetapi, pemegang saham juga ikut memimpin dan mengarahkan perusahaan (Holderness & Sheehan, 1988).
2. Penyedia informasi. Sejak tahun 1960-an, pasar saham merupakan penyedia informasi yang andal bagi pemangku kepentingan dari perusahaan. Penelitian studi kasus memberikan bukti bahwa harga saham bereaksi sangat cepat terhadap berita korporasi. Bahkan melebihi prediksi reaksi terhadap pengungkapan pelaporan akuntansi keuangan.

3. Mekanisme tata kelola perusahaan. Manajemen perusahaan bertugas untuk mengelola uang milik orang lain, yaitu pemegang saham. Oleh karena itu, belum tentu manajemen mengelola uang tersebut seperti layaknya mereka mengelola uang mereka sendiri (Means, 2017). Oleh Jensen & Meckling (2019) hal ini dinamakan dengan konflik keagenan. Pemegang saham sebagai pemilik perusahaan dapat mengendalikan keputusan-keputusan yang diambil manager agar bertujuan untuk peningkatan nilai perusahaan melalui RUPS.

Peran pemegang saham sebagai salah satu fungsi dalam mekanisme tata kelola perusahaan dijelaskan sebagai berikut. Pemegang saham sebagai pemilik perusahaan tidak mengelola sendiri perusahaan tersebut dan menyerahkan pengelolannya kepada orang lain. Dalam beberapa kasus muncul permasalahan dalam memastikan bahwa manager bertindak demi kepentingan pemegang saham. Atau setidaknya manager mengambil keputusan secara jujur dan akuntabel.

Berdasarkan Jensen & Meckling (2019) menyebutkan bahwa dalam pengelolaan suatu perusahaan, manager bertindak sebagai agen dan pemegang saham sebagai prinsipal. Apabila pengelolaan perusahaan yang dilakukan oleh manager tidak sesuai dengan kepentingan dari pemegang saham maka akan timbul biaya agensi. Bahkan dapat berakibat menurunkan kinerja dan nilai dari perusahaan. Fama & Jensen (1983) memberikan gambaran berbagai tindakan yang dapat dilakukan oleh manajemen yang dapat merugikan perusahaan apabila juga memiliki saham yang cukup besar dan bertindak hanya untuk kepentingan mereka. Manajemen yang memiliki cukup saham untuk mendominasi dewan komisaris akan dapat menentukan tunjangan atau bonus manajemen yang tinggi, memberikan proyek/tender kepada perusahaan yang berelasi dengannya, atau menggunakan aset perusahaan untuk kepentingan pribadinya.

Lebih jauh lagi, Byrd, Parrino, & Pritsch (1998) juga menjelaskan lebih jauh mengenai permasalahan yang dapat menyebabkan timbulnya permasalahan keagenan antara manager dengan pemilik/pemegang saham. Pertama adalah usaha, yakni manager dapat memiliki insentif untuk memberikan usaha lebih sedikit daripada yang diharapkan dari mereka. Kedua yaitu jangkauan waktu. Manager cenderung mengelola perusahaan dengan jangkauan waktu yang relative pendek, terutama jika berhubungan dengan pilihan kesempatan investasi. Mereka memiliki asumsi bahwa karena mereka memiliki masa jabatan yang relatif pendek maka mereka cenderung mengambil keputusan yang akan memberikan manfaat dalam jangka pendek, yakni selama mereka masih menjabat. Selanjutnya yaitu preferensi risiko. Manager memiliki keterikatan dengan posisi/pekerjaan mereka. Dari pekerjaan mereka sebagai manajemen perusahaan mereka memperoleh gaji, tunjangan, bonus, tunjangan hari tua, dan lain sebagainya. Oleh karena itu, mereka tidak menyukai untuk mengambil risiko yang tinggi yang berhubungan dengan masa depan perusahaan. Terakhir yaitu penggunaan aset. Manager memiliki insentif untuk menggunakan aset perusahaan atau menikmati berbagai manfaat yang diperoleh dari posisi mereka di perusahaan karena mereka tidak perlu menanggung sendiri biaya yang harus dikeluarkan.

Akan tetapi, penelitian oleh Jensen & Meckling (2019) menjelaskan bahwa apabila kepentingan dari manajer dan pemegang saham semakin selaras maka manajer akan semakin bertindak demi kepentingan pemegang saham. Keselarasan tujuan ini dapat diwujudkan dengan kepemilikan manajemen yang tinggi atas saham perusahaan. Oleh karena manajemen juga merupakan pemilik dari perusahaan, maka manager akan menjadi berpikir dua kali dalam pemborosan aset perusahaan ataupun tindakan lain yang dapat berakibat negatif terhadap nilai perusahaan.

Mekanisme lain yang dapat digunakan untuk mengurangi masalah keagenan yaitu pemberian kompensasi kepada manager. Penilaian kinerja secara periodik dan pemberian kompensasi insentif dalam bentuk bonus, opsi saham, hak saham (*stock rights*), atau saham terbatas (*restricted stock*) dapat mengurangi konflik keagenan. Opsi saham terutama berguna untuk menyelaraskan preferensi risiko manager agar mirip dengan preferensi risiko pemegang saham. Mekanisme tata kelola di perusahaan juga harus dikuatkan. Dewan Komisaris yang independen dapat mengurangi ketidakselarasan dari tujuan pemegang saham dengan manager.

Keputusan mengenai perusahaan yang buruk yang dapat berakibat negatif terhadap nilai perusahaan dapat menarik minat perusahaan kompetitor yang ingin mengambil alih perusahaan. Apabila hal tersebut terjadi, terdapat kemungkinan yang tinggi bahwa manajemen saat ini akan digantikan. Selain itu, keputusan manajemen untuk memilih sumber pendanaan hutang dapat meningkatkan *leverage*. Peningkatan hutang tersebut akan semakin menempatkan perusahaan dalam posisi *financial distress*. Untuk menghindari hal tersebut tentu saja manager akan lebih termotivasi untuk menghindari tindakan ataupun keputusan yang dapat menurunkan kinerja keuangan perusahaan serta lebih tertuju pada aktivitas yang meningkatkan nilai perusahaan (*value maximizing*) (Byrd et al., 1998)

C. Pemegang Saham dan Investor

Pada bagian ini dibahas mengenai pemegang saham dan investor. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, bahwa pemegang saham merupakan seseorang yang memiliki hak klaim residual atas aset perusahaan ketika terjadi likuidasi, serta memiliki hak suara dan hak untuk memilih direksi (hak *voting*). Dari penjelasan di bagian sebelumnya, telah dijelaskan bahwa pemegang saham perusahaan memiliki peranan yang penting dalam tata kelola perusahaan. Pemegang saham dapat berperan aktif dalam menentukan kebijakan masa depan perusahaan maupun pengelolaannya.

Pemegang saham bersedia untuk memberikan dananya untuk dikelola oleh manajemen perusahaan dengan berharap untuk memperoleh keuntungan di masa yang akan datang. Modal yang mereka setorkan kemudian dikelola oleh manajemen untuk dapat meningkatkan nilai perusahaan dan kemudian akan dibagikan kepada para pemegang saham berupa dividen.

Prinsip yang sama juga berlaku untuk investor. Investor merupakan seseorang yang melakukan kegiatan investasi. Penangguhan pengeluaran konsumsi sekarang untuk ditanamkan pada aset atau suatu bisnis produktif sehingga hasilnya dapat digunakan di masa depan merupakan kegiatan investasi. Penanaman modal di usaha yang produktif ini akan dapat meningkatkan utilitas/kepuasan dari orang yang berinvestasi tersebut atau investor (Jogiyanto, 2017). Manfaat atau keuntungan yang diperoleh investor di masa yang akan datang merupakan *return*.

Investasi merupakan suatu metode yang dapat digunakan oleh investor untuk mengembangkan harta kekayaannya secara produktif (Taufik Hidayat, 2011). Investor dapat menginvestasikan modal yang dia miliki pada berbagai macam pilihan investasi, baik aset yang berbentuk riil maupun aset yang bersifat keuangan. Aset riil yang dapat dipilih oleh investor merupakan segala aset yang bersifat *tangible*, atau segala aset yang memiliki bentuk fisik dan dapat disentuh. Contohnya yaitu tanah, bangunan, emas, dan aset lainnya. Sedangkan aset keuangan atau finansial merupakan investasi yang kita lakukan di pasar modal atau pasar uang. Seringkali kita tidak memiliki bentuk fisik dari aset yang kita investasikan. Tapi kita memiliki surat berharga sebagai bukti investasi kita. Contoh dari investasi di aset keuangan yaitu saham, obligasi, deposito, dan sebagainya (Taufik Hidayat, 2011).

Dari penjelasan yang telah diberikan, dapat ditarik simpulan perbedaan dari pemegang saham dan investor. Pada hakikatnya pemegang saham merupakan investor, yaitu sama-sama memasukkan dana yang kita miliki saat ini pada suatu aset

produktif dengan harapan untuk memperoleh *return* di masa depan. Akan tetapi, pemegang saham berinvestasi melalui kepemilikan atas saham dari suatu perusahaan. Sedangkan investor dapat berinvestasi secara luas, baik pada aset riil maupun aset keuangan (saham merupakan salah satunya).

Pada era digital saat ini, sangat mudah bagi kita untuk melakukan investasi maupun penanaman modal pada saham. Banyak produk investasi yang memiliki potensi dapat memberikan *return* yang tinggi di masa depan. Namun, dalam dunia investasi ada satu prinsip yang harus diketahui baik oleh investor maupun pemegang saham yaitu "*high risk high return*". Artinya yaitu apabila seorang investor mengharapkan *return* yang tinggi dari suatu aset investasi maka pasti ada risiko yang tinggi pula yang menyertainya. Sebaliknya, apabila seorang investor menginginkan risiko yang rendah dari investasinya maka *return* yang akan diperoleh akan rendah pula.

Dalam penentuan pemilihan investasi yang potensial, harus dipertimbangkan tiga aspek, yakni (Faniyah, 2017):

1. Aspek modal yang ditanamkan dan tujuan investasi.
2. Aspek jangka waktu investasi.
3. Aspek manfaat investasi (*analisis cost-benefit*)

Dari ketiga aspek tersebut di atas kemudian muncul konsep nilai waktu uang (*time value of money*) dalam penilaian kelayakan suatu investasi.

Seorang investor melakukan investasi untuk memenuhi beberapa tujuan, yaitu (Hidayati, 2017):

1. Investasi untuk memenuhi kebutuhan akan barang dan jasa.
Demi menjamin kehidupan, manusia memiliki kebutuhan yang harus dipenuhi. Kebutuhan tersebut akan dapat dipenuhi apabila ada investor yang bersedia untuk berinvestasi pada suatu perusahaan/produsen sehingga barang atau jasa tersebut dapat tersedia.
2. Investasi untuk memenuhi keinginan akan barang dan jasa.
Seiring dengan semakin terpenuhinya kebutuhan manusia maka semakin meningkat pula kesejahteraannya. Oleh

karena itu, manusia akan menjadi memiliki dorongan untuk meningkatkan kualitas kehidupannya, yaitu dengan memenuhi keinginan atas barang dan jasa berkualitas baik bahkan mewah, berwisata, dan lainnya. Pemenuhan keinginan manusia ini tentu saja membutuhkan investasi untuk memenuhinya.

D. Daftar Pustaka

- Byrd, J., Parrino, R., & Pritsch, G. (1998). Stockholder-manager conflicts and firm value. *Financial Analysts Journal*, 54(3), 14-30.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325.
- Faniyah, I. (2017). *Investasi Syariah dalam Pembangunan Ekonomi Indonesia*. Deepublish.
- Fox, J., & Lorsch, J. W. (2012). What good are shareholders. *Harvard Business Review*, 90(7/8), 48-57.
- Hadi, Z. (2011). *Karakteristik Tanggung Jawab Pribadi Pemegang Saham Komisaris dan Direksi dalam Perseroan Terbatas*. Universitas Brawijaya Press.
- Hidayati, A. N. (2017). Investasi: Analisis dan relevansinya dengan ekonomi Islam. *MALIA: Jurnal Ekonomi Islam*, 8(2), 227-242.
- Holderness, C. G., & Sheehan, D. P. (1988). The role of majority shareholders in publicly held corporations: An exploratory analysis. *Journal of Financial Economics*, 20, 317-346. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(88\)90049-9](https://doi.org/10.1016/0304-405X(88)90049-9)
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (2019). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. In *Corporate Governance* (pp. 77-132). Gower.

- Jogiyanto, H. (2017). *Teori Portofolio dan Analisis Investasi* (11th ed.). Yogyakarta: BPFE.
- Means, G. (2017). *The modern corporation and private property*. Routledge.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2022, Desember). PERPU No. 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja. Retrieved January 12, 2023, from <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/234926/per-pu-no-2-tahun-2022>
- Taufik Hidayat, S. E. (2011). *Buku pintar investasi syariah*. Mediakita.
- Wells, H. (2015). Shareholder power in America, 1800–2000: A short history. In *Research Handbook on Shareholder Power*. Edward Elgar Publishing.

BAB 3

DEWAN KOMISARIS

Prof Dr. Akram. SE, Msi, CMA
Universitas Mataram

A. Definisi Dewan Komisaris

Dewan komisaris merupakan komponen strategis dalam tata kelola perusahaan yang baik, yang berkontribusi dalam mengarahkan dan mengendalikan pengelolaan perusahaan sehingga perusahaan dapat berjalan secara sehat, beretika dan bertanggung jawab. Perusahaan yang sehat dan dikelola secara bertanggungjawab memiliki peluang besar untuk menciptakan nilai tambah jangka panjang bagi para pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya.

Dewan Komisaris adalah organ perseroan yang bertugas melakukan pengawasan secara umum dan/atau khusus sesuai dengan anggaran dasar serta memberi nasihat kepada Direksi.

Dewan Komisaris terdiri dari Komisaris Independen dan Komisaris non Independen. Komisaris Independen adalah anggota Dewan Komisaris yang tidak memiliki hubungan keuangan, kepengurusan, kepemilikan saham dan/atau hubungan keluarga dengan anggota Direksi, anggota Dewan Komisaris lain dan/atau pemegang saham pengendali, atau hubungan dengan Bank yang dapat mempengaruhi kemampuan yang bersangkutan untuk bertindak independen. Komisaris Non Independen adalah anggota Dewan Komisaris yang bukan merupakan Komisaris Independen.

Dalam pelaksanaan tugas masing-masing anggota Dewan Komisaris adalah bersifat kolegial, artinya bahwa keputusan yang disepakati adalah keputusan yang mengikat semua anggota Dewan Komisaris. Apabila terdapat perbedaan pendapat (dissenting opinion) yang terjadi wajib dicantumkan secara jelas dalam risalah rapat beserta alasan perbedaan pendapat

Untuk menjadi Dewan Komisaris, anggota Dewan Komisaris memiliki kriteria yang lazimnya diatur dalam anggaran dasar perusahaan. Kriteria tersebut berdasarkan pada regulasi-regulasi antara lain namun tidak terbatas seperti Undang Undang No.40 tahun 2007 Tentang Penseroan Terbatas, Undang Undang Nomor 21 Tahun 2008 Tentang Perbankan Syariah, Undang-undang Nomor 4 Tahun 2023 tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan (PPSK), Peraturan Bank Indonesia Nomor: 11/33/PBI/2009 tentang Pelaksanaan GCG Bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah. Pengangkatan anggota Dewan Komisaris oleh Rapat Umum Pemegang Saham adalah dengan memperhatikan rekomendasi Komite Remunerasi dan Nominasi dengan mempertimbangkan integritas, kompetensi, profesionalisme, dan reputasi keuangan.

Dalam rangka memenuhi aspek integritas dan kompetensi, calon anggota Dewan Komisaris wajib memiliki namun tidak terbatas pada:

1. Integritas
2. Ahklak dan moral yang baik;
3. Komitmen untuk mematuhi peraturan perundang undangan yang berlaku;
4. Tidak termasuk dalam daftar yang tidak disetujui Otoritas Jasa Keuangan.

Dewan Komisaris harus memiliki Kompetensi yang antara lain:

1. Pengetahuan yang memadai di bidang perbankan dan yang relevan dengan jabatannya

2. Pengalaman dan keahlian di bidang perbankan dan/atau bidang keuangan; dan
3. Kemampuan untuk melakukan pengawasan atas kebijakan strategis dalam rangka pengembangan bank yang sehat.

B. Tugas dan Fungsi Dewan Komisaris

Pada industri perbankan, Dewan komisaris memiliki tugas dan fungsi sebagai berikut:

1. Dewan Komisaris wajib memastikan penerapan TataKelola yang baik terselenggara dalam setiap kegiatan usaha Bank pada seluruh tingkatan atau jenjang organisasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2.
2. Dewan Komisaris wajib melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Direksi serta memberikan nasihat kepada Direksi.
3. Dalam melaksanakan pengawasan Dewan Komisaris wajib mengarahkan, memantau, dan mengevaluasi pelaksanaan kebijakan strategis Bank.
4. Dalam melaksanakan pengawasan, Dewan Komisaris dilarang ikut serta dalam pengambilan keputusan kegiatan operasional Bank, kecuali:
 - a. Penyediaan dana kepada pihak terkait sebagaimana diatur dalam ketentuan mengenai batas maksimum pemberian kredit bank umum; dan
 - b. Hal-hal lain yang ditetapkan dalam anggaran dasar bank atau peraturan perundang-undangan.
5. Pengambilan keputusan kegiatan operasional Bank oleh Dewan Komisaris merupakan bagian dari tugas pengawasan oleh Dewan Komisaris sehingga tidak meniadakan tanggung jawab Direksi atas pelaksanaan kepengurusan Bank.
6. Dewan Komisaris wajib memastikan bahwa Direksi telah menindaklanjuti temuan audit dan rekomendasi dari satuan kerja audit intern Bank, auditor ekstern, hasil pengawasan Otoritas Jasa Keuangan dan/atau hasil pengawasan otoritas lain

7. Dalam rangka mendukung efektivitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab, Dewan Komisaris wajib membentuk paling sedikit: a. komite audit; b. komite pemantau risiko; dan c. komite remunerasi dan nominasi
8. Anggota Dewan Komisaris dilarang memanfaatkan Bank untuk kepentingan pribadi, keluarga dan/atau pihak lain yang dapat merugikan atau mengurangi keuntungan Bank.
9. Anggota Dewan Komisaris dilarang mengambil dan/atau menerima keuntungan pribadi dari Bank selain remunerasi dan fasilitas lain yang ditetapkan RUPS.
10. Anggota Dewan Komisaris wajib mengungkapkan remunerasi dan fasilitas lain yang ditetapkan RUPS sebagaimana dimaksud pada ayat (2) pada laporan pelaksanaan tata kelola

Dalam menjalankan pengawasan dan pemberian nasihat Dewan Komisaris harus melaksanakan dengan itikad baik (*good faith*) dan hati-hati (*duty of care*) atau prudent. Pengertian dari kewajiban ini dilaksanakan melalui:

1. Kewajiban ini menjadi tanggungjawab setiap anggota Dewan Komisaris
2. Dilaksanakan dengan itikad baik yang meliputi:
 - a. Wajib dapat dipercaya (*fiduciary duty*)
 - b. Wajib melakukan pengawasan dan pemberian nasihat untuk tujuan yang wajar (*duty to act for a proper purposes*)
 - c. Wajib patuh dan menaati peraturan perundangan (*comply to statutory duty*)
 - d. Wajib setia kepada perseroan (*duty of loyalty*)
 - e. Wajib menghindari benturan kepentingan (*avoid conflict of interest*)

Pengawasan dan pemberian nasihat wajib dilaksanakan dengan hati-hati dan penuh tanggung jawab. Hal ini dilaksanakan melalui:

1. wajib secara saksama dan hati-hati dalam melaksanakan tugas pengawasan (*duty of care*)

2. wajib secara tekun dan cakap dalam melaksanakan pengawasan dan pemberian nasihat (duty of dilligent and skill).

C. Etika dan Larangan Bagi Dewan Komisaris

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, Dewan Komisaris harus selalu melandasi diri dengan etika jabatan. Etika jabatan Komisaris adalah sebagai berikut:

1. Etika berkaitan dengan Keteladanan Dewan Komisaris harus mendorong terciptanya perilaku etis dan menjunjung the highest ethical standard di Perseroan, salah satu caranya adalah dengan menjadikan dirinya sebagai teladan yang baik bagi Direksi dan Pegawai Perseroan.
2. Etika berkaitan dengan Kepatuhan terhadap Peraturan Perundang-undangan Dewan Komisaris wajib mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku, Anggaran Dasar, dan Panduan GCG serta kebijakan Perseroan yang telah ditetapkan.
3. Etika berkaitan dengan Keterbukaan dan Kerahasiaan Informasi Dewan Komisaris harus mengungkapkan informasi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan selalu menjaga kerahasiaan informasi yang dipercayakan kepadanya termasuk rahasia bank dan rahasia nasabah sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku serta kebijakan Perseroan.
4. Etika berkaitan dengan Peluang Bank Selama menjabat, Dewan Komisaris tidak diperkenankan untuk: a. Mengambil peluang bisnis Perseroan untuk dirinya sendiri. b. Menggunakan asset Perseroan, informasi Perseroan atau jabatannya selaku Anggota Dewan Komisaris untuk kepentingan pribadi yang bertentangan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan serta kebijakan Perseroan yang berlaku.

5. Etika berkaitan dengan Benturan Kepentingan Definisi benturan kepentingan adalah suatu kondisi tertentu di mana kepentingan Anggota Komisaris bertentangan dengan kepentingan Perseroan untuk meraih laba, meningkatkan nilai, mencapai visi dan menjalankan misi serta Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham, yang pada akhirnya akan merugikan Perseroan. Atas hal tersebut maka Anggota Dewan Komisaris hendaknya senantiasa:
 - a. Menghindari diri atas terjadinya benturan kepentingan.
 - b. Mengisi Daftar Khusus yang berisikan kepemilikan sahamnya dan atau keluarganya pada Perseroan maupun perusahaan lain.
 - c. Memiliki sikap dan Berpedoman untuk tidak memanfaatkan jabatan bagi kepentingan pribadi atau bagi kepentingan orang atau pihak lain yang terkait yang bertentangan dengan kepentingan Perseroan.
 - d. Menghindari setiap aktivitas yang dapat mempengaruhi independensinya dalam melaksanakan tugas.
 - e. Melakukan pengungkapan dalam hal terjadi benturan kepentingan, dan Anggota Komisaris yang bersangkutan tidak boleh melibatkan diri dalam proses pengambilan keputusan Perseroan yang berkaitan dengan hal tersebut.
6. Etika berkaitan dengan Penyuaapan Dewan Komisaris senantiasa mencegah dan menghindarkan diri dari penyuaapan dalam cara dan bentuk apapun untuk kepentingan apapun yang diyakini dan dapat dianggap akan dapat merugikan Perseroan

Adapun larangan Anggota dewan komisaris adalah dilarang:

1. membuat atau menyebabkan adanya pencatatan palsu dalam pembukuan atau dalam laporan, dokumen atau laporan kegiatan usaha, dan/atau laporan transaksi atau rekening suatu Bank Syariah atau UUS
2. menghilangkan, tidak memasukkan, atau menyebabkan tidak dilakukannya pencatatan dalam pembukuan atau dalam laporan, dokumen atau laporan kegiatan usaha,

dan/atau laporan transaksi atau rekening suatu Bank Syariah atau UUS dan/atau

3. mengubah, mengaburkan, menyembunyikan, menghapus, atau menghilangkan adanya suatu pencatatan dalam pembukuan atau dalam laporan, dokumen atau laporan kegiatan usaha, dan/atau laporan transaksi atau rekening suatu Bank Syariah atau UUS, atau mengubah, mengaburkan, menghilangkan, menyembunyikan, atau merusak catatan pembukuan dipidana dengan pidana penjara paling singkat 5 (lima) tahun dan paling lama 15 (lima belas) tahun dan pidana denda paling sedikit Rp10.000.000.000, (sepuluh miliar rupiah) dan paling banyak Rp200.000.000.000 (dua ratus miliar rupiah).
1. Kewajiban *Fiduciary* dan *Business Judgment Rule* Pelaksanaan Tugas Komisaris

Dalam Undang-Undang Perseroan Terbatas (UUPT) pengaturan kewajiban *fiduciary* dan *Business Judgment Rule* Komisaris dapat ditemukan pada Pasal 114 UUPT. Menurut Sandar Dewi dan Hasnati (2019) Pengaturan kewajiban *fiduciary* dan aturan *business judgment rule* dalam Pasal 114 UUPT dan pasal-pasal terkait lainnya, antara lain sebagai berikut:

- a. bahwa tugas dewan komisaris adalah melakukan pengawasan atas kebijakan pengurusan, jalannya pengurusan pada umumnya, baik mengenai perseroan maupun usaha perseroan, dan memberi nasehat kepada direksi sebagaimana ditentukan dalam Pasal 108 ayat (1) UUPT. Tugas pengawasan inilah yang harus dilaksanakan dengan itikad baik dan penuh kehati-hatian. Inilah yang merupakan *fiduciary duty* dewan komisaris terhadap perseroan (Pasal 114 ayat (1) yang merupakan pengulangan ketentuan Pasal 97 ayat (1) UUPT,)
- b. Terkait dengan kewajiban *fiduciary* tersebut, menekankan pada pertanggungjawaban dewan komisaris atas pengawasan yang dilakukan terhadap jalannya

pengurusan perseroan. Tanggungjawab dewan komisaris tersebut dibebankan kepada setiap anggota dewan komisaris. Pengawasan yang dilakukan Dewan komisaris harus dilakukan untuk kepentingan perseroan dan sesuai dengan maksud dan tujuan perseroan, sesuai dengan tugas pengurusan direksi yang pelaksanaan tugas pengurusannya diawasi oleh dewan komisaris. Disamping melakukan tugas pengawasan, dalam Pasal 108 ayat (1) dewan komisaris diberikan tugas untuk memberikan nasehat kepada direksi. Nasehat ini menunjukkan sampai seberapa jauh itikad baik dan kehati-hatian (*prudent*) dewan komisaris dalam melakukan pengawasan. Fungsi pemberian nasehat ini adalah juga dalam rangka melaksanakan kegiatan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas direksi perseroan. Pelanggaran terhadap kewajiban fiduciary adalah setiap anggota dewan komisaris tidak dilindungi oleh *business judgment rule*, dan karenanya ikut bertanggungjawab secara pribadi atas kerugian perseroan. Dalam hal ini unsur kesalahan dan kelalaian memegang peranan penting. Anggota dewan komisaris yang tidak hati-hat dapat dikatakan sudah lalai dalam menjalankan tugasnya (maka Pasal 114 ayat (2) UUPT).

Ketentuan Pasal 114 ayat (4) UUPT menegaskan kembali sifat pertanggungjawaban kolegiat dalam dewan komisaris, kewajiban meskipun fiduciary dibebankan kepada masing-masing anggota dewan komisaris. Hal ini ditujukan agar antara sesama dewan komisaris ada saling mengisi, mengawasi dan saling menimbang serta saling berargumentasi, sebelum pada akhirnya dewan komisaris mengambil keputusan. Ketidakpedulian terhadap hal-hal tersebut sudah dapat dianggap awal dari pelanggaran *fiduciary duty*, bergantung pada hasil dari keputusan yang diambil. Jika merugikan kepentingan perseroan, maka kelalaian yang demikian sudah cukup membawa akibat

tanggungjawab kolegal dewan komisaris yang melakukan ketidakpedulian

2. Kewajiban Pelaporan dan Pengawasan Aktif Dewan Komisaris

Berikut adalah kewajiban pelaporan dan pengawasan Dewan Komisaris sesuai dengan ketentuan sebagaimana yang disebut pada kolom referensi berikut:

Tabel 1 Kewajiban Pelaporan dan Pengawasan Aktif Dewan Komisaris

No.	Jenis Laporan	Frekwensi	Referensi
1	Persetujuan Rencana Bisnis Bank	1 (satu) Kali setahun Internal untuk disampaikan kepada OJK	Pasal 2, ayat (4) POJK Nomor:5/POJK.03/2016 tentang Rencana Bisnis Bank, tanggal 26 Januari 2016 (4) Rencana Bisnis wajib disusun oleh Direksi dan disetujui oleh Dewan Komisaris
2	Laporan evaluasi RBB	2 kali setahun Juni dan Desember, selambat-lambatnya 2 (dua) bulan setelah bulan Laporan Kepada OJK	Pasal 22 ayat (1),(2), dan (3) POJK Nomor:5/POJK.03/2016 tentang Rencana Bisnis Bank, tanggal 26 Januari 2016
3	Manajemen Risiko	Intenal	Pasal 8 POJK Nomor 65 /Pojk.03/2016, pada tanggal 28 Desember 2016, Tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum Syariah Dan Unit Usaha Syariah.

No.	Jenis Laporan	Frekwensi	Referensi
			<p>Dewan Komisaris paling sedikit mencakup: a. menyetujui dan mengevaluasi kebijakan Manajemen Risiko; dan b. mengevaluasi pertanggungjawaban Direksi atas pelaksanaan kebijakan Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam huruf a.</p> <p>Pasal 8 Huruf a Evaluasi kebijakan Manajemen Risiko dilakukan oleh Dewan Komisaris paling sedikit 1 (satu) kali atau lebih dalam 1 (satu) tahun dalam hal terdapat perubahan faktor-faktor yang mempengaruhi kegiatan usaha Bank secara signifikan. Huruf b Evaluasi pertanggungjawaban Direksi atas pelaksanaan kebijakan Manajemen Risiko dilakukan oleh Dewan Komisaris paling sedikit secara triwulanan</p>
4	Kredit/ Pembiayaan	Intenal	<p>Pasal 2, ayat (3) Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 42 /Pojk.03/2017 , pada tanggal 12 Juli 2017 , Tentang Kewajiban Penyusunan Dan Pelaksanaan Kebijakan Perkreditan Atau Pembiayaan Bank Bagi Bank Umum</p> <p>Kebijakan perkreditan atau pembiayaan Bank sebagaimana dimaksud</p>

No.	Jenis Laporan	Frekwensi	Referensi
			dalam ayat (2) wajib disetujui oleh dewan komisaris Bank.
5	Audit Internal	<p>2 kali setahun Juni dan Desember, selambat- lambatnya 2 (dua) bulan setelah bulan Laporan</p> <p>Kepada OJK</p>	<p>Pasal 19 pengangkatan atau pemberhentian kepala SKAI. Paling lambat 10 (sepuluh) hari kerja setelah tanggal pengangkatan atau pemberhentian kepala SKAI</p> <p>Pasal 12 ayat (3) Rencana audit tahunan dan alokasi anggaran dengan mempertimbangkan rekomendasi Komite Audit.</p> <p>Laporan Pelaksanaan Pokok-pokok hasil audit intern termasuk informasi hasil audit yang bersifat rahasia</p> <p>Tanda Tangan Bersama Direktur Utama dan Dewan Komisaris.</p> <p>Dalam pelaksanaan fungsi audit intern, Dewan Komisaris bertanggung jawab:</p> <p>a. memastikan Direksi menyusun dan memelihara sistem pengendalian intern yang memadai, efektif, dan efisien;</p>

No.	Jenis Laporan	Frekwensi	Referensi
			<p>b. mengkaji efektivitas dan efisiensi sistem pengendalian intern berdasarkan informasi yang diperoleh dari SKAI paling sedikit sekali dalam 1 (satu) tahun; dan</p> <p>c. menunjuk pengendali mutu independen dari pihak ekstern untuk melakukan kaji ulang terhadap kinerja SKAI, dengan mempertimbangkan rekomendasi Komite Audit.</p> <p>Pasal 16 Dewan Komisaris melakukan komunikasi dengan fungsi audit intern dari perusahaan induk agar fungsi audit intern dari perusahaan induk menyusun ruang lingkup audit dan menjalankan kegiatan audit intern dengan cakupan yang memadai pada Bank,</p> <p>Pasal 21 laporan hasil kaji ulang pihak ekstern yang independen. Dilakukan sekali dalam 3 (tiga) tahun yaitu untuk periode bulan Juli sampai dengan bulan Juni tahun ketiga</p>
6	Teknologi Informasi	Internal	Pasal 6, POJK Nomor: 38 /Pojk.03/2016 Tentang Penerapan Manajemen Risiko Dalam Penggunaan

No.	Jenis Laporan	Frekwensi	Referensi
			<p>Teknologi Informasi Oleh Bank Umum</p> <p>Pasal 6 Wewenang dan tanggung jawab Dewan Komisaris sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 paling sedikit mencakup:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. mengevaluasi, mengarahkan, dan memantau Rencana Strategis Teknologi Informasi dan kebijakan Bank terkait penggunaan Teknologi Informasi; dan b. mengevaluasi pertanggungjawaban Direksi atas penerapan manajemen risiko dalam penggunaan Teknologi Informasi.
	Keamanan Cyber		<p>Tanggung jawab Dewan Komisaris terkait dengan penerapan manajemen risiko terkait keamanan siber. SE 29/2022 mengatur bahwa Wewenang dan tanggung jawab Dewan Komisaris paling sedikit:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki pemahaman yang memadai mengenai jenis dan tingkat risiko terkait keamanan siber yang melekat pada Bank; 2. Memastikan Bank memiliki SDM dan infrastruktur yang cukup untuk mendukung penerapan manajemen risiko terkait keamanan siber

No.	Jenis Laporan	Frekwensi	Referensi
			<p>dan proses ketahanan siber Bank;</p> <p>3. Mendukung terciptanya budaya manajemen risiko terkait keamanan siber dengan memberikan perhatian yang cukup terhadap pelaksanaan manajemen risiko terkait keamanan siber oleh seluruh elemen organisasi Bank;</p> <p>4. Menjadi contoh standar perilaku yang mengedepankan kesadaran (<i>awareness</i>) terhadap risiko terkait keamanan siber bagi pegawai dan seluruh elemen organisasi Bank;</p> <p>5. Melakukan pengawasan secara aktif atas penerapan manajemen risiko terkait keamanan siber;</p> <p>6. Menyetujui kebijakan dan rencana strategis terkait manajemen risiko terkait keamanan siber yang ditetapkan sesuai dengan tingkat risiko yang akan diambil (<i>risk appetite</i>) dan toleransi risiko Bank (<i>risk tolerance</i>);</p> <p>7. Mengevaluasi kebijakan manajemen risiko dan strategi risiko terkait keamanan siber secara berkala, paling sedikit satu kali dalam satu tahun atau lebih dalam hal terdapat perubahan</p>

No.	Jenis Laporan	Frekwensi	Referensi
			<p>faktor yang memengaruhi kegiatan usaha Bank secara signifikan;</p> <p>8. Mengevaluasi pertanggungjawaban Direksi dan memberikan arahan perbaikan atas pelaksanaan kebijakan manajemen risiko terkait keamanan siber secara berkala; dan</p> <p>9. Memastikan kebijakan dan proses manajemen risiko terkait keamanan siber dilaksanakan secara efektif dan terintegrasi dalam proses manajemen risiko secara keseluruhan.</p> <p>10. (SE OJK Nomor 29 / SEOJK.03/2022 tentang Ketahann dan keamanan siber bagi Bank Umum)</p>
8	Fungsi Kepatuhan Evaluasi Pelaksanaan fungsi kepatuhan	Internal	Pasal 2, ayat (3) dan pasal 6 ayat (1), POJK Nomor:46/POJK.03/2017, tanggal 12 Juli 2012, tentang pelaksanaan fungsi kepatuhan Bank umum.
9	Kejadian fraud	7 (tujuh) hari setelah ditemukan	<p>Pasal 10 PBI No. 11/33/PBI/2009 Tentang Pelaksanaan Good Corporate Governance Bagi Bank Umum Syariah Dan Unit Usaha Syariah</p> <p>a. pelanggaran peraturan perundang-undangan di bidang keuangan dan perbankan; dan</p>

No.	Jenis Laporan	Frekwensi	Referensi
			b. suatu kondisi yang dapat membahayakan kelangsungan usaha BUS.
10	Remunerasi dan nominasi		<p>Pasal 6 POJK Nomor 59 /Pojk.03/2017 Tentang Penerapan Tata Kelola Dalam Pemberian Remunerasi Bagi Bank Umum Syariah Dan Unit Usaha Syariah</p> <p>Pasal 6 Dewan Komisaris wajib paling sedikit melaksanakan:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. pengawasan terhadap penerapan kebijakan Remunerasi; dan b. evaluasi secara berkala terhadap kebijakan Remunerasi atas dasar hasil pengawasan

3. Organ Pendukung Dewan Komisaris

Dalam rangka mendukung efektifitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya, Dewan Komisaris wajib membentuk paling kurang:

- a. Komite audit;
- b. Komite Pemantau Risiko;
- c. Komite Remunerasi dan Nominasi.

Dewan Komisaris wajib memastikan bahwa komite-komite yang telah dibentuk oleh Dewan Komisaris menjalankan tugasnya secara efektif.

4. Tantangan Dewan Komisaris

Adapun tantangan Dewan Komisaris adalah sebagai berikut:

- a. Memahami fungsi, tugas, peran, dan tanggung jawab atas jabatan yang dituju

- b. Memiliki visi, misi pengembangan dan penyelesaian masalah perseroan
- c. Memahami manajemen strategis bank: Rencana Korporasi & Rencana Bisnis Perusahaan
- d. Memiliki wawasan manajemen pokok bank: prudential banking
- e. Memiliki pengalaman kepemimpinan dan komunikasi yang baik
- f. Memiliki komitmen untuk mengembangkan dan mengatasi masalah bank
- g. Memahami Isu-Isu Terkini

D. Daftar Pustaka

Sandra Dewi dan Hasnawati , 2019, Mengenal Fiduciary Duty Dan Business Judgment Rule Direksi Dan Komisaris, Vol. 1 No.2 Juni 2019 Ensiklopedia Social Review <http://jurnal.ensiklopediaku.org>.

POJK Nomor: 38 /Pojk.03/2016 Tentang Penerapan Manajemen Risiko Dalam Penggunaan Teknologi Informasi Oleh Bank Umum.

POJK 11/POJK.03/2022, (POJK 11/2022) tentang Penyelenggaraan Teknologi Informasi Oleh Bank Umum.

SE OJK Nomor 29 /SEOJK.03/2022 tentang Ketahann dan keamanan siber bagi Bank Umum.

Peraturan Bank Indonesia nomor 11/33/PBI/2009 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah.

Undang-undang No.40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas
Annual Report PT Bank NTB Syariah Tahun 2020.

Susilo J. Leo, 2017, Governance, Risk Management, and Compliance, PT Gramedia Widiasaran Indonesia.

BAB

4

DEWAN DIREKSI DALAM PERUSAHAAN

Agnes Theres, BCompScience, MSc.
Awesome Consulting

Secara sederhana, perusahaan merupakan sekelompok individu yang bekerjasama secara terpimpin dalam memanfaatkan dan mengusahakan sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan bersama. Apabila usaha yang dikelola berskala kecil, maka perusahaan tersebut dapat dimiliki dan dipimpin dalam pengelolalaannya oleh individu yang sama. Dengan bertumbuhnya usaha ataupun dengan adanya kondisi pasar global saat ini, maka skala operasional dan kebutuhan modal perusahaan membesar sehingga kepemilikan akan melibatkan sejumlah individu sebagai investor. Tentu saja, sekelompok individu/investor tersebut tidak dapat secara aktif berpartisipasi dalam manajemen perusahaan sehari-hari.

Hal ini mendorong kebutuhan untuk memiliki Dewan Direksi sebagai *agent* atau pengelola perusahaan yang kedudukannya bertanggung jawab penuh dalam menjalankan roda manajemen kegiatan operasional.

A. Definisi Dewan Direksi

Apa yang dimaksud dengan Dewan Direksi?

“Pengganti posisi direksi yang baru tersebut harus berasal dari sosok profesional..... agar terbangun kembali kepercayaan publik kompetensi direksi harus diperhatikan guna mengembalikan reputasi ... di mata publik. “

Permintaan tersebut disampaikan oleh Marwan Jafar dalam menanggapi kekosongan jabatan direksi setelah Kementerian BUMN mengonfirmasi pemberhentian lima direktur dan hanya menyisakan dua direktur anggota dalam Dewan Direksi.

Reputasi. Definisi sederhana dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia menyebutkan bahwa direksi merupakan dewan pengurus atau dewan pimpinan perusahaan. Namun, peranan Dewan Direksi tidak serta merta hanya sebagai pengurus maupun pemimpin yang bersifat subordinasi melainkan memiliki andil sebagai Pemegang Amanah (*fiduciary*). Pemegang Amanah merupakan posisi yang memiliki pengaruh besar dalam reputasi perusahaan sehingga patut memiliki jiwa dan karakter yang amanah yaitu dapat dipercaya sehingga berkelakuan sebagaimana orang yang dapat dipercaya. Kompetensi, profesionalisme dan kemampuan ideologis, khususnya dalam proses pengambilan keputusan, adalah penting dimiliki oleh pemegang amanah. Keberhasilan dari keputusan-keputusan strategik yang diambil oleh Dewan Direksi sebagai pemegang amanah berdampak pada tingkat kepercayaan publik terhadap perusahaan (reputasi) dan kegagalan dari pengambilan keputusan berdampak buruk atas keberlangsungan hidup perusahaan.

Hal tersebut senada dengan apa yang disampaikan oleh Hari Prabowo:

“Pemilihan jajaran Direksi dan Komisaris sebaiknya didasarkan pada pertimbangan yang matang agar didapat figur-figur yang profesional dan “bermental” bersih, serta jujur karena di tangan para direksi inilah kepercayaan besar pemerintah melalui kementerian BUMN “dipertaruhkan””

Pernyataan tersebut mensiratkan bahwa di tangan Dewan Direksi, reputasi perusahaan dipertaruhkan.

Dari uraian di atas, Dewan Direksi secara singkat dapat dipahami sebagai dewan pengurus/pemimpin yang dituntut untuk memiliki kompetensi, profesionalisme dan kemampuan

ideologis dalam membangun dan mempertahankan tingkat kepercayaan pihak luar terhadap perusahaan.

Apabila dikaitkan dengan Undang-Undang Nomor 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UUPT) yang berlaku di Indonesia, definisi dari Dewan Direksi disampaikan dalam Pasal 1 ayat (5)

“Direksi adalah Organ Perseroan yang berwenang dan bertanggung jawab penuh atas pengurusan Perseroan untuk kepentingan Perseroan, sesuai dengan maksud dan tujuan Perseroan serta mewakili Perseroan, baik di dalam maupun di luar pengadilan sesuai dengan ketentuan anggaran dasar.”

Istilah yang dipergunakan dalam UUPT menggunakan kata Direksi dan bukan Direktur. Baik Direksi maupun Direktur berasal dari akar kata *direct* yang artinya mengatur dan mengarahkan sehingga memberikan pengertian bahwa Direksi maupun Direktur adalah pemberi arah meliputi koordinator, eksekutor maupun komunikator supaya seluruh elemen dalam perusahaan bergerak searah dengan visi dan misi perusahaan. Namun demikian, perbedaan antara Direksi dan Direktur dapat terlihat dalam hal kepentingan dimana Direktur bersifat tunggal sebagai pemimpin tertinggi sedangkan Direksi adalah sekelompok individu yang dipilih oleh pemegang saham perusahaan melalui RUPS dan di bawah pengawasan Dewan Komisaris untuk mengurus perusahaan sesuai kepentingan, maksud dan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dalam anggaran dasar pada masing-masing bidang yang telah ditentukan.

Pada dasarnya, hanya perusahaan publik yang diwajibkan oleh Otoritas Jasa Keuangan dalam Nomor 33/POJK.04/2014. Aturan POJK tersebut menetapkan bahwa perusahaan publik setidaknya memiliki 2 anggota Dewan Direksi, dengan salah satu di antaranya adalah Direktur Utama. Aturan tersebut tidak membatasi maksimum jumlah anggota, struktur dan kekuasaan dari Dewan Direksi. Dengan demikian, masing-masing perusahaan dapat menyesuaikan dengan

kebutuhannya yang dicantumkan dalam anggaran dasar perusahaan.

Meskipun tidak ada kewajiban bahwa perusahaan non-publik harus memiliki Dewan Direksi, pada umumnya perusahaan tersebut memilikinya. Hal ini disebabkan dengan adanya pemahaman bahwa kehadiran Dewan Direksi dapat menjadi pihak yang bertanggung jawab untuk kemajuan perusahaan.

Apa yang menjadi tanggung jawab Dewan Direksi sehingga diperlukan baik oleh perusahaan publik maupun non-publik?

Sebagaimana diketahui bahwa Dewan Direksi dipilih oleh pemegang saham melalui RUPS, maka status dewan Direksi tidak dikategorikan sebagai karyawan melainkan sebagai pengusaha yang diatur di dalam UUK No. 14 Tahun 2003 Pasal 1 ayat (5).

Status yang disandang oleh Direksi sebagai pengusaha baik perusahaan milik sendiri maupun milik orang lain, memberikan makna bahwa hubungan antara Dewan Direksi dengan pemegang saham adalah koordinasi yang dibangun atas dasar amanah (*fiduciary duty*).

Prinsip *fiduciary duty* yang melekat dalam Dewan Direksi, memberikan makna bahwa sebagai pihak yang dipercaya harus memiliki itikad baik, loyalitas, kejujuran dan kehati-hatian serta tidak memiliki benturan kepentingan dalam mengelola perusahaan demi kepentingan perusahaan sesuai dengan maksud dan tujuan perusahaan.

Black's Law Dictionary menguraikan *fiduciary duty* sebagai berikut:

"The duty to act with the highest degree of honesty and loyalty toward another person and in the best interest of the other person (such as the duty that one partner owes to another)"

Elemen "*highest degree of honesty*" dalam *fiduciary duty* dapat diartikan sebagai "wajib dipercaya" dan "selamanya harus jujur". Apabila Dewan Direksi terbukti melanggar prinsip *fiduciary duty* yang menyebabkan kerugian perusahaan, maka Dewan Direksi bertanggung jawab atas kerugian tersebut. UUPT

Pasal 104 ayat (4) mempertegas bahwa Dewan Direksi bertanggung jawab atas kepailitan Perseroan. Dengan kata lain, Dewan Direksi sebagai pihak yang “wajib dipercaya” dan “selamanya harus jujur” adalah pihak yang bertanggung jawab atas kesehatan manajemen perusahaan sebagaimana disampaikan oleh Aprianingsih dan Yushita (2016) dan Greuning dan Bratanovic (2009).

Selanjutnya, elemen “*the duty to act toward another person and in the best interest of the other person (such as the duty that one partner owes to another)*” pada *fiduciary duty* memberikan arti bahwa pihak pertama berperilaku untuk mengupayakan kepentingan yang terbaik bagi pihak kedua. Elemen ini dapat dijumpai dalam Undang-Undang tentang Perseroan Terbatas. UUPT No 40 tahun 2007 yang menyebutkan bahwa Dewan Direksi berwenang dan bertanggung jawab dalam hal pengurusan perseroan sehari-hari dan dalam hal mewakili perusahaan baik di dalam maupun di luar pengadilan yang ditetapkan oleh RUPS dalam anggaran dasar. Di dalam Pasal 97 ayat (2) juga disampaikan bahwa pengurusan Perseroan, wajib dilaksanakan setiap anggota Direksi dengan itikad baik dan penuh tanggung jawab. Pernyataan dalam UUPT tersebut sejalan dengan prinsip *fiduciary duty* dimana anggota Direksi bertanggung jawab kepada pihak lain yaitu perseroan sehingga bertindak demi kepentingan perseroan dan bukan kepentingan diri sendiri.

Oleh karena itu, kehadiran Dewan Direksi dapat mempengaruhi efektivitas jalannya perusahaan baik perusahaan publik maupun non-publik disebabkan memiliki tanggung jawab dalam mengelola dan menciptakan nilai perusahaan serta mewakili perusahaan baik di dalam maupun di luar pengadilan, dan terdapat konsekuensi yang mengikat dalam pelaksanaan tanggung jawab tersebut.

Terlebih lagi, dalam menjalankan aktivitas bisnis, perusahaan juga tidak dapat mengesampingkan kepentingan pemangku kepentingan lainnya selain pemegang saham. UUPT Pasal 4 menyampaikan bahwa perusahaan berkewajiban

untuk menaati prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) yang belaku. Dengan adanya ketentuan tersebut, lingkup tanggung jawab Dewan Direksi tidak terbatas dalam hubungan dengan pemegang saham, melainkan termasuk hubungan dengan para pemangku kepentingan lainnya. Kelalaian dalam memperhatikan aspek GCG, dapat mempengaruhi penciptaan nilai berkelanjutan untuk kepentingan jangka panjang perusahaan.

Dengan demikian, Dewan Direksi memiliki tanggung jawab mengelola perusahaan untuk mencapai kepentingan terbaik perusahaan baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang serta mempertimbangkan kepentingan pemegang saham dan pemangku-pemangku kepentingan lainnya.

B. Tugas dan Fungsi Dewan Direksi

Apa saja yang menjadi tugas dan fungsi Dewan Direksi dalam memenuhi tanggung jawabnya?

Kinerja perusahaan dipengaruhi oleh bagaimana Direksi mengambil serangkaian keputusan dalam membangun strategi yang menjadi kerangka kerja bagi perusahaan untuk bertumbuh sehingga UUPT mewajibkan direksi untuk menyusun rencana kerja tahunan sebelum dimulainya tahun buku yang akan datang.

Selain dari penyusunan rencana kerja tahunan, Dewan Direksi yang berfungsi sebagai pengawal pengambilan keputusan dalam mengimplementasi strategi, diharapkan memiliki pemahaman yang baik mengenai tugas dan kewajiban.

Adapun, beberapa pasal dalam UUPT menguraikan tugas-tugas Direksi, diantaranya Pasal 100 yang berbunyi sebagai berikut:

1. Direksi wajib :
 - a. Membuat daftar pemegang saham, daftar khusus, risalah RUPS, dan risalah rapat direksi.
 - b. Membuat laporan tahunan dan dokumen keuangan Perseroan

- c. Memelihara seluruh daftar, risalah dan dokumen keuangan Perseroan
2. Seluruh daftar, risalah, dokumen keuangan Perseroan dan dokumen perusahaan lainnya disimpan di tempat kedudukan Perseroan.
3. Atas permohonan tertulis dari pemegang saham, Direksi dapat memberi ijin kepada pemegang saham untuk memeriksa daftar pemegang saham, daftar khusus, risalah RUPS serta mendapat salinan risalah RUPS dan salinan laporan tahunan.

Pasal 101 juga menyampaikan kewajiban anggota Direksi untuk melaporkan kepada Perseroan mengenai saham yang dimiliki anggota Direksi dan/atau keluarganya dalam Perseroan dan Perseroan lain untuk dicatat dalam daftar khusus. Anggota Direksi yang tidak melaksanakan kewajiban ini dan menimbulkan kerugian bagi Perseroan, bertanggung jawab secara pribadi atas kerugian Perseroan.

Lebih lanjut, Pasal 102 UUPT mengatur tugas Direksi sehubungan dengan pengurusan kekayaan Perseroan dimana direksi berkewajiban untuk memperoleh persetujuan RUPS untuk:

1. Mengalihkan kekayaan Perseroan; atau
2. Menjadikan kekayaan Perseroan sebagai jaminan utang.

Selain dari ketentuan UUPT, pedoman GCG dalam PUG-KI 2021 juga menyampaikan tugas-tugas Direksi dalam bentuk rekomendasi dan panduan terkait dengan praktik governansi, diantaranya:

1. Direksi memiliki peran untuk mencapai penciptaan nilai berkelanjutan dan memastikan pelaporan keberlanjutan telah disusun sebagaimana mestinya.
2. Direksi dapat memanfaatkan inovasi dan teknologi secara efektif untuk memastikan misi, visi, tujuan, sasaran, strategi dan rencana tahunan dan jangka menengah korporasi konsisten dengan tujuan jangka panjang

3. Direksi memastikan bahwa korporasi menerapkan manajemen risiko dan sistem pengendalian internal yang tepat dan efektif yang selaras dengan visi, misi, tujuan, sasaran dan strategi korporasi serta mematuhi peraturan perundang-undangan dan standar yang berlaku
4. Direksi memastikan integritas akuntansi dan sistem pelaporan keuangan korporasi dan pengungkapan yang tepat waktu dan akurat atas semua informasi material mengenai korporasi
5. Direksi membangun kerangka kerja untuk governansi teknologi informasi korporasi yang selaras dengan kebutuhan dan prioritas bisnis korporasi, mendorong peluang dan kinerja bisnis, memperkuat manajemen risiko, serta mendukung tujuan dan strategi korporasi

Selain tugas-tugas di atas, kewajiban atau tugas direksi juga dapat ditentukan lebih lanjut dalam Anggaran Dasar Perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, tugas Dewan Direksi dapat disimpulkan memiliki tugas-tugas berdasarkan kepercayaan, keahlian serta ketentuan undang-undang.

C. Tantangan Dewan Direksi

Apa yang menjadi tantangan Dewan Direksi?

Dalam menjalankan tugas, masalah dan situasi sulit yang menghadang merupakan hal yang lumrah dijumpai. Tidak terkecuali dengan apa yang dialami oleh Dewan Direksi. Beragam persoalan dalam pengelolaan perusahaan menjadi tantangan bagi Direksi untuk tercapainya tujuan, visi dan misi perusahaan.

Pertama-tama, tantangan yang dihadapi dalam menjalankan operasional perusahaan adalah integritas.

Berikut ini merupakan penggalan dari apa yang disampaikan oleh Ferdinandus S. Nggao dalam menanggapi peristiwa yang terjadi pada BPJS Ketenagakerjaan tahun 2021.

“Pengelolaan investasi, merupakan salah satu tantangan bagi direksi baru. Dana kelolaan yang sedemikian besar, sekitar Rp 486

triliun, membuka peluang terjadinya godaan bagi siapa saja yang ingin mencari keuntungan pribadi atau kelompok dari dana tersebut. Karena itu, dibutuhkan pengelola yang berintegritas tinggi.”

Secara *fiduciary duty*, setiap aktivitas yang dilakukan oleh Direksi harus didasarkan pada kepentingan terbaik bagi perusahaan. Dengan kata lain, dalam menggunakan kewenangannya, Direksi wajib menghindari terjadinya benturan kepentingan. Pada kenyataannya, benturan kepentingan sulit dihindarkan, khususnya BUMN, disebabkan pihak yang menduduki jabatan Direksi biasanya berasal dari “titipan” dan adanya pintu godaan yang terbuka.

“Enggak ada yang enggak titipan, semua titipan karena enggak ada jalur yang dibuka untuk semua orang bisa akses ke sana.” –Adian Napitupulu-

Berita ramai mengenai titipan pada posisi direksi di tahun 2020, ditanggapi oleh Erick Thohir sebagai Menteri BUMN. Beliau membenarkan berita tentang banyak sosok titipan ditempatkan sebagai Direksi. Namun, Erick Thohir menambahkan bahwa dalam penempatan Direksi harus disesuaikan dengan latar belakang kinerja supaya ke depannya tidak akan ada intervensi dari berbagai pihak.

Apa yang diungkapkan oleh beliau menggambarkan bahwa adanya kondisi sulit yang akan selalu dihadapi oleh Direksi. Kondisi dimana terjadinya intervensi dari pihak tertentu yang “memaksa” Direksi untuk lebih mengutamakan kepentingan pihak tersebut di atas dari kepentingan perusahaan atau dikenal dengan istilah benturan kepentingan. Oleh karena itu, potensi terjadinya benturan kepentingan, hanya dapat diselesaikan dengan hadirnya sosok Direksi yang berintegritas tinggi.

“Integritas yang lebih dari sekedar memahami dan mematuhi regulasi yang mengatur investasi. Integritas juga harus tercermin dalam keberanian menolak tekanan dari berbagai pihak yang ingin mencari keuntungan sendiri. - Ferdinandus S. Nggao -

Tantangan selanjutnya yang dihadapi oleh Direksi adalah transformasi digital.

“Tantangan berat Direksi baru BPJS Ketenagakerjaan... dalam beberapa tahun dan dekade mendatang...di era revolusi industri 4.0.. menuntut peran teknologi/robotisasi, kecerdasan buatan..”-Hotbonar Sinaga -

Peran teknologi di revolusi industri 4.0 membawa sebuah transformasi yang akan mengubah cara hidup manusia, termasuk dalam hal bekerja dan berinteraksi. Perkembangan teknologi dari dimulainya dengan kehadiran internet hingga saat ini meluas menjadi big data, cloud computing, artificial intelligence, dan lain-lain, menjanjikan banyak keuntungan. Optimasi dan efisiensi merupakan keuntungan utama apabila perusahaan melakukan transformasi digital.

Selain membawa keuntungan, perkembangan teknologi tidak menutup terjadinya potensi besar yang membahayakan perusahaan. Gangguan keamanan siber, biaya investasi yang tinggi, kecakapan sumber daya manusia merupakan contoh tantangan yang perlu dipersiapkan oleh Direksi dalam melakukan proses transformasi digital. Governansi risiko di Teknologi Informasi menjadi *crucial* untuk dipahami oleh Direksi saat ini dalam memperkuat manajemen risiko perusahaan di era industri 4.0.

Masih banyak tantangan-tantangan lain yang dihadapi oleh Direksi sebanding dengan tanggung jawabnya yang besar dalam mengurus perusahaan secara menyeluruh. Melindungi kepentingan saham minoritas dari tekanan kepentingan mayoritas, menjaga keseimbangan kepentingan seluruh stakeholders, *asset & liability management*, risiko hukum, likuiditas, solvabilitas dan lain-lain adalah serentetan tantangan sekaligus *pe-er* yang harus dikerjakan oleh Dewan Direksi.

Lebih dari itu, tantangan juga datang dari perubahan model bisnis yang semakin kompleks sehingga berdampak pada peningkatan level ketidakpastian dalam mencapai tujuan perusahaan. Dengan demikian, Dewan Direksi diharapkan memiliki komposisi anggota yang tepat untuk dapat mewakili sejumlah polemik masalah, serta bertindak secara integrasi dan integritas dalam melakukan *Good Corporate Governance* yang

baik, menjaga risiko dan menjalankan kepatuhan untuk pencapaian tujuan, visi dan misi perusahaan sehingga kepercayaan publik terhadap perusahaan terus bertumbuh.

D. Daftar Pustaka

Sumber peraturan :

Komite Nasional Kebijakan Governansi. Pedoman Umum Governansi Korporat Indonesia (PUG-KI) 2021.

Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 33/ POJK. 04/2014 tentang Direksi dan Dewan Komisaris Emiten Atau Perusahaan Publik.

Republik Indonesia. Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.

Republik Indonesia. Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

Sumber paper :

Aprianingsih, A., & Yushita, A. N. (2016). Pengaruh Penerapan Good Corporate Governance, Struktur Kepemilikan, Dan Ukuran Perusahaan Terhadap Kinerja Keuangan Perbankan. *Jurnal Profita: Kajian Ilmu Akuntansi*, 4(4). <http://journal.student.uny.ac.id/ojs/ojs/index.php/profita/article/download/5631/5378>

Azis, A. (2017b). Pengaruh Good Corporate Governance, Struktur Modal, Dan Leverage Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Pada Sektor Pertambangan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Tahun 2011-2015. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 5(3).

Destria, D. (2021). Tindakan Benturan Kepentingan Yang Dilakukan Oleh Direksi Perusahaan Sebagai Bentuk Pelanggaran Prinsip Good Corporate Governance. *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan)*, 5(2). <https://doi.org/10.36312/jisip.v5i2.1946>

Rahadi, F., & Octavera, S. (2020). Pengaruh Frekuensi Rapat dan Partisipasi Dewan Direksi Terhadap Nilai Perusahaan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Dharma Andalas*, 22(1), 63–72.

Sumber website :

Ferdinandus S. Nggao Kepala Kajian Kebijakan Sosial Lembaga Management FEB UI. (2021, February 16). Tantangan Direksi Baru BP Jamsostek [Media Online]. Retrieved January 15, 2023, from [mediaindonesia.com: https://m.mediaindonesia.com/opini/384961/tantangan-direksi-baru-bp-jamsostek](https://m.mediaindonesia.com/opini/384961/tantangan-direksi-baru-bp-jamsostek)

Ismanto, F. X. (2019, December 9). Marwan Jafar Soroti Pemecatan Dua Direksi Strategis di Garuda [Media Online]. Retrieved January 12, 2023, from [Tribunnews.com: https://www.tribunnews.com/nasional/2019/12/09/marwan-jafar-soroti-pemecatan-dua-direksi-strategis-di-garuda](https://www.tribunnews.com/nasional/2019/12/09/marwan-jafar-soroti-pemecatan-dua-direksi-strategis-di-garuda)

Kataberita.id. (2020, July 25). Jabatan Direksi dan Komisaris di BUMN Hanya Titipan, Adian Napitupulu: Selebihnya Titipan Siapa? Hantu, Dedemit, atau Apa? [Media Online]. Retrieved January 15, 2023, from [Kataberita.id: https://kataberita.id/2020/07/26/jabatan-direksi-dan-komisaris-di-bumn-hanya-titipan-adian-napitupulu-selebihnya-titipan-siapa-hantu-dedemit-atau-apa/](https://kataberita.id/2020/07/26/jabatan-direksi-dan-komisaris-di-bumn-hanya-titipan-adian-napitupulu-selebihnya-titipan-siapa-hantu-dedemit-atau-apa/)

Marpaung, D. (2021, July 22). Fiduciary Duty Direksi sebagai Pengurus Perseroan Terbatas [Media Online]. Retrieved January 12, 2023, from [DHP Law Firm: https://www.dhp-lawfirm.com/fiduciary-duty-direksi-sebagai-pengurus-perseroan-terbatas/](https://www.dhp-lawfirm.com/fiduciary-duty-direksi-sebagai-pengurus-perseroan-terbatas/)

Pasha, A. R. (n.d.). Dewan Direksi: Jenis, Tugas, Tanggung Jawab dan Anggotanya [Media Online]. Retrieved January 12, 2023, from [Cermati.com: https://www.cermati.com/artikel/dewan-direksi-jenis-tugas-tanggung-jawab-dan-anggotanya](https://www.cermati.com/artikel/dewan-direksi-jenis-tugas-tanggung-jawab-dan-anggotanya)

- Prabowo, O. H. (2019, December 9). Direksi BUMN dan Kepercayaan Publik [Media Online]. Retrieved January 12, 2023, from investor.id: <https://investor.id/investory/200833/direksi-bumn-dan-kepercayaan-publik>
- Satiadi, S. H. H. (2022, January 20). Salah Beri Surat Pemutusan Kontrak, Langgar Fiduciary Duty? [Media Online]. Retrieved January 12, 2023, from hukumonline.com: <https://www.hukumonline.com/klinik/a/salah-beri-surat-pemutusan-kontrak--langgar-ifiduciary-duty-i-1t61b018c6d827c/>
- Sinaga, H. (2021, March 8). Tantangan Berat Direksi Baru BPJS Ketenagakerjaan [Media Online]. Retrieved January 15, 2023, from investor.id: <https://investor.id/opinion/240207/tantangan-berat-direksi-baru-bpjs-ketenagakerjaan>
- Wareza, M. R. (2019, December 9). Kasus Harley, Erick Pecat 5 Direksi: Ari Askhara & 4 Direktur [Media Online]. Retrieved January 12, 2023, from CNBC Indonesia: <https://www.cnbcindonesia.com/market/20191209172449-17-121604/kasus-harley-erick-pecat-5-direksi-ari-askhara-4-direktur>
- Wareza, M. (2020, November 1). Banyak Direksi & Komisaris BUMN Titipan, Pak Erick? [Media Online]. Retrieved January 15, 2023, from CNBC Indonesia: <https://www.cnbcindonesia.com/market/20201101204206-17-198456/banyak-direksi-komisaris-bumn-titipan-pak-erick>

Sumber buku :

- Black, H.C. (1991). *Black's Laws Dictionary, 1st Edition*. The Lawbook Exchange, Ltd.
- Direksi. Pada Kamus Besar Bahasa Indonesia Online. Diambil 16 Januari 2023, dari <https://kbbi.web.id/direksi>

- Direct. Pada Glosbe Kamus Inggris-Indonesia Online. Diambil 17 Januari 2023, dari <https://id.glosbe.com/en/id/direct>
- Greuning, V. H., & Brajovic-Bratanovic, S. (2009). *Analyzing Banking Risk: A Framework for Assessing Corporate Governance and Risk Management (World Bank Training Series)* (3rd ed.). World Bank Publications.
- M. Yahya Harahap (2016). *Hukum Perseroan Terbatas*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Valeur, C., & Fargeot, C. (2021). *Effective Directors: The Right Questions to Ask (QTA)* (1st ed.). Routledge.

BAB

5

KOMITE AUDIT

Theresia Dian Widyastuti SE.Ak., M.Ak
Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya

A. Definisi Komite Audit

Komite Audit adalah komite yang dibentuk oleh dan bertanggung jawab kepada Dewan Komisaris dalam membantu melaksanakan tugas dan fungsi Dewan Komisaris. Tugas utama Komite Audit adalah mendorong diterapkannya tata kelola perusahaan yang baik, terbentuknya struktur pengendalian internal yang memadai, meningkatkan kualitas keterbukaan dan pelaporan keuangan serta mengkaji ruang lingkup, ketepatan, kemandirian dan objektivitas akuntan publik. Komite Audit bertindak secara independen dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Pembentukan Komite Audit di perusahaan publik dan BUMN didasarkan pada beberapa aturan sebagai berikut:

1. Undang-undang Nomor 19 tahun 2003 tentang BUMN;
2. Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-05/ MBU/2006 tentang Komite Audit pada BUMN;
3. Peraturan Bapepam No. IX.I.5 tentang Pembentukan dan Pedoman Pelaksanaan Kerja Komite Audit;
4. Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-09/ MBU/2012 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik pada BUMN;

5. Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-12/ MBU/2012 tentang Organ Pendukung Dewan Komisaris;
6. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 55/ POJK.04/2015 tentang Pembentukan dan Pedoman Pelaksanaan Kerja Komite Audit.

Keluarnya aturan POJK No.55. dilatarbelakangi oleh perubahan dalam fungsi, tugas, dan wewenang pengaturan dan pengawasan kegiatan jasa keuangan di sektor Pasar Modal, Perasuransian, Dana Pensiun, Lembaga Pembiayaan, dan Lembaga Jasa Keuangan Lainnya beralih dari Menteri Keuangan dan Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan ke Otoritas Jasa Keuangan sejak 31 Desember 2012 (OJK, 2015). Oleh karena itu dilakukan penataan kembali struktur Peraturan yang ada, khususnya yang terkait sektor Pasar Modal dengan cara melakukan konversi Peraturan Bapepam dan LK terkait sektor Pasar Modal menjadi Peraturan Otoritas Jasa Keuangan. Penataan tersebut bertujuan menyelaraskan Peraturan OJK terkait sektor Pasar Modal dengan Peraturan OJK sektor lainnya (OJK, 2015). Berdasarkan latar belakang tersebut, dilakukanlah konversi Peraturan Bapepam dan LK yaitu Peraturan Nomor IX.I.5, Lampiran Keputusan Ketua Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan Nomor: KEP-643/BL/2012 tentang Pembentukan dan Pedoman Pelaksanaan Kerja Komite Audit tanggal 7 Desember 2012.

Pembentukan Komite Audit diatur berdasarkan pada Peraturan Bapepam-LK No. IX.I.5 tentang Pembentukan dan Pelaksanaan Kerja Komite Audit yang kemudian diubah dengan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan tanggal 23 Desember 2015 No.55/POJK.04/2015 (POJK 55/2015) tentang Pembentukan dan Pedoman Pelaksanaan Kerja Komite Audit.

POJK No. 55 tahun 2015 tersebut mewajibkan emiten atau perusahaan publik untuk membentuk suatu komite audit dalam perusahaan. POJK No.55 juga menetapkan bahwa:

1. Anggota Komite Audit diangkat dan diberhentikan oleh Dewan Komisaris;

2. Komite Audit paling sedikit terdiri dari 3 (tiga) orang anggota yang berasal dari Komisaris Independen dan Pihak dari luar Emiten atau Perusahaan Publik;
3. Komite Audit diketuai oleh Komisaris Independen. Komisaris Independen wajib memenuhi persyaratan sebagaimana diatur dalam Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 33/POJK. 04/2014 tentang Direksi Dan Dewan Komisaris Emiten atau Perusahaan Publik.

Anggota Komite Audit harus memenuhi persyaratan sebagai berikut (OJK, 2015):

1. Wajib memiliki integritas yang tinggi, kemampuan, pengetahuan, pengalaman sesuai dengan bidang pekerjaannya, serta mampu berkomunikasi dengan baik;
2. Wajib memahami laporan keuangan, bisnis perusahaan khususnya yang terkait dengan layanan jasa atau kegiatan usaha emiten atau perusahaan publik, proses audit, manajemen risiko, dan peraturan perundang-undangan di bidang pasar modal serta peraturan perundang-undangan terkait lainnya;
3. Wajib mematuhi kode etik komite audit yang ditetapkan oleh emiten atau perusahaan publik;
4. Bersedia meningkatkan kompetensi secara terus menerus melalui pendidikan dan pelatihan;
5. Wajib memiliki paling sedikit 1 (satu) anggota yang berlatar belakang pendidikan dan keahlian di bidang akuntansi dan keuangan;
6. Bukan merupakan orang dalam kantor akuntan publik, kantor konsultan hukum, kantor jasa penilai publik atau pihak lain yang memberi jasa asurans, jasa non-asurans, jasa penilai dan/atau jasa konsultasi lain kepada emiten atau perusahaan publik yang bersangkutan dalam waktu 6 (enam) bulan terakhir;
7. Bukan merupakan orang yang bekerja atau mempunyai wewenang dan tanggung jawab untuk merencanakan, memimpin, mengendalikan, atau mengawasi kegiatan

- emiten atau perusahaan publik tersebut dalam waktu 6 (enam) bulan terakhir, kecuali komisaris independen;
8. Tidak mempunyai saham langsung maupun tidak langsung pada emiten atau perusahaan publik;
 9. Dalam hal anggota komite audit memperoleh saham emiten atau perusahaan publik baik langsung maupun tidak langsung akibat suatu peristiwa hukum, saham tersebut wajib dialihkan kepada pihak lain dalam jangka waktu paling lama 6 (enam) bulan setelah diperolehnya saham tersebut;
 10. Tidak mempunyai hubungan afiliasi dengan anggota dewan komisaris, anggota direksi, atau pemegang saham utama emiten atau perusahaan publik; dan
 11. Tidak mempunyai hubungan usaha baik langsung maupun tidak langsung yang berkaitan dengan kegiatan usaha emiten atau perusahaan publik.

Masa tugas anggota Komite Audit tidak boleh lebih lama dari masa jabatan Dewan Komisaris sebagaimana diatur dalam Anggaran Dasar dan dapat dipilih kembali hanya untuk 1 (satu) periode berikutnya. Anggota Komite Audit yang telah menjabat selama 2 periode tidak dapat dipilih kembali.

Untuk perusahaan BUMN, keberadaan Komite Audit diatur dalam Peraturan Menteri Negara BUMN yaitu PER-12/MBU/2012 tentang Organ Pendukung Dewan Komisaris/Dewan Pengawas Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Pasal 2. Menurut aturan ini, satu atau lebih anggota Komite Audit bisa berasal dari Dewan Komisaris/Dewan Pengawas, dan anggota Komite Audit yang berasal dari luar Dewan Komisaris/Dewan Pengawas maksimal berjumlah 2 (dua) orang. Pasal 11 aturan ini menetapkan bahwa Ketua dan Anggota Komite Audit diangkat dan diberhentikan oleh Dewan Komisaris/Dewan Pengawas. Ketua Komite Audit adalah anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas yang merupakan Anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas Independen atau Anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas yang dapat bertindak independent. Sementara itu, anggota Komite Audit dapat

Berasal dari anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas atau dari luar perusahaan. Pengangkatan dan pemberhentian anggota Komite Audit dilaporkan kepada Rapat Umum Pemegang Saham/Pemiliki Modal.

Masa jabatan anggota Komite Audit yang diatur di Pasal 14 aturan ini, menetapkan bahwa masa jabatan anggota Komite Audit yang bukan merupakan anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas paling lama 3 tahun dan dapat diperpanjang satu kali lagi selama 2 tahun masa jabatan, dengan tidak mengurangi hak Dewan Komisaris/Dewan Pengawas untuk memberhentikannya sewaktu-waktu.

B. Tugas dan Fungsi Komite Audit

POJK No. 55 Pasal 10 mengatur bahwa Komite Audit memiliki tugas dan tanggung jawab paling sedikit meliputi:

1. Melakukan penelaahan atas informasi keuangan yang akan dikeluarkan Emiten atau Perusahaan Publik kepada publik dan/atau pihak otoritas antara lain laporan keuangan, proyeksi, dan laporan lainnya terkait dengan informasi keuangan Emiten atau Perusahaan Publik;
2. Melakukan penelaahan atas ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan yang berhubungan dengan kegiatan Emiten atau Perusahaan Publik;
3. Memberikan pendapat independen dalam hal terjadi perbedaan pendapat antara manajemen dan Akuntan atas jasa yang diberikannya;
4. Memberikan rekomendasi kepada Dewan Komisaris mengenai penunjukan Akuntan yang didasarkan pada independensi, ruang lingkup penugasan, dan imbalan jasa;
5. Melakukan penelaahan atas pelaksanaan pemeriksaan oleh auditor internal dan mengawasi pelaksanaan tindak lanjut oleh Direksi atas temuan auditor internal;
6. Melakukan penelaahan terhadap aktivitas pelaksanaan manajemen risiko yang dilakukan oleh Direksi, jika Emiten atau Perusahaan Publik tidak memiliki fungsi pemantau risiko di bawah Dewan Komisaris;

7. Menelaah pengaduan yang berkaitan dengan proses akuntansi dan pelaporan keuangan Emiten atau Perusahaan Publik;
8. Menelaah dan memberikan saran kepada Dewan Komisaris terkait dengan adanya potensi benturan kepentingan Emiten atau Perusahaan Publik; dan
9. Menjaga kerahasiaan dokumen, data dan informasi Emiten atau Perusahaan Publik.

Tugas dan tanggung jawab dimaksud tidak membatasi Komite Audit untuk melakukan tindakan lain sepanjang tidak bertentangan dengan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan ini serta kelaziman praktik di dalam negeri dan internasional.

Untuk menunjang pelaksanaan tugas dan tanggung jawab tersebut maka Komite Audit sesuai pasal 11 POJK. No. 55 memiliki wewenang, sebagai berikut:

1. Mengakses dokumen, data, dan informasi Emiten atau Perusahaan Publik tentang karyawan, dana, aset, dan sumber daya perusahaan yang diperlukan;
2. Berkomunikasi langsung dengan karyawan, termasuk Direksi dan pihak yang menjalankan fungsi audit internal, manajemen risiko, dan Akuntan terkait tugas dan tanggung jawab Komite Audit;
3. Melibatkan pihak independen di luar anggota Komite Audit yang diperlukan untuk membantu pelaksanaan tugasnya (jika diperlukan); dan
4. Melakukan kewenangan lain yang diberikan oleh Dewan Komisaris.

Untuk memastikan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Komite Audit maka perlu diatur mengenai penyelenggaraan rapat Komite Audit sesuai POJK No.55 sebagai berikut:

1. Komite Audit mengadakan rapat secara berkala paling sedikit 1 (satu) kali dalam 3 (tiga) bulan (Pasal 13);
2. Rapat Komite Audit dapat diselenggarakan apabila dihadiri oleh lebih dari 1/2 (satu per dua) jumlah anggota (Pasal 14);

3. Keputusan rapat Komite Audit diambil berdasarkan musyawarah untuk mufakat (Pasal 15).
4. Setiap rapat Komite Audit dituangkan dalam risalah rapat, termasuk apabila terdapat perbedaan pendapat, yang ditandatangani oleh seluruh anggota Komite Audit yang hadir dan disampaikan kepada Dewan Komisaris (Pasal 16).

Selain rapat berkala tersebut, terkait dengan risiko fraud, Komite Audit perlu melakukan rapat dengan Eksternal Auditor sebagai bagian dari proses penilaian risiko. Eksternal Auditor perlu mempertimbangkan risiko yang terkait dengan pelaporan keuangan, pengabaian manajemen, penyalahgunaan aset, dan korupsi. Penilaian ini harus mencakup evaluasi insentif dan tekanan, peluang, sikap, dan rasionalisasi untuk melakukan penipuan dan hasil penilaian risiko fraud tersebut harus didiskusikan dengan Komite Audit (Arens et al., 2022). Komite Audit juga perlu berkomunikasi dengan Eksternal Auditor mengenai kelemahan dalam sistem pengendalian internal perusahaan (*internal control deficiencies*) (Arens et al., 2022). Komunikasi Komite Audit dan Eksternal Auditor tersebut juga diatur dalam SA 265 tentang Pengkomunikasian Defisiensi dalam Pengendalian Internal kepada Pihak yang Bertanggung Jawab atas Tata Kelola dan Manajemen.

Untuk menguatkan keberadaan Komite Audit maka Emiten atau perusahaan publik wajib memiliki Piagam Komite Audit, yang wajib dimuat dalam Situs Web Emiten atau Perusahaan Publik, dan mengatur hal-hal sebagai berikut:

1. Tugas dan tanggung jawab serta wewenang;
2. Komposisi, struktur, dan persyaratan keanggotaan;
3. Tata cara dan prosedur kerja;
4. Kebijakan penyelenggaraan rapat;
5. Sistem pelaporan kegiatan;
6. Ketentuan mengenai penanganan pengaduan atau pelaporan sehubungan dugaan pelanggaran terkait pelaporan keuangan; dan
7. Masa tugas komite audit.

Untuk perusahaan BUMN, tugas dan tanggung jawab Komite Audit diatur dalam Peraturan Menteri Negara BUMN yaitu PER-12/MBU/2012 tentang Organ Pendukung Dewan Komisaris/Dewan Pengawas Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Pasal 13, sebagai berikut:

1. Membantu Dewan Komisaris/Dewan Pengawas untuk memastikan efektivitas sistem pengendalian internal dan efektivitas pelaksanaan tugas eksternal auditor dan internal auditor;
2. Menilai pelaksanaan kegiatan serta hasil audit yang dilaksanakan oleh Satuan Pengawasan Intern atau auditor eksternal;
3. Memberikan rekomendasi mengenai penyempurnaan sistem pengendalian manajemen serta pelaksanaannya;
4. Memastikan telah terdapat prosedur evaluasi yang memuaskan terhadap segala informasi yang dikeluarkan Perusahaan;
5. Melakukan identifikasi hal-hal yang memerlukan perhatian Dewan Komisaris/Dewan Pengawas serta tugas-tugas Dewan Komisaris/Dewan Pengawas lainnya.

Komite Audit bekerja secara kolektif dalam melaksanakan tugasnya membantu Dewan Komisaris/Dewan Pengawas. Komite Audit juga bersifat mandiri baik dalam pelaksanaan tugasnya maupun dalam pelaporan dan bertanggung jawab langsung kepada Dewan Komisaris/Dewan Pengawas.

Untuk menjadi anggota Komite Audit, PER-12/MBU/2012 pasal 15 mengatur persyaratan keanggotaan Komite Audit, sebagai berikut:

1. Memiliki integritas yang baik dan pengetahuan serta pengalaman kerja yang cukup di bidang pengawasan/pemeriksaan.
2. Tidak memiliki kepentingan/keterkaitan pribadi yang dapat menimbulkan dampak negatif dan benturan kepentingan terhadap perusahaan.
3. Mampu berkomunikasi secara efektif.

4. Dapat menyediakan waktu yang cukup untuk menyelesaikan tugasnya, dan
5. Persyaratan lain yang ditetapkan dalam piagam komite audit, jika diperlukan.

Selain persyaratan tersebut, terdapat ketentuan di Pasal 15 aturan ini yang menetapkan bahwa salah seorang anggota Komite Audit harus memiliki latar belakang pendidikan dan memiliki keahlian di bidang akuntansi atau keuangan, dan salah seorang harus memahami industri/bisnis Perusahaan.

C. Laporan Komite Audit

Sesuai Pasal 17 POJK No. 55, Komite Audit wajib membuat laporan kepada Dewan Komisaris atas setiap penugasan yang diberikan. Selain itu, Komite Audit wajib membuat laporan tahunan pelaksanaan kegiatan Komite Audit yang diungkapkan dalam Laporan Tahunan Emiten atau Perusahaan Publik (diatur dalam Pasal 18). Emiten atau Perusahaan Publik wajib menyampaikan kepada Otoritas Jasa Keuangan informasi mengenai pengangkatan dan pemberhentian Komite Audit paling lambat 2 (dua) hari kerja setelah pengangkatan atau pemberhentian (diatur dalam Pasal 19) dan informasi mengenai pengangkatan dan pemberhentian tersebut wajib dimuat dalam Situs Web Bursa Efek dan/atau Situs Web Emiten atau Perusahaan Publik.

Informasi mengenai Piagam Audit, struktur, jabatan, keanggotaan, keahlian, dan masa jabatan anggota Komite Audit juga wajib dicantumkan dalam Laporan Tahunan Perusahaan secara lengkap termasuk profil masing-masing anggota Komite Audit, mencakup nama lengkap, usia, kewarganegaraan, domisili, latar belakang pendidikan, riwayat pekerjaan, dasar hukum pengangkatan, dan periode jabatan. Laporan Tahunan perusahaan juga memuat informasi mengenai independensi seluruh anggota Komite Audit yang berasal dari pihak independen yang secara eksplisit menjelaskan bahwa anggota Komite Audit yang independen tidak memiliki hubungan keuangan, kepengurusan, kepemilikan saham dan/atau

hubungan keluarga dengan Dewan Komisaris, Direksi dan/atau Pemegang Saham Pengendali atau hubungan dengan Perseroan, yang dapat mempengaruhi kemampuannya bertindak independen.

Informasi mengenai Komite Audit dalam Laporan Tahunan memuat informasi yang rinci mengenai jadwal pelaksanaan rapat Komite Audit, agenda rapat, frekuensi rapat, dan tingkat kehadiran anggota Komite Audit dalam setiap rapat yang diselenggarakan tersebut, termasuk Laporan Singkat Pelaksanaan Kegiatan Komite Audit di tahun berjalan yang melaporkan realisasi kegiatan Komite Audit sesuai dengan tugas dan tanggung jawab Komite Audit menurut Piagam Audit.

D. Daftar Pustaka

Alvin A. Arens, Randal J. Elder, Mark S. Beasley, Chris E. Hogan, Joanne C. Jones (2022). *Auditing: The Art and Science of Assurance Engagements* (Canadian Edition) (15th ed.) Canada: Pearson

Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Indonesia (2015). Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No.55/POJK.04/2015 tentang Pembentukan dan Pedoman Pelaksanaan Kerja Komite Audit. <https://www.ojk.go.id>.

Peraturan Bapepam No. IX.I.5 tentang Pembentukan dan Pedoman Pelaksanaan Kerja Komite Audit.

Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-12/ MBU/2012 tentang Organ Pendukung Dewan Komisaris.

BAB

6

INTERNAL AUDIT

Wahyuningsih, SE., M.Si
Universitas Garut

A. Definisi Internal Audit

Internal audit merupakan bagian yang penting dari komponen pemantauan atas pengendalian internal suatu entitas. Internal audit seringkali disebut sebagai mata dan telinga manajemen. Internal audit dapat menjadi jalan karir yang menantang dan menguntungkan, banyak akuntan publik yang bekerja sebagai auditor eksternal akhirnya menjadi auditor internal, dan banyak auditor internal yang akhirnya menjadi eksekutif dalam organisasinya, kesempatan ini muncul karena auditor internal berada dalam posisi unik untuk memahami organisasi dari suatu perspektif yang luas dan mendalam (Spira & Page, 2003; William F. Messier et al., 2014).

Dan M. Guy et al. (2003) menyatakan bahwa definisi internal audit adalah suatu fungsi penilai independen yang dibentuk dalam organisasi untuk memeriksa dan mengevaluasi kegiatannya sebagai jasa bagi organisasi. Tujuan internal audit adalah untuk membantu anggota organisasi dalam melaksanakan tanggungjawabnya secara efektif (Hazaea et al., 2021).

Untuk mencapai tujuan ini, staf internal audit diharapkan dapat melengkapi organisasi dengan analisis, penilaian, rekomendasi, konsultasi, dan informasi tentang kegiatan yang

ditelaah. Tujuan internal audit meliputi juga meningkatkan pengendalian yang efektif pada biaya yang wajar (Tumwebaze et al., 2018).

Sementara menurut William C. Boyton et al. (2003), definisi internal audit adalah aktivitas pemberian keyakinan serta konsultasi yang independen dan obyektif, yang dirancang untuk menambah nilai dan memperbaiki operasi organisasi. Internal audit membantu organisasi mencapai tujuannya dengan memperkenalkan pendekatan yang sistematis dan disiplin untuk mengevaluasi serta meningkatkan efektivitas proses manajemen risiko, pengendalian, dan pengelolaan (Endaya & Hanefah, 2016).

Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa:

1. Internal menunjukkan bahwa aktivitas audit dilaksanakan dalam organisasi, artinya karyawan yang ada dalam organisasi tersebut yang melakukan aktivitas internal audit.
2. Independen dan obyektif menjelaskan bahwa pertimbangan auditor internal akan bernilai bila bebas dari bias atau penyimpangan.
3. Pendekatan yang sistematis dan disiplin menyiratkan bahwa auditor internal mengikuti standar profesional.
4. Membantu organisasi mencapai tujuannya menunjukkan bahwa internal audit dilakukan untuk membantu atau memberi manfaat bagi keseluruhan organisasi dan diarahkan oleh sasaran serta tujuan organisasi tersebut (William C. Boyton et al., 2003).

B. Tugas dan Fungsi Internal Audit

Ruang lingkup internal audit yang meliputi pemeriksaan dan evaluasi yang memadai atas efektivitas sistem pengendalian internal organisasi dan kualitas kinerja dalam melaksanakan tanggung jawab yang dibebankan (Rakipi et al., 2021).

1. Tugas Internal Audit

Ruang lingkup internal audit meliputi tugas-tugas:

- a. Menelaah reliabilitas dan integritas informasi keuangan dan operasi serta perangkat yang digunakan untuk

mengidentifikasi, mengukur, mengklasifikasi, dan melaporkan informasi semacam itu.

- b. Menelaah sistem yang diterapkan untuk memastikan ketaatan terhadap kebijakan, perencanaan, prosedur, hukum, dan peraturan yang dapat memiliki pengaruh signifikan terhadap operasi dan laporan serta menentukan apakah organisasi telah mematuhi.
- c. Menelaah perangkat perlindungan aktiva, dan secara tepat memverifikasi keberadaan aktiva tersebut.
- d. Menilai keekonomisan dan efisiensi sumber daya yang dipergunakan (Dan M. Guy et al., 2003).

2. Fungsi Internal Audit

Internal auditor disebut “internal” karena bekerja pada satu entitas dan melaporkan hasil pekerjaannya kepada manajemen atau (idealnya) kepada komite audit entitas atau dewan komisaris. Biasanya internal auditor tidak diminta untuk menyampaikan laporan kepada publik atau pihak luar entitas. Fungsi audit internal berbeda secara luas tergantung bagaimana mereka dikelola dan ditugaskan (Kusmiati & Wahyuningsih, 2022). Fungsi internal audit merupakan salah satu tonggak tata kelola perusahaan yang efektif.

Fungsi internal audit paling sering digunakan oleh manajemen dan dewan komisaris dalam bidang yang luas dalam mengevaluasi risiko dan kepatuhan, dan melaksanakan audit keuangan dan audit operasional. Melalui aktivitas ini, internal audit berkontribusi pada tata kelola perusahaan yang efektif dalam organisasi, yang mencakup semua kebijakan dan prosedur yang dikelola manajemen untuk mengendalikan risiko dan mengawasi operasi didalam sebuah perusahaan (William F. Messier et al., 2014).

3. Praktik Profesional Internal Audit

Institute of Internal Auditors (IIA) yaitu suatu organisasi propesi auditor internal, memberikan pedoman bagaimana seharusnya suatu internal audit dilakukan. Dan M. Guy et al.

(2003) menyatakan bahwa praktik profesional internal audit terdiri dari lima kategori:

a. Independensi

Auditor internal menempatkan independensi pada tingkat yang paling tinggi. Independensi memungkinkan auditor internal untuk membuat keputusan yang tidak bias dalam memberikan jasa kepada entitas. Independensi auditor internal diperoleh melalui:

1) Status organisasi

Status organisasi membantu auditor internal mempertahankan independensinya.

2) Objektivitas.

Seluruh auditor internal harus memiliki sikap mental objektif ketika melaksanakan suatu audit.

b. Kemampuan Profesional

Agar dapat mempertanggungjawabkan tugas dengan benar, seorang profesional harus memiliki tingkat kemampuan teknis yang tinggi. Kemampuan teknis meliputi:

1) Penyusunan Staf

Departemen audit internal harus diisi oleh orang-orang yang memiliki kemampuan teknis dan latar belakang pendidikan yang sesuai.

2) Pengetahuan, Keterampilan, dan Disiplin Ilmu

Departemen audit internal, secara bersama-sama harus memiliki pengetahuan serta keterampilan yang esensial untuk melaksanakan audit internal secara efektif, termasuk pemahaman atas standar audit internal. Setiap auditor internal harus memiliki kemampuan teknis untuk melaksanakan prosedur audit internal dan teknik yang tepat. Sangat jelas bahwa tidak setiap orang memiliki semua keahlian dalam disiplin ilmu yang beragam, namun setiap orang harus memiliki apresiasi fundamental atas berbagai bidang secara mencukupi untuk dapat

mengenalinya keberadaan masalah atau masalah potensial.

3) Supervisi

Anggota staf audit internal harus disupervisi secara tepat, sehingga mereka dapat melaksanakan tanggungjawabnya secara layak. Supervisi merupakan proses berlanjut bagi seorang personil yang harus dimulai pada tahap perencanaan audit dan berakhir pada tahap penyelesaian.

4) Hubungan dan Komunikasi antar Karyawan

Untuk membuat penugasan menjadi efektif, para auditor internal harus memahami hubungan antar karyawan dan mampu berinteraksi secara memuaskan dengan orang lain. Auditor internal harus terampil dalam berkomunikasi baik secara lisan maupun tertulis, sehingga dapat dengan jelas memberitahukan tujuan audit, evaluasi, kesimpulan, dan rekomendasi.

5) Pendidikan yang Berkelanjutan

Auditor internal harus menjaga kompetensi teknisnya melalui pendidikan profesional yang berkelanjutan. Mereka harus mengetahui tentang peningkatan dan perkembangan terkini dari standar, prosedur, dan teknik audit internal.

6) Keahlian Profesional

Auditor internal diharapkan melakukan audit dengan penuh keahlian dan keterampilan. Dalam konsep ini terkandung keahlian dan kompetensi yang wajar, dan bukan kinerja yang tidak dapat salah atau yang luar biasa. Ketika melakukan keahlian profesional, auditor internal harus mewaspadaikan hal-hal berikut ini:

- a) Kesalahan dan pengabaian.
- b) Inefisiensi, pemborosan, dan ketidakefektifan.
- c) Konflik kepentingan.
- d) Kondisi dan kegiatan dimana cenderung terjadi ketidakteraturan.

- e) Pengendalian yang tidak memadai dan yang memerlukan peningkatan ketaatan.
- c. Ruang Lingkup Pekerjaan
- Standar ruang lingkup pekerjaan audit memberikan pedoman kepada auditor internal untuk melakukan audit keuangan, audit ketaatan, atau audit operasional. Standar tertentu berkaitan dengan reliabilitas dan integritas informasi; ketaatan terhadap kebijakan, perencanaan, prosedur, hukum, dan peraturan; perlindungan aset; penggunaan sumber daya yang efisien dan ekonomis; serta pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan untuk operasi atau program. Standar-standar ini menunjukkan bahwa auditor internal melaksanakan fungsi audit yang sangat luas dan beragam.
- d. Pelaksanaan Pekerjaan Audit
- Apabila standar ruang lingkup pekerjaan audit memberikan pedoman mengenai pekerjaan audit apa yang harus dilakukan, standar pekerjaan audit memberikan pedoman tentang struktur audit secara keseluruhan, yang meliputi bidang-bidang:
- 1) Perencanaan audit.
Auditor internal harus merencanakan setiap audit dengan benar. Perencanaan ini harus didokumentasikan dan harus meliputi: menetapkan tujuan audit, mendapatkan informasi tentang latar belakang, menentukan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan audit, berkomunikasi dengan semua pihak yang tepat, mengidentifikasi bidang-bidang yang menjadi perhatian audit, menulis program audit, mengidentifikasi prosedur untuk mengidentifikasi hasil, serta mendapatkan persetujuan atas rencana kerja audit.
 - 2) Pemeriksaan dan evaluasi informasi
Auditor internal harus mengumpulkan bukti-bukti kompeten yang memadai untuk menunjang temuan-

temuannya melalui kertas kerja audit, mencatat informasi yang diperoleh serta setiap analisis yang dibuat.

3) Komunikasi hasil

Pekerjaan auditor internal hanya akan memberi sedikit manfaat bagi entitas apabila hasilnya tidak dikomunikasikan dengan benar kepada orang-orang yang tepat. Setelah audit diselesaikan, auditor internal harus menyerahkan laporan tertulis yang ditandatangani. Auditor internal harus membahas kesimpulan audit serta rekomendasinya dengan tingkat manajemen yang sesuai sebelum menerbitkan laporan akhir.

4) Tindak lanjut penugasan

Auditor internal harus menindaklanjuti masalah yang dikemukakan atau rekomendasi yang disampaikan dalam laporan. Auditor internal harus menentukan apakah setiap tindakan perbaikan yang diperlukan yang dinyatakan dalam laporan audit, telah dilakukan atau apakah manajemen menyadari risiko yang terkait dengan tidak dilaksanakannya tindakan perbaikan tersebut.

e. Manajemen Departemen Audit Internal

Agar dapat bekerja secara efektif, fungsi audit internal harus dikelola secara tepat. Direktur audit internal bertanggungjawab menentukan bahwa:

- 1) Pelaksanaan pekerjaan audit telah mencapai tujuan umum dan tanggungjawab sebagaimana ditetapkan oleh manajemen dan dewan direksi.
- 2) Sumber daya di departemen audit internal telah dikelola secara efisien dan efektif.
- 3) Pekerjaan audit yang dilakukan sesuai dengan standar.

C. Laporan Internal Audit

Laporan internal audit dapat menjadi sebuah instrumen yang kuat jika dibuat dan dipergunakan dengan baik. Laporan internal audit dapat mengubah pandangan, dan dapat mendorong dilakukannya tindakan (Li et al., 2018). Laporan internal audit dapat menciptakan kesan keprofesionalan audit, dimana laporan tersebut dapat memberitahukan kepada klien dalam hal ini manajemen senior mengenai kejadian-kejadian penting yang tidak akan mereka ketahui kecuali jika diberitahukan.

1. Isi Laporan Internal Audit

Sawyer et al. (2006) mengatakan bahwa didalam laporan internal audit harus dapat:

- a. Menginformasikan, yaitu menceritakan hal-hal yang mereka temui.
- b. Mempengaruhi, yaitu meyakinkan manajemen mengenai nilai dan validitas dari temuan audit.
- c. Memberikan hasil, yaitu menggerakkan manajemen kearah perubahan dan perbaikan.

Laporan internal audit sebaiknya mempresentasikan temuan dengan jelas dan sederhana, harus mendukung kesimpulan dengan bukti yang persuasif, dan harus memberikan arah pada pengambilan keputusan manajemen dengan memberikan rekomendasi perbaikan. Laporan tersebut sebaiknya menciptakan dipikiran pembacanya bahwa:

- a. Apa yang dilaporkan dapat dipercaya, dan
- b. Apa yang direkomendasikan adalah valid dan berharga (Sawyer et al., 2006).

2. Unsur- unsur Laporan Audit Internal yang Baik

Sawyer et al. (2006) mengatakan bahwa laporan audit internal yang baik terdiri dari empat bagian:

- a. Tujuan, meliputi: tujuan, gambaran umum, dan lingkup audit.

- b. Gambaran umum, meliputi: fungsi-fungsi klien, ukuran dan anggaran dari organisasi klien, volume yang diproduksi, perubahan-perubahan terakhir pada operasi, struktur pelaporan, dan perubahan-perubahan pada manajemen klien.
 - c. Isi, meliputi: pekerjaan audit yang dilaksanakan, dan hasil dari pekerjaan audit.
 - d. Temuan dan rekomendasi, meliputi: kriteria, kondisi, penyebab, dampak, dan rekomendasi.
3. Tanggungjawab Internal Auditor atas Pelaporan Hasil Audit *Standars for the Profesional Practice of Internal Auditing* memberikan panduan mengenai tanggungjawab internal auditor atas pelaporan hasil audit. Sawyer et al. (2006) menyatakan bahwa tanggungjawab auditor internal berkaitan dengan pelaporan hasil audit adalah:
- a. Mengkomunikasikan hasil audit: auditor internal hendaknya mengkomunikasikan hasil-hasil penugasan secepat mungkin.
 - b. Kriteria untuk melakukan komunikasi: komunikasi hendaknya mencakup sasaran dan lingkup penugasan serta juga kesimpulan, rekomendasi, dan rencana tindakan yang berlaku.
 - c. Kualitas komunikasi: komunikasi sebaiknya akurat, objektif, jelas, singkat, konstruktif, lengkap, dan tepat waktunya.
 - d. Pengungkapan penugasan atas keidakpatuhan terhadap standar: ketika ketidakpatuhan terhadap standar memiliki dampak terhadap sebuah penugasan tertentu, komunikasi mengenai hasilnya sebaiknya mengungkapkan bahwa: standar-standar apa yang tidak sepenuhnya diikuti; alasan-alasan ketidakpatuhan; dan dampak terjadinya ketidakpatuhan pada penugasan.

D. Daftar Pustaka

- Dan M. Guy, Alderman, C. W., & Winters, A. J. (2003). *Auditing* (P. A. Rajoe & I. S. Budi (eds.); 5th ed.). Erlangga Jakarta.
- Endaya, K. A., & Hanefah, M. M. (2016). Internal auditor characteristics, internal audit effectiveness, and moderating effect of senior management. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 32(2), 160–176. <https://doi.org/10.1108/jeas-07-2015-0023>
- Hazaea, S. A., Tabash, M. I., Zhu, J., Khatib, S. F. A., & Farhan, N. H. S. (2021). "Internal audit and financial performance of Yemeni commercial banks: Empirical evidence." *Banks and Bank Systems*, 16(2), 137–147. [https://doi.org/10.21511/bbs.16\(2\).2021.13](https://doi.org/10.21511/bbs.16(2).2021.13)
- Kusmiati, E., & Wahyuningsih, W. (2022). Effectiveness of Internal Audit in Rural Banks. *Jurnal Akuntansi*, 12(2), 64–77. <https://doi.org/10.33369/j.akuntansi.12.2.64-77>
- Li, H., Dai, J., Gershberg, T., & Vasarhelyi, M. A. (2018). Understanding usage and value of audit analytics for internal auditors: An organizational approach. *International Journal of Accounting Information Systems*, 28(December 2016), 59–76. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2017.12.005>
- Rakipi, R., De Santis, F., & D'Onza, G. (2021). Correlates of the internal audit function's use of data analytics in the big data era: Global evidence. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 42, 100357. <https://doi.org/10.1016/j.intaccaudtax.2020.100357>
- Sawyer, L. B., Dittenhoper, M. A., & Scheiner, J. H. (2006). *Sawyer's Internal Auditing 5* (D. Adhariani (ed.); 5th ed.). Salemba Empat Jakarta.
- Spira, L. F., & Page, M. (2003). Risk management: The reinvention of internal control and the changing role of internal audit. *Accounting, Auditing & Accountability*

Journal, 16(4), 640–661.
<https://doi.org/10.1108/09513570310492335>

Tumwebaze, Z., Mukyala, V., Ssekiziyivu, B., Tirisa, C. B., & Tumwebonire, A. (2018). Corporate governance, internal audit function and accountability in statutory corporations. *Cogent Business and Management*, 5(1), 1–13.
<https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1527054>

William C. Boyton, Johnson, R. N., & Kell, W. G. (2003). *Modern auditing* (I. S. Budi & H. Wibowo (eds.); 7th ed.). Erlangga Jakarta.

William F. Messier, Glover, S. M., & Prawitt, D. F. (2014). *Jasa Audit dan Assurance Pendekatan Sistematis* (D. Priantinah & N. Puspasari (eds.); 8th ed.). Salemba Empat Jakarta.

BAB 7

LEVEL MANAJERIAL

Dewi Rosaria,SE.,Msi.,Ak.,CA.,CPA
Institut Informatika dan Bisnis Darmajaya

A. Fungsi dan Tugas Level Manajerial

Manajerial adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya (termasuk sumber daya manusia) untuk mencapai tujuan perusahaan. Ini melibatkan pembuatan keputusan dan tindakan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas dalam operasi perusahaan. Manajerial juga mencakup pengembangan strategi, pengaturan tugas dan tanggung jawab, serta pemantauan dan evaluasi kinerja. Level manajerial terdiri dari tingkatan para pemimpin mulai dari pemimpin tertinggi, seperti CEO, hingga para manajer di bawahnya. Level manajerial mengatur cara kerja perusahaan, bagaimana tugas-tugas tertentu diselesaikan, dan bagaimana struktur organisasi disusun. Level manajerial juga menunjukkan pihak mana yang bertanggung jawab atas berbagai keputusan dan tugas yang diberikan. Level manajerial menjaga agar pengetahuan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan tersebar di seluruh cabang dan unit bisnis. Level manajerial mengatur struktur, siklus kerja, dan tingkat komunikasi yang diperlukan untuk menjalankan perusahaan. Selain itu, mereka juga bertanggung jawab untuk memastikan bahwa proses kerja, komunikasi, dan kualitas produk berjalan dengan lancar.

Ada beberapa tingkatan manajerial dalam perusahaan, antara lain:

1. Manajer Tingkat Atas/Eksekutif
 2. Manajer Menengah
 3. Manajer Pertama/Bawahan
 4. Supervisi/Spv
 5. Staff/Operasional.
1. Tugas Manajer Tingkat Atas/Eksekutif antara lain:
 - a. Merencanakan strategi dan visi perusahaan
 - b. Mengambil keputusan penting untuk perusahaan
 - c. Merekrut dan memimpin manajer lainnya
 - d. Bertanggung jawab atas kinerja perusahaan secara keseluruhan
 - e. Memastikan kesesuaian dengan regulasi dan hukum yang berlaku
 - f. Menjaga hubungan dengan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya.
 2. Tugas Manajer Menengah antara lain:
 - a. Mengimplementasikan strategi yang ditentukan manajer tingkat atas
 - b. Memimpin dan mengkoordinasikan tugas-tugas operasional
 - c. Bertanggung jawab atas kinerja departemen atau divisi
 - d. Merencanakan dan menetapkan tujuan bagi bawahan
 - e. Merekrut, melatih, dan membina staf
 - f. Membuat laporan kinerja dan menyampaikan hasil ke manajer tingkat atas.
 3. Tugas Manajer Pertama/Bawahan antara lain:
 - a. Menjalankan tugas-tugas operasional harian
 - b. Mengkoordinasikan dan memimpin staf
 - c. Bertanggung jawab atas kinerja tim atau departemen
 - d. Memastikan tugas-tugas dilakukan tepat waktu dan sesuai standar
 - e. Merencanakan dan memantau pencapaian tujuan

- f. Berkomunikasi dengan manajer menengah dan manajer tingkat atas tentang kinerja dan isu-isu penting.
4. Tugas Supervisi/Spv antara lain:
 - a. Memimpin dan mengawasi tugas-tugas staf
 - b. Memastikan tugas-tugas dilakukan sesuai prosedur dan standar
 - c. Menyelesaikan masalah-masalah operasional harian
 - d. Memberikan bimbingan dan pelatihan kepada staf
 - e. Mengumpulkan dan melaporkan data kinerja ke manajer pertama
 - f. Membantu manajer pertama dalam membuat keputusan operasional.
 5. Tugas Staff/Operasional antara lain:
 - a. Melakukan tugas-tugas operasional seperti produksi, pelayanan, atau administrasi
 - b. Menjalankan tugas sesuai prosedur dan standar yang ditentukan
 - c. Menyelesaikan tugas tepat waktu dan dengan kualitas yang baik
 - d. Berkomunikasi dengan supervisor atau manajer pertama untuk menyelesaikan masalah
 - e. Mengikuti pelatihan dan bimbingan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan
 - f. Menyampaikan feedback dan usulan untuk peningkatan tugas dan prosedur.

Perusahaan dapat membuat tingkap level manajerial yang efektif dengan mengkategorikan dan mengorganisir kualifikasi di setiap level. Dengan mengkategorikan dan mengorganisir kualifikasi, perusahaan dapat mengidentifikasi keterampilan, pengalaman dan kualifikasi yang diperlukan di setiap level untuk membantu efisiensi operasi. Dengan memahami kualifikasi yang dibutuhkan pada setiap level, perusahaan dapat memastikan bahwa para manajer memiliki keterampilan yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan dengan baik. Selain itu, tingkap level manajerial yang efektif juga membantu

perusahaan mengembangkan strategi yang tepat untuk mempromosikan, mempekerjakan dan mengikuti manajer dengan benar.

B. Kualifikasi yang Diperlukan Setiap Level Manajerial

Level manajerial memerlukan set kualifikasi yang berbeda-beda. Setiap tingkat memerlukan kompetensi dan keahlian yang berbeda. Pada level yang lebih tinggi, seperti CEO atau direktur senior, para manajer memerlukan kualifikasi yang lebih tinggi berupa pengalaman dan keahlian manajerial. Manajer senior harus memiliki pemahaman yang baik tentang industri dan kemampuan untuk memimpin organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang. Pada level bawah, seperti manajer, manajer perlu memiliki kualifikasi yang menunjukkan pemahaman dan pengetahuan tentang area yang dikelolanya, serta keterampilan untuk mengimplementasikan tujuan dan strategi organisasi. Pada level manajerial, pengetahuan dan kemampuan yang berbeda-beda diperlukan untuk memastikan bahwa organisasi berjalan dengan baik.

Perusahaan dapat membedakan kualifikasi yang diperlukan di setiap level manajerial melalui penilaian kinerja. Penilaian kinerja memberi perusahaan gambaran yang jelas tentang kinerja para manajer, membantu mereka menilai kualifikasi yang diperlukan di setiap level, dan mengetahui kemampuan manajer di masa lalu dan saat ini. Penilaian kinerja juga memungkinkan perusahaan untuk menentukan apakah manajer memiliki kompetensi yang diperlukan untuk menjalankan sebuah posisi. Selain itu, perusahaan dapat menggunakan survei, wawancara, dan evaluasi kinerja untuk membedakan kualifikasi yang diperlukan di setiap level manajerial. Survei, wawancara, dan evaluasi kinerja memungkinkan perusahaan untuk memahami kemampuan manajer saat ini dan menilai kualifikasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan mereka.

Berikut rincian kualifikasi yang di butuhkan di setiap level manajerial.

1. Kualifikasi yang diperlukan untuk Manajer Tingkat Atas/Eksekutif antara lain:
 - a. Pendidikan tinggi dalam bidang terkait
 - b. Pengalaman kerja yang luas dan komprehensif
 - c. Kemampuan berpikir strategis dan analitis
 - d. Kemampuan komunikasi dan negosiasi yang baik
 - e. Kemampuan memimpin dan memotivasi tim
 - f. Pengalaman membuat keputusan dan memecahkan masalah
 - g. Kemampuan beradaptasi dengan perubahan dan memimpin perubahan
 - h. Kemampuan bekerja dengan pemegang saham dan pemangku kepentingan lain.
2. Kualifikasi yang diperlukan untuk Manajer Menengah antara lain:
 - a. Pendidikan tinggi dalam bidang terkait
 - b. Pengalaman kerja yang relevan dan berhasil
 - c. Kemampuan berpikir analitis dan memecahkan masalah
 - d. Kemampuan komunikasi dan presentasi yang baik
 - e. Kemampuan memimpin dan memotivasi tim
 - f. Kemampuan bekerja dengan target dan deadline
 - g. Kemampuan bekerja secara independen dan dalam tim
 - h. Kemampuan mengembangkan dan menerapkan strategi.
3. Kualifikasi yang diperlukan untuk menjadi Manajer Pertama/Bawahan antara lain:
 - a. Pendidikan tinggi dalam bidang terkait
 - b. Pengalaman kerja yang relevan
 - c. Kemampuan komunikasi dan presentasi yang baik
 - d. Kemampuan bekerja dalam tim dan memimpin tim kecil
 - e. Kemampuan memecahkan masalah dan membuat keputusan
 - f. Kemampuan bekerja dengan target dan deadline

- g. Kemampuan beradaptasi dengan perubahan dan memimpin perubahan kecil
 - h. Kemampuan mengembangkan dan menerapkan prosedur operasi.
4. Kualifikasi yang diperlukan untuk menjadi Supervisi/Spv antara lain:
- a. Pendidikan tinggi dalam bidang terkait
 - b. Pengalaman kerja yang relevan
 - c. Kemampuan komunikasi dan presentasi yang baik
 - d. Kemampuan bekerja dalam tim
 - e. Kemampuan memimpin dan memotivasi tim bawahan
 - f. Kemampuan memecahkan masalah dan membuat keputusan dalam skala kecil
 - g. Kemampuan bekerja dengan target dan deadline
 - h. Kemampuan beradaptasi dengan perubahan dan memimpin perubahan kecil.
5. Kualifikasi yang diperlukan untuk menjadi Staff/Operasional antara lain:
- a. Pendidikan dasar atau menengah
 - b. Pengalaman kerja yang relevan
 - c. Kemampuan komunikasi dan bekerja dalam tim
 - d. Kemampuan mengikuti prosedur dan instruksi
 - e. Kemampuan menyelesaikan tugas dan melaporkan hasil
 - f. Kemampuan mengatasi masalah dalam skala kecil
 - g. Kemampuan bekerja dengan target dan deadline
 - h. Kemampuan belajar dan beradaptasi dengan perubahan.

Perusahaan membangun kualifikasi di setiap level manajerial dengan memberikan pelatihan dan penyegaran kepada manajer dan karyawan. Pelatihan dapat mencakup topik-topik seperti manajemen waktu, manajemen karyawan, manajemen sumber daya, kepemimpinan, komunikasi, dan strategi bisnis. Pelatihan ini memberi manajer pengetahuan dan keterampilan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan efisien dan efektif. Selain pelatihan, perusahaan juga dapat menyewa konsultan untuk memberikan masukan yang berguna

tentang cara mengembangkan dan meningkatkan kualifikasi di setiap level manajerial. Perusahaan dapat membantu manajer meningkatkan keterampilan dan pengetahuan melalui berbagai program karyawan seperti program belajar, program mentor, dan program pengembangan profesional.

C. Kontrol Tingkat Manajerial

Perusahaan harus mengadopsi kontrol yang tepat untuk memastikan agar fungsi dari setiap tingkat manajerial berjalan dengan baik dan efektif. Salah satu cara yang dapat digunakan adalah dengan menetapkan standar kinerja untuk setiap tingkat manajerial sehingga dapat dipertahankan dengan baik. Standar kinerja ini dapat mencakup kualifikasi, keterampilan, pengalaman, dan lainnya yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Selain itu, perusahaan juga dapat menerapkan sistem evaluasi kinerja yang konsisten untuk mengukur kinerja manajer dan memastikan bahwa mereka berkontribusi secara positif terhadap organisasi. Untuk mencapai tujuan ini, perusahaan dapat menggunakan metode seperti wawancara, survei, dan evaluasi kinerja untuk membantu menilai kinerja para manajer.

Di setiap level manajerial, berbagai jenis kontrol dapat diterapkan untuk memastikan efektivitas dan efisiensi operasi. Kontrol yang dibutuhkan di setiap level manajerial tergantung pada jenis manajemen yang dipilih oleh perusahaan. Beberapa jenis kontrol yang dapat digunakan termasuk pengawasan, pengendalian, perencanaan, analisis, dan evaluasi.

1. Pengawasan memungkinkan perusahaan untuk mengawasi dan mengikuti proses-proses dalam operasi manajerial.
2. Kontrol pengendalian memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi dan menangani masalah yang mungkin terjadi.
3. Kontrol perencanaan memungkinkan perusahaan untuk memetakan tugas-tugas yang harus dilakukan di setiap level manajerial.

4. Kontrol analisis memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi hasil operasi manajerial.
5. Kontrol evaluasi memungkinkan perusahaan untuk melakukan penilaian tertentu mengenai keefektifan operasi manajerial.

Kontrol merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja setiap level manajerial. Perusahaan yang menggunakan berbagai jenis kontrol yang tepat akan dapat meningkatkan kinerja manajerial secara signifikan. Kontrol seperti pengawasan, pengendalian, perencanaan, analisis, dan evaluasi dapat memastikan bahwa setiap tingkat manajerial bekerja dengan baik secara konsisten. Kontrol juga memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi dan menangani masalah-masalah sebelum mereka menjadi masalah yang lebih besar. Dengan menggunakan berbagai jenis kontrol yang tepat, perusahaan dapat membuat manajemen yang lebih baik dan mencegah kesalahan dalam operasi manajerial.

Ada berbagai cara yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja di setiap level manajerial. Pertama, salah satu jenis pengukuran yang paling umum adalah melalui survei kinerja. Survei kinerja ini akan membantu perusahaan untuk menilai bagaimana para manajer melakukan pekerjaannya di setiap level manajerial. Kedua, pengukuran kinerja juga dapat dilakukan dengan menganalisis laporan kinerja. Laporan kinerja akan memungkinkan perusahaan untuk melihat performa manajer secara keseluruhan. Ketiga, metode lain yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja adalah melalui evaluasi program. Evaluasi program akan membantu perusahaan untuk mengidentifikasi dan menilai performa setiap manajer secara keseluruhan. Terakhir, perusahaan juga dapat menggunakan umpan balik dari pelanggan untuk menilai kinerja manajer. Umpan balik ini akan membantu perusahaan untuk menilai bagaimana manajer melakukan dan meningkatkan pekerjaan mereka.

D. Skill yang di Butuhkan Perusahaan Dimasa Depan

Dalam beberapa tahun ke depan, teknologi akan berkembang lebih cepat. Untuk bersaing dalam era digital, para pekerja harus memiliki kualifikasi yang tepat. Salah satu kualifikasi yang diperlukan adalah kemampuan untuk memahami dan menggunakan teknologi modern. Dengan demikian, para pekerja harus menambah pengetahuan mereka tentang teknologi modern dan bagaimana menggunakannya untuk meningkatkan produktivitas. Kualifikasi lain yang diperlukan adalah kemampuan untuk mengadaptasi perubahan. Dengan berkembangnya teknologi, para pekerja harus dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi dan memiliki kemampuan untuk mengikutinya. Kemampuan berkomunikasi juga diperlukan untuk meningkatkan kinerja di dunia industri. Dengan kemampuan berkomunikasi yang baik, para pekerja dapat menyampaikan ide atau strategi baru dengan lebih efektif. Kualifikasi lain yang diperlukan adalah kemampuan untuk berpikir kreatif dan berinisiatif. Dengan kemampuan ini, para pekerja dapat menyelesaikan masalah dengan lebih cepat dan efektif. Kualifikasi terakhir yang diperlukan adalah kemampuan untuk bekerja secara tim. Dengan kemampuan ini, para pekerja dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Top 20 Job Roles in Decreasing and Increasing Demand Across Industries	
Decreasing Demand	Increasing Demand
1. Data Entry Clerks	1. Data Analysts and Scientists
2. Administrative and Executive Secretaries	2. AI and Machine Learning Specialists
3. Accounting, Bookkeeping and Payroll Clerks	3. Big Data Specialists
4. Accountants and Auditors	4. Digital Marketing and Strategy Specialists
5. Assembly and Factory Workers	5. Process Automation Specialists
6. Business Services and Administration Managers	6. Business Development Professionals
7. Client Information and Customer Service Workers	7. Digital Transformation Specialists
8. General and Operations Managers	8. Information Security Analysts
9. Mechanics and Machinery Repairers	9. Software and Applications Developers
10. Material-Recording and Stock-Keeping Clerks	10. Internet of Things Specialists
11. Financial Analysts	11. Project Managers
12. Postal Service Clerks	12. Business Services and Administration Managers
13. Sales Rep., Wholesale and Manuf., Tech. and Sci.Products	13. Database and Network Professionals
14. Relationship Managers	14. Robotics Engineers
15. Bank Tellers and Related Clerks	15. Strategic Advisors
16. Door-To-Door Sales, News and Street Vendors	16. Management and Organization Analysts
17. Electronics and Telecoms Installers and Repairers	17. FinTech Engineers
18. Human Resources Specialists	18. Mechanics and Machinery Repairers
19. Training and Development Specialists	19. Organizational Development Specialists
20. Construction Laborers	20. Risk Management Specialists

Source : Future of Jobs Survey 2020, World Economic Forum.

Gambar 1 Posisi Pekerjaan yang Permintaannya Menurunkan
Meningkat

Soft skill masih diperlukan di masa depan untuk bekerja. Soft skill adalah keterampilan yang memungkinkan seseorang untuk menyelesaikan tugas yang beragam dengan sukses. Soft skill meliputi kemampuan untuk berkomunikasi, kemampuan untuk bekerja secara tim, kemampuan untuk menilai situasi dan mengambil keputusan, kemampuan untuk berpikir kreatif dan berinisiatif, dan lain-lain. Soft skill penting untuk membantu para pekerja dalam mengikuti perubahan yang terjadi di lingkungan kerja. Soft skill juga dapat membantu para pekerja memahami situasi yang berubah dengan cepat. Soft skill juga penting untuk membantu para pekerja bekerja dengan lebih efektif dan produktif. Soft skill juga penting untuk membantu mereka meningkatkan kemampuan mereka dalam menyelesaikan tugas secara efisien. Dengan demikian, soft skill masih diperlukan di masa depan untuk membantu para pekerja bekerja lebih baik dan efektif.

Top 15 skills for 2025	Top cross-cutting, specialized skills of the future
1. Analytical thinking and innovation	1. Product Marketing
2. Active learning and learning strategies	2. Digital Marketing
3. Complex problem-solving	3. Software Development Life Cycle (SDLC)
4. Critical thinking and analysis	4. Business Management
5. Creativity, originality and initiative	5. Advertising
6. Leadership and social influence	6. Human-Computer Interaction
7. Technology use, monitoring and control	7. Development Tools
8. Technology design and programming	8. Data Storage Technologies
9. Resilience, stress tolerance and flexibility	9. Computer Networking
10. Reasoning, problem-solving and ideation	10. Web Development
11. Emotional intelligence	11. Management Consulting
12. Troubleshooting and user experience	12. Entrepreneurship
13. Service orientation	13. Artificial Intelligence
14. Systems analysis and evaluation	14. Data Science
15. Persuasion and negotiation	15. Retail Sales
	16. Technical Support
	17. Social Media
	18. Graphic Design
	19. Information Management

Source : Future of Jobs Survey 2020, World Economic Forum. Source : LinkedIn Economic Graph.

Cross-cutting skills are those skills that are applicable and easily transferable across many occupations and roles.

Gambar 2 Skill yang Paling dibutuhkan di masa Depan untuk Sebuah Pekerjaan

Dengan berkembangnya teknologi, beberapa hard skill mungkin tidak lagi diperlukan di masa depan. Sebagai contoh, kemampuan menulis dengan kertas dan pena mungkin tidak diperlukan lagi karena penggunaan teknologi digital yang semakin mendorong penggunaan komputer dan mesin untuk menulis. Kemampuan menggambar juga mungkin tidak diperlukan karena perangkat lunak desain grafis yang tersedia.

Kemampuan membaca blueprints dan diagram teknis mungkin tidak diperlukan karena perangkat lunak desain dan model 3D yang tersedia. Kemampuan mengoperasikan peralatan khusus juga mungkin tidak diperlukan lagi karena banyak perangkat lunak yang dapat digunakan untuk menggantikan fungsi manual. Selain itu, kemampuan untuk mengatur, mengorganisir dan mencari data mungkin tidak diperlukan lagi karena aplikasi pencatatan yang semakin canggih.

E. Daftar Pustaka

- Dwinda, A. (2020). *3 Tingkatan Manajemen Perusahaan* [Blog].
<https://employers.glints.com/id-id/blog/3-tingkatan-manajemen-perusahaan/>
- linkedin. (2023). *Future of Skills*.
<https://linkedin.github.io/future-of-skills/>
- Wijaya, J. (2022). *Mengenal Top Management dan Berbagai Tingkatan Manajemen Lainnya* [Blog].
<https://www.hashmicro.com/id/blog/apa-itu-top-management/>
- World Economics Forum. (2020). *The Future of Jobs Report 2020*.
<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/in-full>
- Wreta, A. (2022). *Tingkatan Manajemen: Apa Itu, Fungsi, dan Tugasnya* [News]. *Detik.Com*.
<https://finance.detik.com/solusiukm/d-6341692/tingkatan-manajemen-apa-itu-fungsi-dan-tugasnya>

BAB 8

SISTEM INFORMASI SUMBER DAYA MANUSIA

Winda Ningsih, SE., M.Ak
Universitas Garut

A. Definisi Sistem Informasi SDM

Sistem merupakan sekumpulan unsur yang saling terikat dalam suatu hubungan diantara unsur-unsur tersebut dengan lingkungan. Menurut (Turban et al., 2003) sistem ialah kelompok komponen yang saling bersinergi dan bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan umum dengan menerima masukan (input) dan menghasilkan keluaran (output) dalam proses transformasi yang terorganisasi. Sedangkan menurut (Mc.Leod, 2001) sistem merupakan sekumpulan elemen yang saling terintegrasi dengan maksud yang sama untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Informasi Menurut (Mc.Leod, 2001) merupakan data yang telah diproses atau data yang telah memiliki arti tertentu bagi kebutuhan penggunaannya. Sedangkan menurut (Krismiaji, 2015) informasi adalah data yang telah terorganisasi dan telah memiliki kegunaan dan manfaat.

Sistem informasi merupakan hal yang sangat penting bagi manajemen suatu perusahaan dalam proses pengambilan keputusan. Informasi ini merupakan keluaran dari sistem informasi (Information system) atau disebut juga dengan processing sistem atau information processing system atau information- generating system.

Menurut (Indrajit, 2000) sistem informasi merupakan suatu kumpulan komponen perusahaan atau organisasi yang berhubungan dengan proses penciptaan dan pengaliran informasi.

Sedangkan menurut (O'Brien, 1999) *“an information system is an organized combination of people, software, hardware, communication networks, and data resources that collect, transform, and disseminate information in an organization”* jadi sistem informasi yaitu kombinasi antara komponen dalam perusahaan atau suatu organisasi yang terdiri atas orang, sistem dan prosedur serta teknologi informasi untuk melakukan pengolahan data menjadi informasi dan menyalurkan untuk digunakan oleh suatu perusahaan atau organisasi.

(Jogiyanto, 2005) menuturkan bahwa sistem informasi dapat didefinisikan sebagai sistem dalam suatu organisasi yang merupakan kombinasi dari individu, fasilitas, teknologi, media prosedur-prosedur dan pengendalian yang ditujukan untuk jalur komunikasi penting, memproses tipe transaksi penting, memproses tipe transaksi rutin tertentu, memberi sinyal kepada manajemen dan lainnya terhadap kejadian-kejadian internal dan eksternal sebagai suatu dasar informasi untuk pengambilan keputusan.

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang mengelola lingkup pegawai, buruh, manajer, dan pekerja lainnya untuk mampu mendukung kegiatan organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Sistem informasi sumber daya manusia merupakan gabungan antara bidang manajemen sumber daya manusia dan teknologi informasi. Sistem informasi sumber daya manusia adalah komponen yang saling berhubungan untuk mengumpulkan, memproses, menyimpan dan menyebarkan informasi dalam mendukung pengambilan keputusan, koordinasi, pengendalian, analisis, dan visualisasi kegiatan manajemen sumber daya manusia organisasi (Manunggal et al., 2022).

Sedangkan menurut (Mamun & Islam 2016) menjelaskan bahwa sistem informasi sumber daya manusia dipandang sebagai alat untuk membuat dan menyebarkan informasi yang berkaitan dengan sumber daya manusia, yang selaras dengan arah strategis dari suatu perusahaan.

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh (Shiri, 2012) ditemukan bahwa penggunaan *Human Resources Information System* (HRIS) pada suatu organisasi telah memberikan hasil kerja yang lebih efektif dan lebih cepat, serta membawa perbaikan pada fungsi sumber daya manusia secara keseluruhan, bahkan telah membantu dalam menyelaraskan praktik sumber daya manusia dengan strategi organisasi, sehingga meningkatkan efisiensi fungsi sumber daya manusia (SDM).

Berdasarkan beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa sistem informasi sumber daya manusia (HRIS) merupakan kumpulan komponen yang saling terintegrasi dalam mengumpulkan, memproses, menyimpan dan menyebarkan informasi yang berkaitan dengan sumber daya manusia untuk mendukung pengambilan keputusan, berkoordinasi, pengendalian, analisis dan visualisasi kegiatan pengelolaan sumber daya manusia suatu organisasi.

B. Ruang Lingkup Sistem Informasi SDM

Menurut (Sadili, 2006) menyebutkan bahwa pada sistem kepegawaian pada suatu perusahaan terdapat suatu bentuk model data yang pada dasarnya meliputi proses-proses yang berhubungan dengan hal berikut:

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia ialah suatu proses analisis dan simulasi kebutuhan SDM sesuai dengan data rekapitulasi kekuatan sumber daya manusia yang dimiliki oleh suatu perusahaan, kemudian dikaitkan dengan rencana pengembangan aktivitas suatu departemen pada masa mendatang. Oleh karena itu, pada dasarnya hal ini akan berdampak pada pengadaan SDM atau penempatan sumber

daya manusia pada suatu tempat atau unit departemen yang membutuhkan.

2. Administrasi Personalia

Pada hakikatnya proses ini ialah proses yang paling dasar dalam hal pengumpulan informasi yang berhubungan dengan sistem kepegawaian. Proses yang pertama kali dilakukan adalah proses pengumpulan informasi yang berhubungan dengan kelengkapan atau pelengkap dari proses administrasi umum yang berkaitan dengan seorang pegawai. Proses sebagaimana disebutkan tersebut termasuk di dalamnya adalah proses perekaman data umum kepegawaian, diantaranya:

- a. Biodata pegawai
- b. Sejarah kepangkatan
- c. Sejarah jabatan
- d. Sejarah pendidikan formal
- e. Sejarah pendidikan penjenjangan
- f. Sejarah pendidikan substansial
- g. Keahlian berbahasa asing
- h. Penggunaan fasilitas perusahaan
- i. Sejarah kunjungan ke luar kota atau luar negeri
- j. Daftar keluarga
- k. Sejarah hukuman dan penghargaan yang diperoleh
- l. Memo khusus

3. Kompensasi dan Benefit

Berikut ini adalah ruang lingkup proses yang termasuk dalam kompensasi dan benefit:

- a. Proses penentuan gaji dan transaksinya.

Yang termasuk dalam proses ini adalah penggunaan 'merit paymen' dalam penentuan gaji dan juga pendapatan lain yang pastinya berkaitan dengan pendapatan tambahan seperti contohnya lembur, uang makan, uang perumahan, insentif daerah terpencil, supervisor dan lain sebagainya.

- b. Proses pemberian fasilitas yang berhubungan dengan kebutuhan diluar ruang lingkup kerja yang bertujuan untuk memberikan jaminan rasa aman selama bekerja di perusahaan, seperti misalnya kesehatan dan tabungan pensiun.
4. Evaluasi Kinerja dan Personel

Pengkajian dan umpan balik merupakan sistem penilaian yang baik dalam menilai kinerja pegawai. Pihak manajemen dalam hal melaksanakan pengkajian digunakan kriteria-kriteria mendasar yang telah ditentukan sebelumnya. Selain itu juga dilakukan berdasarkan hasil dari kajian yang umumnya dilakukan oleh suatu tim. Dalam melaksanakan pekerjaan, hal ini dapat diinformasikan dan didiskusikan bersama dengan personel tersebut untuk mengetahui apresiasi lebih lanjut mengenai cara pengkajian dan harapannya. Dengan adanya sistem kepegawaian diharapkan dapat diperoleh suatu sistem evaluasi yang lebih objektif yang mengacu pada fakta-fakta yang ditemukan sebelumnya.
5. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan merupakan salah satu rangka keberhasilan personel dalam menunjang strategi departemen pada suatu unit organisasinya. Proses yang termasuk dalam sistem kepegawaian diantaranya sebagai berikut:

 - a. Perencanaan jadwal pendidikan, yang berkaitan dengan pendidikan yang akan diselenggarakan oleh organisasi.
 - b. Perencanaan kebutuhan pendidikan, yaitu yang berhubungan dengan rencana pendidikan yang akan diikuti oleh pegawai yang berkaitan dengan tugas dan tanggungjawabnya.
 - c. Realisasi pendidikan, hal ini bertujuan untuk mencatat informasi yang berkaitan dengan kesetaraan pegawai pada pendidikan yang diikutinya. Pada dasarnya yang termasuk dalam hal ini ialah pendidikan dalam kategori non formal.

6. Pemutusan Hubungan Kerja atau Pensiun

Untuk menangani hal-hal yang berhubungan dengan selesainya masa kerja pegawai diperlukan sebuah proses, baik secara normal maupun karena hal lainnya. Sistem ini menyimpan informasi dari seluruh pegawai yang pernah bekerja pada perusahaan, sehubungan dengan kewajiban dan juga hak-hak yang harus dikeluarkan oleh perusahaan seperti uang pensiun, pesangon, dan sebagainya.

C. Komponen Dasar Sistem Informasi SDM

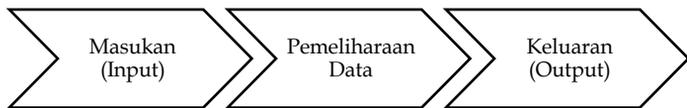
Sistem informasi sumber daya manusia dihasilkan dari berbagai elemen pembentuknya. Setiap elemen harus berfungsi dengan baik supaya bisa memberikan manfaat bagi perusahaan. Pada dasarnya, sistem adalah suatu kumpulan kegiatan yang berasal dari masukan-masukan (*input*), kemudian mengubahnya ke dalam item-item yang bermanfaat. Selanjutnya mengeluarkan item-item tersebut ke tempat yang dimanfaatkan.

(Rivai, 2009) menuturkan bahwa ada tiga komponen fungsional utama dalam setiap sistem informasi sumber daya manusia. Komponen-komponen tersebut diantaranya:

1. Fungsi masukan, yaitu menginput informasi tentang pegawai ke dalam sistem informasi sumber daya manusia. Masukan-masukan dari sistem informasi SDM ini serupa dengan sistem manual. Informasi mengenai pegawai, kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur SDM, dan informasi yang berkaitan dengan kepegawaian lainnya harus dimasukkan ke dalam sistem untuk dapat digunakan. Informasi ini biasanya bersumber dari dokumen-dokumen ke dalam komputer pribadi yang dapat dihubungkan dengan komputer besar (*mainframe computer*). Informasi tersebut dapat diinput dengan cara diketik, dibaca secara digital, atau dipindah (*scanned*) dari dokumen-dokumen, kemudian dimasukkan ke dalam sistem dari komputer-komputer lainnya, atau diambil dari mesin-mesin lainnya.

2. Fungsi pemeliharaan data. Setelah data diinput ke dalam sistem informasi, kemudian fungsi pemeliharaan data (data maintenance function) akan memperbaharui dan juga menambahkan data baru ke dalam basis data yang sudah ada.
3. Fungsi keluaran. Fungsi keluaran ini adalah fungsi yang paling terlihat jelas dari sebuah sistem informasi SDM yang dihasilkan. Sistem informasi SDM harus memproses keluaran, membuat kalkulasi yang diperlukan dengan tujuan untuk menghasilkan output yang mempunyai nilai bagi user komputer. Kemudian setelah itu memformat presentasinya dalam cara yang mampu dimengerti oleh pengguna.

(Handoko, 2001) juga mengemukakan hal yang sama bahwa terdapat tiga komponen fungsional utama yang harus ada dalam sebuah sistem informasi sumber daya manusia, yaitu diantaranya dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3 Komponen-Komponen dalam Sistem Informasi SDM

Adapun penjelasan dari gambar di atas adalah sebagai berikut:

1. Masukan (Input)

Fungsi input ini memberikan kemampuan untuk memasukan informasi mengenai personalia ke dalam sistem informasi SDM, yaitu meliputi berbagai prosedur yang diperlukan untuk mengumpulkan data: siapa yang mengumpulkan, kapan dikumpulkannya dan bagaimana seharusnya data di proses.

2. Fungsi pemeliharaan data

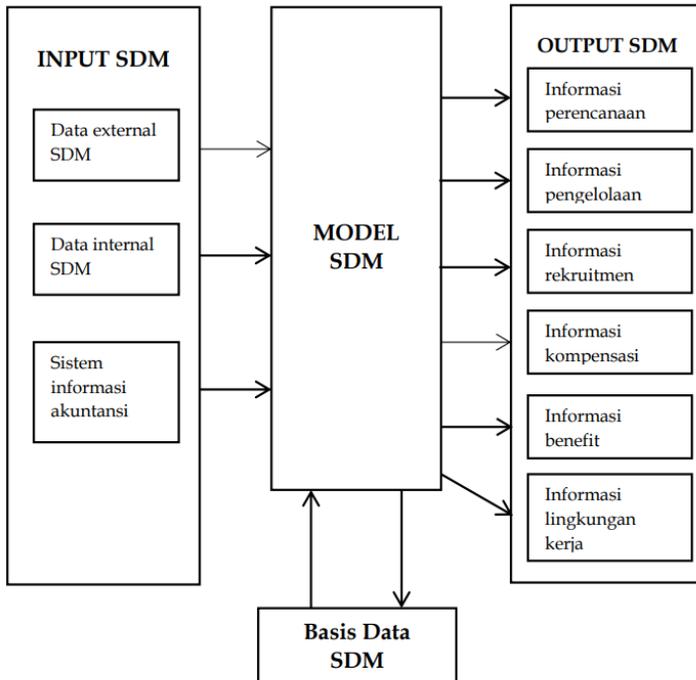
Setelah fungsi input memproses datanya, kemudian fungsi pemeliharaan ini akan mengelola kualitas data yang disimpan. Fungsi ini akan memperbaharui, menambah data

baru dan menghilangkan data yang sudah tidak diperlukan lagi pada data base.

3. Fungsi keluaran (*Output*)

Fungsi keluaran ini merupakan fungsi sistem yang paling jelas untuk memproduksi keluaran (*output*) yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. *Output* ini meliputi laporan-laporan standar dan rutin maupun laporan-laporan khusus. *Output* yang dihasilkan oleh sistem adalah penghubung yang sangat penting antara sistem informasi SDM dengan para penggunanya.

Adapun komponen-komponen sistem informasi SDM menurut (Jogiyanto, 2005) disajikan pada gambar berikut:



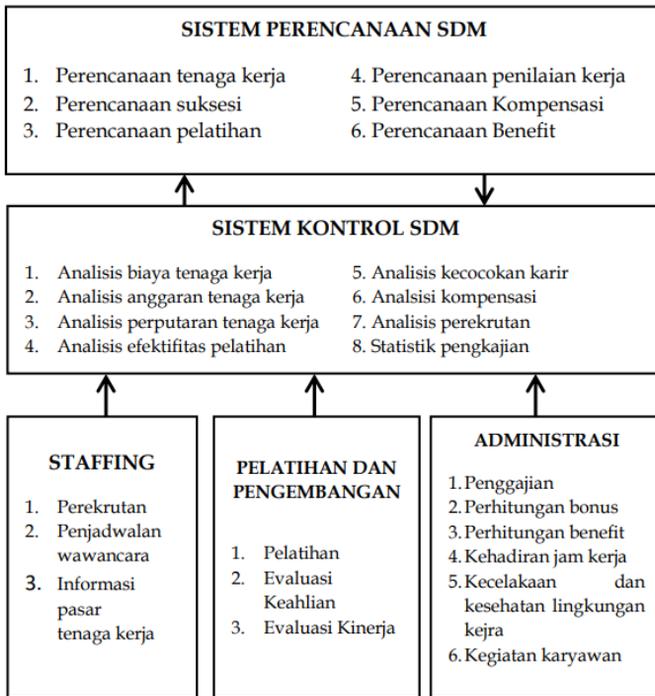
Gambar 4 Komponen-Komponen Sistem Informasi SDM

Sumber: Jogiyanto, 2005:250

Enam macam kelompok output/hasil yang dihasilkan oleh sistem informasi SDM diantaranya:

- a. Informasi perencanaan tenaga kerja adalah informasi yang dibutuhkan oleh pihak manajer puncak untuk merencanakan kebutuhan tenaga kerja dalam jangka pendek dan jangka panjang. Informasi ini diantaranya meliputi informasi untuk analisis perputaran tenaga kerja (turnover), anggaran biaya tenaga kerja dan perencanaan tenaga kerja itu sendiri.
- b. Informasi pengelolaan tenaga kerja, ialah informasi yang dibutuhkan untuk mengelola sumber daya manusia di dalam suatu organisasi. Informasi ini meliputi informasi pelatihan, penilaian atau evaluasi kinerja, evaluasi keahlian, karir, jabatan, relokasi, dan kedisiplinan.
- c. Informasi rekrutmen atau pengadaan tenaga kerja, yaitu informasi yang dibutuhkan dengan tujuan pengadaan tenaga kerja secara eksternal maupun internal. Yang termasuk kedalam informasi ini diantaranya informasi pasar tenaga kerja, penjadwalan wawancara, perekrutan dan analisis rekrutmen.
- d. Informasi kompensasi, yaitu informasi yang meliputi penggajian dan kompensasinya yang meliputi kehadiran dan jam kerja, perhitungan gaji dan bonus, perencanaan kompensasi dan analisis kompensasi.
- e. Informasi benefit, yaitu meliputi keuntungan yang diterima oleh pegawai. Keuntungan berbeda dengan kompensasi. Jika kompensasi lebih ke insentif yang dikaitkan dengan kinerja seorang pegawai, sedangkan benefit lebih ke memperoleh tambahan manfaat yang diterima oleh karyawan, contohnya seperti dana pensiun.
- f. Informasi lingkungan kerja, yaitu berhubungan dengan keluhan-keluhan, kecelakaan selama kerja, kesehatan karyawan dan lingkungan kerjanya.

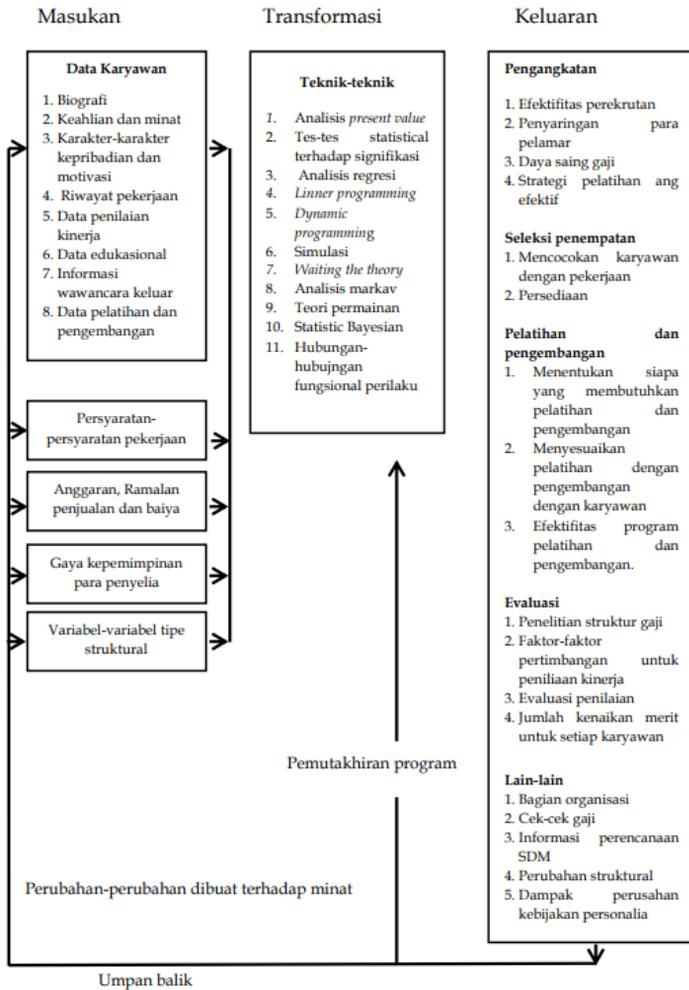
Informasi-informasi dalam laporan tersebut kemudian dibutuhkan oleh tingkatan manajemen dalam pengambilan keputusan, sebagai berikut:



Gambar 5 Informasi-Informasi Sistem Informasi SDM Untuk Ketiga Level Manajemen
 Sumber: Jogiyanto, 2005:253

Untuk mencapai tujuan yang diharapkan, perbaikan-perbaikan dari proyek analisis dan desain perencanaan yang cermat, keahlian teknis, partisipasi pengguna informasi, kesabaran yang luar biasa dan otorisasi dari manajemen puncak, semua itu merupakan hal yang penting.

(Rivai, 2009) memberikan sebuah contoh model sistem informasi SDM. Model ini merupakan model sistem yang terdiri dari masukan, transformasi, keluaran-keluaran, pengendalian dan elemen-elemen *feed back*.



Gambar 6 Model Merancang Sistem Informasi SDM
 Sumber: Rivai (2009:1029)

Model tersebut komprehensif, karena inputnya mencakup data perihal gaya kepemimpinan dan struktur organisasi, juga data mengenai individu seperti pendidikan, keahlian-keahlian, dan demografis. Data masukan ini kemudian ditransformasikan menjadi informasi yang berguna untuk pengambilan keputusan dalam bidang rekrutmen, kompensasi, pelatihan dan evaluasi

pegawai. Sedangkan umpan balik atas efektivitas sistem ini terdiri dari ukuran-ukuran kinerja, baik secara individu maupun organisasional. Sebagai contoh, efektivitas strategi rekrutmen dan seleksi yang baru dapat diukur dengan membandingkan antara kinerja karyawan yang diseleksi dibawah sistem yang baru dengan kinerja dari beberapa karyawan di bawah sistem yang sebelumnya atau sistem lama (Rivai, 2009).

Jadi model sistem informasi SDM tersebut dapat digunakan oleh suatu perusahaan sebagai perbaikan-perbaikan atau tindak lanjut dari evaluasi dari proyek analisis dan desain perencanaan yang cermat, keahlian teknis, partisipasi user informasi, kesabaran yang luar biasa dan otoritas dari pihak top manajemen.

D. Daftar Pustaka

- Handoko, T. H. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (II). BPFE Yogyakarta.
- Indrajit, E. (2000). *Pengantar Konsep Dasar Manajemen Sistem Informasi dan Teknologi*. Elex Media Komputindo-Gramedia.
- Jogiyanto, H. . (2005). *Analisa dan Desain Sistem Informasi: Pendekatan Terstruktur Teori dan Praktik Aplikasi Bisnis*. ANDI.
- Krismiaji. (2015). *Sistem Informasi Akuntansi* (Edisi Keem). UPP STIM YKPN.
- Mamun, & Islam. (2016). Perception of Management on Outcomes of Human Resource Information System (HRIS). *International Journal of Business and Social Research*, 2.
- Manunggal, N., Santoso, I. T., & Wicaksana, S. (2022). Pengaruh Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (HRIS) dan Kecerdasan Buatan Terhadap Kinerja Industri Pertahanan. In *Journal of Industrial ...* (Vol. 3, Issue 6). <https://www.jiemar.org/index.php/jiemar/article/view>

- McLeod, R. (2001). *Sistem Informasi*. Prenhallindo.
- O'Brien, J. A. (1999). *Management Information System, Managing Information Technology in the International Enterprise*. Irwin McGraw Hill.
- Rivai, V. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Raja Grafindo Persada.
- Sadili, S. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Setia.
- Shiri, S. (2012). *Effectiveness of Human Resource Information System on HR Functions of the Organization: A Cross Sectional Study*.
- Turban, E., Rainer, Kelly, Potter, & Richard, E. (2003). *Introduction to Information Technology*. John Wiley & Sons.
- Usman, H., & Akbar, P. S. (2006). *Metodologi Penelitian Sosial*. Bumi Aksara.
- Zare, I. (2012). Study of effect of accounting information systems and softwares on qualitative features of accounting information. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 1(4), 1-12.

BAB 9

SISTEM INFORMASI MANAJEMEN

Lina Nurlaela, SE., M.Si
Universitas Garut

A. Definisi Sistem Informasi Manajemen

Segala bidang kehidupan membutuhkan manajemen. Bahkan, dalam organisasi atau perkumpulan yang paling kecil seperti individu dan keluarga, memerlukan penerapan manajemen.

Sebuah organisasi seperti perusahaan atau sebuah bisnis yang sedang berjalan harus mendapatkan perhatian lebih dari seorang manajer terkait pengelolaan kegiatan serta data. Dunia bisnis harus mempunyai sistem informasi manajemen karena itu merupakan piranti yang digunakan untuk mendukung proses, operasional, evaluasi, serta teknologi dan informasi.

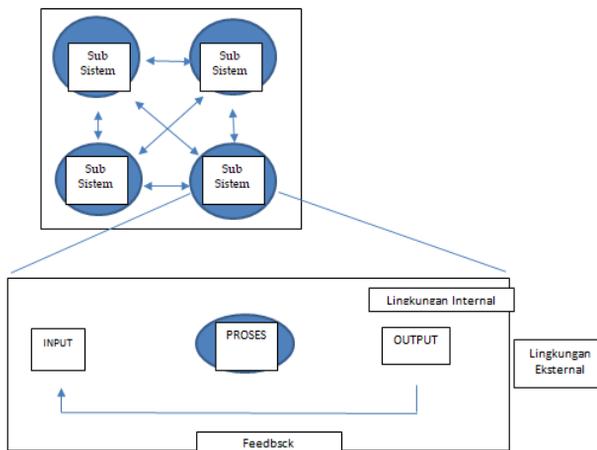
Informasi yang semakin berkembang membawa perubahan yang cukup signifikan di kehidupan manusia sehari-hari. Perubahan tersebut dapat dilihat dari cara berkomunikasi, berinteraksi, dan bekerja. Baik itu untuk kepentingan sendiri maupun kepentingan yang melibatkan banyak orang (organisasi). Semua aspek kehidupan saat ini membutuhkan media informasi dan pengolah data sebagai penunjang untuk melaksanakan kegiatannya. Adanya berbagai macam media informasi semua orang atau organisasi memiliki banyak pilihan untuk mencari informasi dengan cepat dan akurat. Karena dengan informasi saat ini memiliki peran yang sangat besar

dalam melakukan kegiatannya termasuk dalam bisnis disebut perusahaan. Maka dari itu perlu adanya sistem informasi manajemen yang bisa menyediakan informasi yang bertujuan untuk mendukung operasional manajemen dan keputusan dalam organisasi.

1. Sistem

Sistem adalah sebuah dasar pergerakan dalam seluruh kegiatan, keberadaan system dalam segala bidang sangat diperlukan, tanpa adanya konsep dari sistem kegiatan atau pekerjaan akan berjalan tanpa kendali (Widiyastuty, 2021). Sedangkan Menurut (Fathansyah, 2015) bahwa “Sistem adalah sebuah tatanan (keterpaduan) yang terdiri atas sejumlah komponen fungsional (dengan satuan fungsi dan tugas khusus) yang saling berhubungan dan secara bersama-sama bertujuan untuk memenuhi suatu proses tertentu”.

Sistem yang baik adalah sebuah sistem yang mempunyai tujuan, batas, subsistem, input, proses, output dan *feed back* (umpan balik) secara jelas. Berikut adalah penjelasan ciri-ciri sistem dengan yang integrasi dengan sistem atau subsistem itu sendiri.



Gambar 7 Ciri-ciri Sistem

Dapat ditarik simpulan bahwa tujuan utama dalam pembangunan sistem ini adalah untuk memecahkan berbagai masalah dalam bisnis, seperti layanan, biaya produk, dan strategi bisnis. Sistem ini digunakan untuk melakukan analisis sistem informasi pada penerapan aktivitas operasional suatu organisasi

2. Informasi

Secara etimologi, informasi berasal dari bahasa Perancis yaitu *informacion* yang memiliki arti konsep, ide, atau garis besar. Menurut (Tukino, 2020) Informasi merupakan sebuah data yang dikelola menjadi sesuatu yang lebih bernilai tinggi bagi penerima guna membantu membuat sebuah pengambilan keputusan. Sementara menurut (Martin Halomoan Lumbangaol, 2020) informasi adalah hasil dari pemrosesan data yang relevan dan memiliki manfaat bagi penggunaannya.

3. Sistem Informasi

Sistem Informasi menurut Jeperson (Hutahaean, 2018) Suatu sistem di dalam suatu organisasi yang mempertemukan kebutuhan pengelolaan transaksi harian, mendukung operasi, bersifat manajerial dan kegiatan strategi dari suatu organisasi dan menyediakan pihak luar tertentu dengan laporan-laporan yang dibutuhkan. Sedangkan menurut (Marakas & O'Brien, 2017) kombinasi dari orang-orang, perangkat keras, perangkat lunak, jaringan komunikasi, sumber daya data, dan kebijakan serta prosedur dalam menyimpan, mendapatkan kembali, mengubah, dan menyebarkan informasi dalam suatu organisasi (Marakas & O'Brien, 2017)

4. Manajemen

Ricky W. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan,

sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.

Menurut (Afandi, 2018) Manajemen adalah proses kerja sama antar karyawan untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan pelaksanaan fungsifungsi perencanaan, pengorganisasian, personalia, pengarahan, kepemimpinan, dan pengawasan. Proses tersebut dapat menentukan pencapaian sasaran-sasaran yang telah ditentukan dengan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya untuk mencapai hasil lebih yang efisien dan efektif.

5. Sistem Informasi Manajemen

Sistem informasi manajemen menurut (Moekijat, 2016) adalah jaringan pengolah data dari sebuah organisasi dan diperlukan untuk memberikan data yang bersifat intern maupun ekstern sebagai dasar pengambilan keputusan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sistem Informasi Manajemen memiliki sejumlah fungsi yang akan berdampak baik terhadap operasional perusahaan.

Menurut Japerson Fungsi dari Sistem Informasi Manajemen sebagai berikut:

- a. Memudahkan bagian manajemen melakukan perencanaan, pengawasan, serta pengerahan kerja bagi semua departemen yang dikoordinirnya.
- b. Meningkatkan efektivitas dan efesiensi pengolahan data, karena data yang data adalah system informasi suatu manajemen adalah data yang telah tersaji secara akurat dan bersifat real time.
- c. Meminimalisasi biaya dan meningkatkan produktivitas suatu perusahaan atau organisasi.
- d. Sebagai sarana peningkatan sumber daya manusia, karena dalam pelaksanaannya diperlukan unit kerja yang terstruktur dan terkoordinir yang berbasis teknologi

Karakteristik Sistem Informasi Manajemen

1. Didasarkan pada suatu perencanaan jangka panjang.
2. Memberikan sebuah pandangan menyeluruh dari dinamika dan struktur organisasi.

3. Bekerja sebagai sistem yang lengkap dan komprehensif yang mencakup pada semua interkoneksi sub-sistem dalam organisasi.
4. Direncanakan dengan cara top-down, sebagai suatu pengambil keputusan atau manajemen harus secara aktif mengambil bagian dan memberikan arah yang jelas pada tahap pengembangan Sistem Informasi Manajemen.
5. Didasarkan pada suatu kebutuhan informasi strategis, operasional dan taktis dari manajer suatu organisasi.
6. Mengurus situasi yang sangat luar biasa dengan melaporkan situasi seperti itu.
7. Dapat membuat perkiraan dan perkiraan, dan dapat menghasilkan informasi canggih, sehingga memberikan keunggulan kompetitif. Pengambil keputusan dapat juga mengambil tindakan atas dasar prediksi tersebut.
8. Mampu membuat suatu hubungan antara semua sub-sistem dalam organisasi, sehingga pengambil keputusan dapat mengambil keputusan yang tepat berdasarkan pandangan yang terintegrasi.
9. Memungkinkan arus informasi yang mudah melalui berbagai sub-sistem, sehingga dapat menghindari redundansi dan bermuka data. Artinya harus menyederhanakan operasi dengan sebanyak kepraktisan mungkin.
10. Meskipun SIM adalah salah satu sistem yang lengkap terpadu, ia juga harus dibuat sefleksibel mungkin sehingga dapat dengan mudah dibagi menjadi sub-sistem yang lebih kecil jika diperlukan.
11. Memiliki sebuah database yang baik sehingga sistem dapat tertopang dengan kokoh.

B. Ruang Lingkup Sistem Informasi Manajemen

Ruang Lingkup Sistem Informasi Manajemen terdiri dari 4 lingkup. Sesuai dengan namanya, ruang lingkup sistem informasi manajemen terdiri dari:

1. Data

Data merupakan keterangan-keterangan tentang suatu hal, dapat berupa sesuatu yang diketahui atau yang dianggap (Taufiq, 2013) Data bisa diklasifikasikan menjadi beberapa bagian berdasarkan sudut pandangnya, diantaranya:

- a. Berdasarkan Bentuknya
 - 1) Data Fisik merupakan sebuah data yang bisa dipegang oleh pancaindera, contohnya: kertas.
 - 2) Data *Logic* merupakan sebuah data yang tidak bisa dipegang tapi bisa dilihat contohnya: tulisan yang ada dikomputer, didalam flasdisk, hardisk dll
- b. Berdasarkan Sifatnya
 - 1) Kuantitatif, data yang dipandang dari segi jumlah, misalnya jumlah mahasiswa ada 4 orang
 - 2) Kualitatif, data yang dipandang dari segi kualitasnya, misalnya nilai mahasiswa sangat bagus
- c. Berdasarkan Sumbernya
 - 1) Internal, merupakan data yang diperoleh dari dalam lingkungan misalnya data yang akan diproses pada bagian keuangan diperoleh dari dalam kantor keuangan itu sendiri
 - 2) Eksternal, data yang diperoleh dari luar lingkungan misalnya data yang akan diproses pada bagian keuangan diperoleh dari bagian luar keuangan
- d. Berdasarkan cara memperolehnya
 - 1) Primer, data primer merupakan data utama yang berhubungan dengan masalah/ yang akan diproses
 - 2) Sekunder, bukan merupakan data utama yang akan diproses melainkan data pendukung untuk dijadikan tambahan
- e. Berdasarkan Cakupannya
 - a. Sensus
 - b. Sampel

- f. Berdasarkan Skala Cakupannya
Nominal, ordinal, interval dan rasio

2. Sistem

Ruang lingkup sistem pada perusahaan adalah sistem informasi mengenai hal hal yang berhubungan dengan kegiatan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sistem yang didesain untuk mengumpulkan seluruh data yang ada baik internal maupun eksternal perusahaan dan mengolahnya menjadi sebuah informasi yang berguna bagi perusahaan dan stakeholder yang berhubungan dengan perusahaan.

Di era perkembangan teknologi informasi yang begitu pesat, banyak organisasi yang memanfaatkan sistem informasi berbasis teknologi informasi untuk mengelola kegiatannya. Yang dimaksud dengan sistem informasi berbasis teknologi informasi di sini adalah sistem informasi yang dilakukan secara komputerisasi, meskipun sebenarnya sistem informasi itu sendiri tidak harus dikelola secara komputerisasi.

Dalam suatu sistem informasi berbasis teknologi informasi, terdapat komponen-komponen sebagai berikut :

- a. Perangkat keras (hardware) : merupakan piranti-piranti fisik seperti komputer dan printer.
- b. Perangkat lunak (software) atau program : adalah sekumpulan instruksi yang memungkinkan perangkat keras untuk dapat memproses data.
- c. Prosedur : adalah sekumpulan aturan yang dipakai untuk mewujudkan pemrosesan data dan pembangkitan keluaran yang dikehendaki.
- d. Orang : adalah semua pihak yang bertanggung jawab dalam pengembangan system informasi, pemrosesan, dan penggunaan keluaran sistem informasi.
- e. Basis data (database) : merupakan sekumpulan tabel, hubungan, dan lain-lain yang berkaitan dengan penyimpanan data.

f. Jaringan komputer dan komunikasi data : adalah sistem penghubung yang memungkinkan sumber (resources) dipakai secara bersama atau diakses oleh sejumlah pemakai.

3. Informasi

Informasi merupakan hasil dari pengolahan data yang memiliki arti dan manfaat yang bisa dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pembuatan keputusan stakeholder perusahaan.

Informasi yang dihasilkan dalam lingkup sistem informasi manajemen adalah informasi yang berkualitas yang memiliki manfaat yang optimal. Informasi harus relevan, akurat dan tepat waktu.

a. Relevan

Informasi dalam ruang lingkup sistem informasi manajemen harus relevan. Informasi yang relevan didalamnya berisi informasi yang berguna bagi pemakainya. Informasi yang memiliki keterkaitan dengan kondisi dan situasi yang dialami oleh perusahaan dan yang kemungkinan akan dialami dimasa mendatang.

Misalkan, seorang manajer sumber daya manusia (human resource) ingin mengetahui tentang jumlah pegawai, kinerja bawahan, produktifitas karyawan namun diberikan informasi mengenai laporan arus kas perusahaan. Maka informasi arus kas perusahaan tersebut adalah informasi yang tidak relevan.

Karena manajer SDM tidak mendapatkan manfaat apapun dari informasi arus kas tersebut. Informasi tidak berkaitan dengan sumber daya manusia. Manajer SDM tentu tidak bisa menjadikan informasi laporan arus kas tersebut sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

Tentu hal yang berbeda jika informasi laporan arus kas tersebut disajikan kepada manajer keuangan. Maka akan sangat relevan.

b. Akurat

Informasi yang akurat menjadi syarat wajib dalam sistem informasi manajemen. Informasi akurat merupakan informasi yang tepat presisi dengan kesalahan yang minimal. Informasi akurat akan diperoleh bila data yang diolah sebelumnya adalah data yang benar benar valid tidak dimanipulasi.

Karena informasi akan digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan, ketidakakuratan informasi bisa menyebabkan keputusan yang diambil akan merugikan. Salah dalam mengambil keputusan karena informasi yang dijadikan pedoman ternyata tidak akurat.

c. Tepat Waktu

Informasi tepat waktu maksudnya adalah informasi yang dihasilkan sistem informasi manajemen tidak terlambat disajikan kepada pihak yang membutuhkan. Diterima saat diperlukan. Informasi yang disajikan tidak tepat waktu akan kehilangan sebagian bahkan keseluruhan nilai informasi tersebut.

Kondisi dan keadaan internal dan eksternal perusahaan bisa dengan cepat berubah. Waktu bisa berjalan dengan cepat. Informasi yang tidak tepat waktu akan berkurang manfaatnya bahkan tidak bermanfaat.

Ketika unsur diatas harus dipenuhi dalam sebuah pelaporan informasi. Apabila salah satu tidak dipenuhi, maka informasi yang dihasilkan berkurang manfaatnya bahkan bisa menyesatkan.

4. Manajemen

Ruang lingkup manajemen berada pada proses maupun aktivitas yang dijalankan untuk mengelola perusahaan. Kegiatan yang dilakukan seperti melakukan perencanaan, mengkoordinasikan, mengawasi, dan mengendalikan operasional perusahaan agar tujuan perusahaan tercapai.

C. Laporan Sistem Informasi Manajemen

Pada umumnya, sistem informasi manajemen digunakan untuk menyimpan data dan membuat laporan yang akan digunakan oleh profesional bisnis sebagai analisis dan membuat keputusan. Berikut setidaknya terdapat tiga jenis laporan yang dihasilkan dari Sistem Informasi Manajemen :

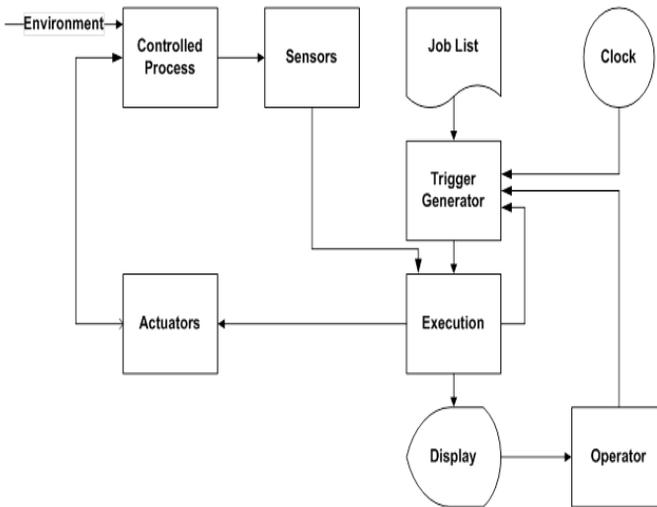
1. *Real-Time*

Jenis laporan yang pertama berupa *real-time* atau dapat diartikan bahwa laporan tersebut dapat dimonitoring secara langsung. Laporan jenis ini biasanya digunakan dalam bisnis untuk melihat setiap perubahan pada informasi secara langsung serta tidak ada batasan waktu. Performasi system dalam hubungannya dengan pemrosesan dan data komunikasi data adalah mendapatkan informasi secara cepat. Salah satu layanan yang dapat memberikan dan mengirim informasi dengan cepat adalah Sistem waktu nyata (*Real Time System*). Dimana waktu menjadi hal yang sangat penting dalam sistem ini.

Real time system dikatakan tepat waktu jika,

- a. hasil harus diserahkan sesuai dengan waktu yang telah disepakati atau ditentukan
- b. Dapat memberikan jawaban setiap saat diminta.
- c. Dapat memberikan jawaban yang terbaik dan akurat.
- d. Kita yang memerintahkan dan kapan harus diberikan oleh sistem.

Berikut contoh Blok Diagram Real Time System:



Seperti halnya, seorang kepada *customer service* yang memonitoring lonjakan volume panggilan sehingga dapat menyelesaikan permasalahan tersebut secepatnya. Dengan laporan jenis *real-time* ini juga dapat meningkatkan produktivitas dari bisnis yang dijalankan.

Seperti hasil penelitian dari Suryadi menyatakan dengan adanya system real time clock, maka user dapat dengan mudah meakukan kendali dan monitoring lampu listrik melalui web. Begitu juga dengan penelitian Afif Badawi dkk (2021) Hasil dari pembahasan membuktikan bahwa RTS diimplementasikan industri perbankan pada layanan RTGS yang mengutamakan waktu secara cepat dan tepat. Kesimpulan bahwa RTS tidak hanya mengenai waktu yang cepat secara waktu tetapi juga melakukan monitoring terhadap layanan kinerjanya dengan baik pada RTGS yang ada di perbankan.

2. *Ad-Hoc*

Laporan ini hanya dibuat satu kali oleh pengguna untuk menjawab pertanyaan. Jika laporan tersebut berguna,

maka anda dapat mengubah laporan tersebut menjadi laporan terjadwal.

Laporan jenis ini hanya bisa digunakan sekali dan berfungsi untuk membuat laporan dalam jangka waktu yang pendek. Di dalam sebuah bisnis dibutuhkan sistem yang dapat mengelola laporan secara cepat dan oleh sebab itu, sangat cocok untuk menggunakan *ad-hoc*.

Seperti hasil penelitian dari (Bakrim & Salam, 2019) dengan menggunakan mode Ad-Hoc setiap orang dapat berbagai informasi tanpa harus membawa atau menggunakan kabel *Unshield Twisted Pair* (UTP).

3. Dijadwalkan

Laporan yang ketiga merupakan laporan yang dibuat secara berkala. Laporan terjadwal memungkinkan perusahaan atau organisasi untuk mengelola data secara berkala dari waktu ke waktu. Pemohon telah menyediakan untuk menarik dan mengatur data. Contoh dari laporan yang dijadwalkan adalah seorang distributor dapat membandingkan angka penjualan dari toko yang berbeda dan menggunakan parameter yang berbeda. Hal tersebut dapat meningkatkan keuntungan dari bisnis serta dapat memonitoring kondisi pasar bisnis dengan baik.

Hasil penelitian dari (Latifah et al., 2017) adalah Sistem Penjadwalan Iklan Terintegrasi yang digunakan untuk mengelola iklan yang masuk sampai dengan iklan tersebut ditayangkan. Sistem ini memudahkan setiap bagian dalam berkoordinasi terkait penjadwalan iklan sehingga waktu dan proses yang dibutuhkan semakin cepat. Selain itu, penyiar juga dapat dengan mudah untuk melihat semua jadwal iklan dalam setiap siarannya serta dapat secara langsung memutar iklan tersebut tanpa mencari ke dalam file lain. Sehingga mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi produksi siaran serta kinerja khususnya untuk penjadwalan iklan.

D. Daftar Pustaka

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Zanafa Publishing.
- Bakrim, L. O., & Salam. (2019). Koneksi Jaringan Internet Menggunakan Mode Ad-Hoc 802.11 Pada Tumaka Kendari. *Simkom*, 4(2), 29–34. <https://doi.org/10.51717/simkom.v4i2.36>
- Fathansyah. (2015). *Basis Data (Kedua)*. Informatika Bandung.
- Hutahaean, J. (2018). *Konsep Sistem Informasi*. Deepublish.
- Latifah, N., Teknik, F., Studi, P., Informasi, S., Kudus, U. M., Handayani, P. K., Teknik, F., Studi, P., Informasi, S., Kudus, U. M., Muzid, S., Teknik, F., Studi, P., Informasi, S., Kudus, U. M., Andriawan, Y., Teknik, F., Studi, P., Informasi, S., & Kudus, U. M. (2017). *Sistem Penjadwalan Iklan Terintegrasi Pada Stasiun Radio*. 8(1), 369–376.
- Marakas, G. ., & O'Brien, J. . (2017). *Pengantar Sistem Informasi*. Salemba Empat.
- Martin Halomoan Lumbangaol, M. R. R. (2020). Rancang Bangun Sistem Informasi Penjualan dan Penyewaan Properti Berbasis WEB Di Kota Batam. *Jurnal Comasie*, 01(03), 83–92.
- Moekijat. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV Mandar Maju.
- Taufiq, R. (2013). *Sistem Informasi Manajemen Konsep Dasar, Analisis dan Metode Pengembangan*. Graha Ilmu.
- Tukino. (2020). Computer Based Information System Journal Rancang Bangun Sistem Informasi E-Marketing Pada PT Pulau Cahaya Terang. *Cbis Journal*, 08(01), 25.
- Widiyastuty, Y. (2021). *Sistem Informasi Manajemen*. Bhakti Persada.

BAB 10

SISTEM INFORMASI AKUNTANSI

Galuh Tresna Murti, S.E., M.Si., Ak., CA., ACPA., CRGCPA
Universitas Telkom

A. Definisi Sistem Informasi Akuntansi

Organisasi bergantung pada sistem informasi untuk tetap kompetitif. Informasi merupakan sumber daya bagi perusahaan, sama halnya pabrik dan peralatan. Produktivitas perusahaan dapat ditingkatkan melalui sistem informasi yang lebih baik. Akuntansi sebagai sistem informasi, mengidentifikasi, mengumpulkan, memproses, dan mengkomunikasikan informasi ekonomi tentang suatu entitas ke berbagai pihak. Informasi adalah data yang berguna untuk pengambilan keputusan. Sistem adalah kumpulan sumber daya yang saling terkait untuk mencapai tujuan tertentu. Sistem informasi akuntansi (SIA) adalah kumpulan sumber daya, seperti manusia dan peralatan yang dirancang untuk mengubah data keuangan dan lainnya menjadi informasi. Informasi ini dikomunikasikan kepada berbagai pengambil keputusan, baik sistem manual atau terkomputerisasi secara menyeluruh. Subsistem SIA memproses transaksi keuangan dan transaksi nonkeuangan yang secara langsung memengaruhi pemrosesan dari transaksi keuangan. Misalnya, perubahan nama dan alamat pelanggan diproses oleh SIA untuk menjaga agar file pelanggan tetap terkini. Meskipun secara teknis bukan transaksi keuangan, perubahan ini

memberikan informasi penting untuk memproses penjualan di masa mendatang kepada pelanggan.

1. Subsistem SIA

SIA terdiri dari tiga subsistem utama:

- a. Sistem pemrosesan transaksi (*Transaction information systems/TPS*), yang mendukung operasi bisnis sehari-hari dengan berbagai laporan, dokumen, dan pesan untuk seluruh pengguna organisasi;
- b. Sistem buku besar/sistem pelaporan keuangan (*General ledger Systems/GLS/financial reporting systems/FRS*), yang menghasilkan laporan keuangan tradisional, seperti laporan laba rugi, neraca, laporan arus kas
- c. Sistem pelaporan manajemen (*management reporting systems/MRS*), yang menyediakan manajemen internal laporan keuangan dengan tujuan khusus dan informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan pembuatan seperti anggaran, laporan varians, dan laporan pertanggung jawaban.

a. *Transaction information systems/TPS*

TPS adalah pusat dari keseluruhan fungsi sistem informasi dengan mengubah peristiwa ekonomi menjadi transaksi keuangan, pencatatan transaksi keuangan dalam catatan akuntansi (jurnal dan buku besar), mendistribusikan informasi keuangan kepada bagian operasi untuk mendukung operasi harian mereka. TPS berurusan dengan peristiwa bisnis yang sering terjadi. Pada hari tertentu, sebuah perusahaan dapat memproses ribuan transaksi. Untuk menangani volume seperti itu secara efisien, jenis transaksi yang serupa dikelompokkan ke dalam siklus transaksi. TPS terdiri dari tiga siklus transaksi: siklus pendapatan, siklus pengeluaran, dan siklus konversi. Setiap siklus menangkap dan memproses berbagai jenis keuangan transaksi.

b. Sistem Buku Besar/ Sistem Pelaporan Keuangan

Sistem buku besar umum (GLS) dan sistem pelaporan keuangan (FRS) adalah dua subsistem yang terkait erat. Namun, karena saling ketergantungan operasionalnya, mereka umumnya dipandang sebagai satu kesatuan yang terintegrasi. Sebagian besar proses input GLS berasal dari siklus transaksi. Ringkasan aktivitas siklus transaksi diproses oleh GLS untuk memperbarui akun kontrol buku besar. Peristiwa lain yang lebih jarang terjadi seperti transaksi saham, merger, dan penyelesaian gugatan.

FRS mengukur dan melaporkan status sumber daya keuangan dan perubahan sumber daya tersebut. FRS mengkomunikasikan informasi ini terutama kepada pengguna eksternal.

c. Sistem pelaporan manajemen

Sistem pelaporan manajemen/MRS menyediakan informasi keuangan internal yang diperlukan untuk mengelola bisnis. Manajer harus berurusan dengan banyak masalah bisnis sehari-hari, serta merencanakan dan mengendalikan operasi mereka. Manajer membutuhkan informasi yang berbeda untuk berbagai jenis keputusan yang harus mereka buat. Laporan tipikal dihasilkan oleh MRS termasuk anggaran, laporan varians, analisis biaya-volume-laba, dan laporan data biaya saat ini (bukan historis).

2. Informasi dan Proses Pengambilan Keputusan

Organisasi adalah kumpulan unit pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan. Organisasi sebagai sistem menerima input dan mengubahnya menjadi output, apakah dalam bentuk produk dan atau layanan. Sebuah perusahaan manufaktur mengubah input berupa bahan mentah dan tenaga kerja, menjadi barang berwujud, seperti furnitur, yang kemudian dijual untuk mendapatkan keuntungan. Semua sistem organisasi mencari tujuan melalui proses alokasi sumber daya yang dicapai melalui proses keputusan

manajerial. Informasi memfasilitasi alokasi keputusan sumber daya sehingga membantu sistem dalam mencapai tujuan, sehingga informasi merupakan sumber daya yang paling penting bagi organisasi.

Nilai informasi bagi pengguna ditentukan oleh keandalannya (reliabel), relevansi, akurat, lengkap, ringkas, dan tepat waktu, sehingga informasi memberikan nilai bagi pengguna.

3. Pengguna Informasi Akuntansi

Pengguna informasi akuntansi terbagi menjadi dua kelompok besar: eksternal dan internal. Pengguna eksternal termasuk pemegang saham, investor, kreditor, instansi pemerintah, pelanggan, vendor, pesaing, serikat pekerja, dan masyarakat luas.

Pengguna eksternal menerima dan bergantung pada berbagai keluaran dari SIA organisasi. Kebanyakan output ini bersifat rutin. Misalnya transaksi utang dagang dengan pemasok memerlukan keluaran seperti pesanan pembelian dan cek dari SIA organisasi. Pelanggan menerima tagihan dan melakukan pembayaran, yang diproses oleh SIA. Karyawan menerima gaji dan data terkait penggajian lainnya; pemegang saham menerima cek dividen dan informasi rutin mengenai transaksi saham.

Kebutuhan informasi pengguna eksternal bervariasi. Misalnya publikasi laporan keuangan, seperti neraca dan laporan laba rugi. Pemegang saham, investor, kreditor, dan pengguna eksternal lainnya memanfaatkan laporan keuangan perusahaan untuk melakukan evaluasi atas kinerja masa lalu, memprediksi kinerja masa depan, dan memperoleh wawasan lain ke dalam organisasi.

Pengguna internal terdiri dari manajer, yang memerlukan informasi yang berbeda sesuai dengan tingkat manajerial dalam suatu organisasi, manajer tingkat bawah, menengah, dan atas dalam suatu organisasi. SIA merangkum dan filter data yang tersedia untuk pengambil keputusan. Dengan memproses data, SIA mempengaruhi organisasi

keputusan. Manajemen level tertinggi umumnya berkaitan dengan perencanaan dan pengendalian strategis. Laporan akuntansi untuk manajemen tingkat atas sebagian besar terdiri dari item yang diringkas, seperti total penjualan triwulanan menurut lini produk atau divisi. Manajer menengah membutuhkan lebih banyak detail, seperti penjualan harian atau mingguan berdasarkan lini produk. Manajer tingkat bawah biasanya menerima informasi yang relevan hanya untuk subunit khusus mereka, seperti total penjualan Departemen A. Karyawan di tingkat yang lebih rendah dari suatu organisasi, seperti pegawai yang memproses penggajian atau data transaksi penjualan, terus-menerus berinteraksi dengan detail data transaksi.

Informasi yang bermanfaat dibatasi oleh lingkungan SIA dan struktur biaya-manfaat yang melekat dalam keputusan pengguna. Demikian juga karena adanya faktor ketidakpastian lingkungan, maka estimasi dan pertimbangan harus dibuat. Sistem informasi pun harus mempertimbangkan kepraktisan penyajian informasi. Tidaklah praktis jika informasi lebih mahal untuk disediakan daripada nilainya bagi pengguna.

B. Ruang Lingkup Sistem Informasi Akuntansi

SIA terdiri dari tiga subsistem utama:

1. Sistem pemrosesan transaksi (Transaction Processing System/TPS), yang mendukung operasi bisnis sehari-hari dengan berbagai laporan, dokumen, dan pesan untuk seluruh pengguna organisasi;
2. Sistem buku besar/sistem pelaporan keuangan (General Ledger System/Financial Reporting System/FRS), yang menghasilkan laporan keuangan tradisional, seperti laporan laba rugi, neraca, laporan arus kas, dan laporan lain yang diwajibkan oleh hukum; dan
3. Sistem pelaporan manajemen (Management Reporting System/MRS), yang menyediakan manajemen internal dengan laporan keuangan bertujuan khusus dan informasi

yang diperlukan untuk pengambilan keputusan seperti anggaran, laporan varians, dan laporan pertanggung jawaban.

1. Sistem Pemrosesan Transaksi (Transaction Processing System/TPS)

TPS adalah pusat dari keseluruhan fungsi sistem informasi dengan mengubah peristiwa ekonomi menjadi transaksi keuangan, pencatatan transaksi keuangan dalam catatan akuntansi (jurnal dan buku besar), dan mendistribusikan informasi keuangan kepada karyawan operasi untuk mendukung operasi harian mereka.

TPS berurusan dengan peristiwa bisnis yang sering terjadi. Pada hari tertentu, sebuah perusahaan dapat memproses ribuan transaksi. Untuk menangani volume seperti itu secara efisien, jenis transaksi yang serupa dikelompokkan Bersama ke dalam siklus transaksi. TPS terdiri dari tiga siklus transaksi: siklus pendapatan, siklus pengeluaran, dan siklus konversi. Setiap siklus menangkap dan memproses berbagai jenis transaksi keuangan.

2. Sistem Buku Besar/Sistem Pelaporan Keuangan (*General Ledger System/GLS/Financial Reporting Sytem/FRS*),

Sistem buku besar umum (GLS) dan sistem pelaporan keuangan (FRS) adalah dua subsistem yang terkait erat. Namun, karena saling ketergantungan operasionalnya, mereka umumnya dipandang sebagai satu kesatuan yang terintegrasi, GLS/FRS. Sebagian besar input ke bagian sistem GL berasal dari siklus transaksi. Ringkasan aktivitas siklus transaksi diproses oleh GLS untuk memperbarui kontrol akun buku besar, termasuk memproses peristiwa yang jarang terjadi seperti transaksi saham, merger, dan penyelesaian gugatan.

FRS mengukur dan melaporkan status sumber daya keuangan dan perubahan sumber daya tersebut. FRS mengkomunikasikan informasi ini terutama kepada pengguna eksternal. Jenis pelaporan ini disebut

nondiscretionary karena organisasi memiliki sedikit atau tidak ada pilihan dalam informasi yang disediakan, yaitu laporan keuangan tradisional, pengembalian pajak, dan dokumen hukum lainnya.

3. Sistem Pelaporan Manajemen (*Management Reporting System/MRS*)

MRS menyediakan informasi keuangan internal yang diperlukan untuk mengelola bisnis. Manajer harus berurusan segera dengan banyak masalah bisnis sehari-hari, serta merencanakan dan mengendalikan operasi. Manajer membutuhkan informasi yang berbeda untuk berbagai jenis keputusan yang harus dibuat. Laporan tipikal dihasilkan oleh MRS termasuk anggaran, laporan varians, analisis biaya-volume-laba, dan laporan penggunaan data biaya saat ini (bukan historis). Jenis pelaporan ini disebut pelaporan diskresioner karena organisasi dapat memilih informasi apa yang akan dilaporkan dan bagaimana menyajikannya.

C. Sistem Informasi dan Teknologi Informasi

Istilah sistem informasi menunjukkan penggunaan teknologi informasi (TI) dalam suatu organisasi untuk memberikan informasi kepada pengguna. Sistem informasi berbasis komputer adalah kumpulan dari komputer perangkat keras dan perangkat lunak yang dirancang untuk mengubah data menjadi informasi yang berguna.

Beberapa jenis sistem informasi berbasis komputer adalah :

1. Pemrosesan data (*Elektronik Data Processing/EDP*)

Pemrosesan data elektronik (*Elektronik Data Processing/EDP*) adalah penggunaan TI untuk melakukan suatu pemrosesan data berorientasi transaksi organisasi. EDP adalah aplikasi SIA fundamental disetiap organisasi. Data mengenai transaksi penjualan, transaksi pembelian, penerimaan kas, transaksi pembayaran tunai, dan semua transaksi keuangan lainnya yang dilakukan organisasi harus dicatat, diproses, dan disimpan secara akurat, karena teknologi komputer telah

menjadi hal yang biasa, istilah pemrosesan data (DP/*Data Processing*) memiliki arti yang sama dengan EDP.

2. Sistem Informasi Manajemen/SIM (*Management Information systems/MIS*)

Sistem Informasi Manajemen menggunakan TI untuk memberikan informasi berorientasi keputusan kepada manajer. SIM menyediakan berbagai macam informasi yang terkait dengan DP dalam organisasi.

3. Sistem Pendukung Keputusan (*Decision Support Systems/DSS*).

Dalam sistem pendukung keputusan (DSS), data diproses ke dalam format pengambilan keputusan untuk pengguna akhir. DSS membutuhkan penggunaan model keputusan dan database khusus dan berbeda dari sistem DP. DSS diarahkan dalam melayani permintaan informasi adhoc, spesifik, non-rutin oleh manajemen. sistem DP melayani permintaan informasi yang rutin dan berulang, DSS dirancang untuk jenis keputusan tertentu dan untuk pengguna tertentu. Contoh yang umum adalah penggunaan perangkat lunak *spreadsheet* untuk melakukan analisis data operasi atau anggaran, seperti peramalan penjualan oleh pemasaran.

4. Sistem Pakar (*Expert Systems/ES*)

Sistem pakar (ES) adalah sistem informasi berbasis pengetahuan yang menggunakan pengetahuannya mengenai area aplikasi tertentu bagi pengguna akhir. Seperti DSS, ES membutuhkan penggunaan model keputusan dan database khusus. Namun tidak seperti DSS, ES membutuhkan pengembangan basis pengetahuan. ES mereplikasi keputusan yang akan dibuat oleh ahli pengambil keputusan dalam situasi keputusan yang sama. ES berbeda dari DSS karena DSS membantu pengguna dalam membuat keputusan, sedangkan ES membuat keputusan.

5. Sistem Informasi Eksekutif (*Executive Information Systems/EIS*).

Sistem informasi eksekutif dirancang untuk kebutuhan informasi strategis manajemen tingkat atas. Banyak informasi yang digunakan oleh manajemen tingkat atas berasal dari sumber selain sistem informasi organisasi, contohnya adalah pertemuan, memo, televisi, majalah, dan kegiatan sosial.

6. Sistem Informasi Akuntansi/SIA (*Accounting Information Systems/ AIS*).

SIA adalah sistem berbasis komputer yang dirancang untuk mengubah data akuntansi menjadi informasi, yang meliputi penggunaan TI, siklus pemrosesan transaksi, dan pengembangan sistem informasi

1. Sistem Informasi Akuntansi dan Arsitektur Aplikasi

SIA dan TI sangat terkait. Manfaat mendasar TI adalah otomatisasi, informasi organisasi, dan komunikasi. Perubahan otomatisasi, organisasi informasi, dan komunikasi sangat mempengaruhi pengembangan arsitektur aplikasi khas organisasi.

a. Otomatisasi. Dalam SIA, otomatisasi tidak hanya berarti menggantikan manusia dengan mesin, itu berarti melakukan pekerjaan yang tidak mungkin dilakukan hanya dengan manusia. Misalnya, komputer memungkinkan perusahaan besar untuk menghasilkan laporan akuntansi yang rumit sesuai dengan permintaan. Hasil dari otomatisasi adalah perpindahan dari pelaporan keuangan periodik ke pelaporan keuangan real-time melalui Web.

b. Organisasi informasi. Pencatatan transaksi otomatis dan akses langsung ke perangkat penyimpanan (*DASDs/Direct Access Storage Devices*) dan teknologi basis data yang memungkinkan untuk merekam, menyimpan, dan mengatur jumlah data yang lebih besar. Sebagai contoh, Gudang data Walmart menyimpan hampir satu miliar catatan baru setiap hari. Perusahaan dilaporkan

menerapkan teknik penambangan data yang canggih untuk mengambil data dari basis data.

- c. Komunikasi. Teknologi komunikasi merupakan komponen kunci dalam pembangunan SIA. Misalnya, Covisint (www.covisint.com, anak perusahaan Compuware) digunakan pertukaran data elektronik (EDI) teknologi untuk mengembangkan platform kolaboratif berbasis internet yang memungkinkan industri mobil di Amerika Serikat mengoordinasikan dan melakukan kegiatan pengadaan secara elektronik dengan lebih dari 30.000 pemasok suku cadang.

2. Sistem Informasi Fungsional

Arsitektur aplikasi SIA sebelumnya difokuskan tentang mengotomatisasi siklus akuntansi tradisional (yaitu, proses yang dimulai dengan pencatatan transaksi dan berakhir dengan menghasilkan laporan keuangan), kemudian berkembang dengan penggunaan komputer untuk meningkatkan perencanaan fungsional dan kontrol dalam organisasi.

Beberapa jenis sistem informasi fungsional yang telah berkembang sebagai berikut :

- a. Sistem manajemen hubungan pelanggan (CRM/*Customer Relation Management*). Sistem CRM mengelola semua kontak dengan pelanggan. Pelanggan biasanya menghubungi beberapa departemen berbeda dalam organisasi misalnya, departemen penjualan, layanan, penagihan, dukungan, dan kontrol kualitas. Dalam sistem CRM, semua departemen merekam kontak dengan pelanggan dalam database CRM umum. TI memungkinkan database ini diakses dengan sangat efisien dan dibagikan kesemua departemen yang terlibat.
- b. Sistem manajemen rantai pasokan (SCM/*Supply Chain Management*) mencakup perencanaan dan manajemen semua kegiatan yang terlibat dalam sumber, pengadaan, konversi, dan manajemen logistic, termasuk kolaborasi dengan pemasok di perusahaan yang diperluas. ini berarti

produsen dan pemasok bekerja sama untuk memenuhi permintaan pasar dan meminimalkan persediaan.

Pengembangan dari sistem SCM adalah Perangkat lunak MRP (*Materials Requirements Planning*) yang membantu manajemen dalam mengelola inventaris dan penjadwalan produksi. MRP berkembang menjadi MRP II (*Manufacturing Resource Planning II*), yang menambahkan kemampuan baru seperti integrasi dengan sistem akuntansi keuangan, perencanaan keuangan, dan kemampuan untuk melakukan simulasi ekstensif terkait produksi

MRP dan MRP II terkait dengan *computer-integrated manufacturing* (CIM) dan sistem manufaktur fleksibel (FMSs/*flexible manufacturing systems*). Di CIM, komputer mengendalikan seluruh proses manufaktur, dan dalam FMS, komputer tidak hanya mengontrol proses produksi tetapi juga bisa diprogram ulang sehingga proses yang sama dapat menghasilkan produk yang sama sekali berbeda.

- c. Enterprise Resource Planning (ERP). MRP, MRP II, CIM, dan FMS merupakan salah satu dari inovasi dalam arsitektur aplikasi organisasi. kemampuan perangkat lunak baru ditambah dengan kemampuan untuk memproses, mengatur, dan mengkomunikasikan data dengan cepat membantu memungkinkan perkembangan yang signifikan terkait logistik, proses kontrol, peramalan permintaan, teori antrian, dan sebagainya. Beberapa metode perbaikan proses seperti *just-in-time* (JIT), *lean manufacturing*, dan Six Sigma, disertai dengan berbagai standar internasional seperti ISA-95, yang merupakan model untuk sistem kontrol perusahaan. Perencanaan sumber daya perusahaan (ERP) merupakan penggabungan berbagai sistem informasi fungsional.

ERP telah berkembang tidak hanya sebagai konsep tetapi sebagai perangkat lunak. SAP (www.sap.com),

misalnya, mengembangkan dan memasarkan solusi ERP yang komprehensif untuk organisasi kecil, menengah, dan besar. Perencanaan sistem sumber daya perusahaan seperti yang disediakan oleh vendor seperti SAP, lebih dari sekedar sistem akuntansi dan memberikan lebih dari sekedar informasi akuntansi. Perangkat lunak lainnya contohnya Quickbook dan Sage mulai beralih ke model *cloud-computing*, yang berarti data dan logika bisnis terletak di web server yang jauh.

Singkatnya, arsitektur perangkat lunak akuntansi telah memungkinkan perangkat lunak untuk berkembang, tidak hanya meningkatkan kegunaannya, tetapi juga membuat perangkat lunak akuntansi menjadi terkait ke bisnis dan organisasi untuk semua ukuran dan sektor.

3. Akuntansi dan Intelijensi Bisnis

Lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat, kemajuan teknologi, dan konsumen yang terinformasi mendorong perusahaan untuk menggunakan aset informasi dengan cara yang lebih cerdas.

Data diubah menjadi informasi (data yang bermakna) ketika data tersebut diproses dan disusun secara sistematis. Informasi dapat diubah menjadi intelijen bisnis dengan pengolahan dan analisis lebih lanjut. Intelijensi melibatkan kemampuan untuk melihat hubungan yang bermakna dan mengumpulkan wawasan. Intelijen bisnis dapat digunakan untuk meningkatkan pengambilan keputusan dan kinerja bisnis.

Salah satu alasan perusahaan menangkap dan menyimpan data akuntansi adalah agar dapat dianalisis dan digunakan untuk pengambilan keputusan. Tiga fungsi utama sistem akuntansi adalah sebagai berikut:

- a. Menyimpan data akuntansi.
- b. Menganalisis data akuntansi untuk digunakan dalam pengambilan keputusan.
- c. Menjaga data akuntansi.

Beberapa organisasi menggunakan teknologi intelijen bisnis, seperti penambangan data (*data mining*) dan permodelan prediktif untuk analisis data. Penambangan data menggunakan algoritma matematika untuk menemukan pola, tren, dan hubungan antar data, seperti pola pembelian pelanggan. Pemodelan prediktif menggunakan algoritma matematika untuk memprediksi tren masa depan, seperti pembelian pelanggan di masa mendatang.

Sistem perusahaan dianggap cerdas ketika menggunakan alat dan teknologi TI untuk menciptakan intelijen bisnis. Alat intelijen ini memberikan kesempatan untuk melihat input data dengan cara yang berbeda, sehingga menciptakan kecerdasan dari data melalui analisis.

Dalam sistem akuntansi ada dua pendekatan untuk intelijen bisnis, yaitu data bayangan (*shadow data*) dan teknologi intelegensi bisnis (*Business intelligence/BI technology*).

a. Data bayangan/*shadow data*.

Data bayangan digunakan saat data disimpan di *spreadsheet* dan alat lain yang membayangi sistem akuntansi formal. Data bayangan seringkali berada di bawah kendali akuntan profesional.

b. Teknologi intelijen bisnis (BI).

Teknologi BI termasuk analitik, data mining, dan permodelan prediktif. Mereka biasanya berada di bawah kendali TI perusahaan profesional.

Sistem intelijen perusahaan dapat menggunakan satu atau kedua jenis BI. Beberapa organisasi, misalnya, mungkin hanya menggunakan data bayangan sementara yang lain mungkin menggunakan data bayangan dan teknologi BI.

Empat komponen umum dalam sistem intelegensi perusahaan adalah:

- 1) Penyimpanan data
- 2) Ekstraksi dan transfer data

- 3) Analisis data
- 4) Visualisasi data

c. Kelebihan dan Kekurangan Teknologi BI

Teknologi BI menawarkan banyak keuntungan bagi perusahaan. Dua keuntungan utama adalah pengolahan sejumlah besar data lebih cepat dan penemuan pengetahuan baru melalui data mining dan pemodelan prediktif. Teknologi BI memiliki kemampuan untuk mengintegrasikan data dari database serta berbagai sumber data lainnya termasuk Internet. Selanjutnya BI teknologi menawarkan keuntungan keamanan dan kontrol atas data bayangan. Meskipun waktu pemrosesan untuk aplikasi BI lebih cepat, salah satu kelemahannya adalah Sistem BI waktu pengembangannya lebih lama, kerugian lain adalah bahwa beberapa sistem BI tidak *real-time*, mengalami jeda waktu yang disebabkan oleh pembaruan batch yang dijalankan secara berkala. Hal ini dapat mengakibatkan keusangan informasi, selain itu sistem BI merupakan sistem dengan biaya yang mahal.

d. Pelaporan sistem intellijen

XBRL (*eXtensible Business Reporting Language*) sekarang digunakan untuk pelaporan keuangan digital di seluruh dunia. XBRL dikembangkan untuk menstandarkan dan merampingkan laporan keuangan dan bisnis. XBRL menawarkan banyak keuntungan untuk melaporkan data keuangan, termasuk analisis data yang lebih baik untuk intelijen, komunikasi laporan keuangan dan bisnis yang disederhanakan. Analisis keuangan investor dapat dengan cepat melakukan analisis data tanpa memasukkan kembali data. XBRL adalah bahasa pemrograman yang termasuk metadata. Misalnya, XBRL memiliki kemampuan untuk memasukkan data tentang angka 100.

Laporan keuangan di masa lalu sering disajikan dengan menggunakan format seperti *spreadsheet*, file teks,

HTML, dan Adobe PDF. Berbagi data antar aplikasi kadang-kadang mengakibatkan kesalahan dan keterlambatan. XBRL menyediakan standardisasi yang memungkinkan data menjadi dapat dibagikan di berbagai aplikasi dan platform TI (perangkat keras dan sistem operasi). XBRL memiliki kemampuan untuk menandai data numerik dan nonnumerik. Akibatnya, baik data kuantitatif (keuangan) dan kualitatif (nonkeuangan) dapat diberi tag secara elektronik. Jadi XBRL memberikan banyak keuntungan dalam hal pelaporan dan analisis yang lebih komprehensif.

e. XBRL dalam perangkat lunak akuntansi

Ada banyak penyedia perangkat lunak yang menawarkan Solusi XBRL, contohnya adalah

- 1) Perangkat lunak SAP. SAP menggunakan alat pelaporan untuk membuat file XBRL yang sesuai untuk aturan pemerintah. Alat pelaporan dapat diperpanjang dan dapat digabungkan dengan mudah.
- 2) Perangkat lunak Sage. Sage adalah perusahaan yang berbasis di Inggris, penekanan produk lebih ditekankan pada iXBRL. Sage menawarkan beberapa produk yang dapat membantu pelanggan mereka memenuhi persyaratan iXBRL

D. Pengendalian Sistem Informasi Akuntansi

Pengendalian internal adalah proses yang diterapkan untuk memberikan keyakinan memadai bahwa tujuan pengendalian berikut ini dapat dicapai:

1. Perlindungan terhadap aset—mencegah atau mendeteksi perolehan, penggunaan, atau disposisi yang tidak sah.
2. Menyimpan catatan dengan detail yang memadai untuk melaporkan aset perusahaan secara akurat dan wajar.
3. Menyediakan Informasi yang akurat dan andal.
4. Menyusun laporan keuangan sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan.
5. Meningkatkan efisiensi operasional.

6. Mendorong kepatuhan terhadap kebijakan manajerial yang ditentukan.
7. Mematuhi hukum dan peraturan yang berlaku.

Pengendalian internal adalah suatu proses dalam aktivitas operasi organisasi dan merupakan bagian integral dari kegiatan manajemen. Pengendalian internal memberikan jaminan yang wajar. Mengembangkan sistem pengendalian internal membutuhkan pemahaman informasi yang menyeluruh kapabilitas dan risiko teknologi (TI), serta cara menggunakan TI untuk mencapai tujuan organisasi.

Pengendalian internal yang baik mensyaratkan bahwa tidak ada karyawan yang diberi terlalu banyak tanggung jawab transaksi atau proses bisnis. Seorang karyawan seharusnya tidak berada dalam posisi untuk berkomitmen dan menyembunyikan penipuan. Pemisahan tugas dibahas dalam dua bagian terpisah: pemisahan tugas akuntansi dan pemisahan tugas sistem.

a. Pemisahan Tugas Akuntansi

Pemisahan tugas akuntansi yang efektif tercapai ketika fungsi-fungsi berikut dipisahkan:

- 1) Otorisasi – menyetujui transaksi dan keputusan.
- 2) Merekam – menyiapkan dokumen sumber; memasukkan data ke dalam sistem komputer; memelihara jurnal, buku besar, file, atau database.
- 3) Penjagaan – uang tunai, peralatan, inventaris, atau aset tetap; menerima cek yang masuk, menulis cek

b. Pemisahan Tugas Sistem.

Dalam suatu sistem informasi, prosedur-prosedur pernah dilakukan oleh individu yang terpisah terkadang digabungkan, sehingga setiap orang memiliki akses tidak terbatas ke program komputer. Itulah sebabnya organisasi menerapkan pemisahan tugas sistem untuk menghindarinya. wewenang dan tanggung jawab harus dibagi secara jelas di antara ketujuh fungsi sebagai berikut:

- 1) Otorisasi. otorisasi transaksi yang tepat dan aktivitas merupakan aktivitas pengendalian yang penting
- 2) Data *entry*. Fungsi entri data bertanggung jawab untuk memasukkan atau menangkap data untuk semua transaksi bisnis. Mereka juga bertanggung jawab atas pembuatan semua akun pengguna baru dan semua hubungan bisnis baru setelah pembuatannya disahkan. Begitu juga saat diotorisasi untuk melakukannya, mereka bertanggung jawab atas penghapusan akun pengguna yang tidak lagi diperlukan dan hubungan bisnis.
- 3) Pemrograman. Analis sistem membantu pengguna menentukan kebutuhan dan desain sistem informasi. Pemrogram komputer, menggunakan desain analis sistem, bertanggung jawab untuk mengembangkan, mengkodekan, dan menguji semua aplikasi program perangkat lunak baru.
- 4) Operasi. Operator komputer menjalankan perangkat lunak di komputer perusahaan dan memastikan bahwa data dimasukkan dengan benar, diproses dengan benar, disimpan dengan benar, dan bahwa keluaran yang dibutuhkan adalah diproduksi.
- 5) Penyimpanan data. Fungsi penyimpanan data bertanggung jawab untuk menyimpan dan memelihara secara fisik penyimpanan database perusahaan, file, dan program komputer.
- 6) Pengguna. Pengguna merekam transaksi, mengotorisasi data untuk diproses, memiliki akses logis ke perusahaan data, dan menghasilkan keluaran sistem. Pengguna bertanggung jawab atas penyimpanan setiap data
- 7) Pengelolaan. Manajemen puncak bertanggung jawab atas semua aspek perusahaan, termasuk aspek sistem Informasi.

E. Daftar Pustaka

- Bodnar, George & Hopwood S. William, (2013). Accounting Information Systems. Pearson Education Limited
- Kristandl Gerhard, (2014). Business Information Systems for Accounting Students. Trans-Atlantic Publications, Inc
- Kay, Donna & Ovlia, Ali, (2013). Accounting Information Systems_The Crossroad of Accounting and IT. Pearson Education Limited.
- Laudon, C. Kenneth & Laudon Jane P, (2014). Management Information Systems. Managing the Digital Firm. Fourteen Edition. Pearson Education Limited.
- Romney, Steinbart, Summers & Wood, (2021). Accounting Information Systems, 15th Edition, Global Edition, Pearson Education Limited

BAB

11

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Angelina Rosmawati, S.Si.,M.Si.
Universitas Brawijaya

A. Definisi Supply Chain Management

Konsep *supply chain management* terlahir dari perkembangan manajemen logistik, seiring dengan perubahan paradigma persaingan bisnis dari *single alone competition* menjadi *network competition*. Kondisi tersebut menuntut organisasi terkait untuk dapat saling berkomunikasi, bekerjasama, dan berkoordinasi, hingga membentuk suatu sistem yang dinamakan dengan rantai pasok atau *supply chain*.

Supply chain management terbentuk atas kesadaran bahwa untuk menyediakan produk berkualitas dan terjangkau pada waktu yang tepat tidak cukup hanya dengan melakukan perbaikan di lingkungan internal perusahaan saja, namun juga dibutuhkan peran serta supplier, perusahaan transportasi, dan jaringan distributor. Oleh karena itu, persaingan yang terjadi saat ini bukanlah antar satu perusahaan dengan perusahaan yang lain, melainkan persaingan antar satu *supply chain* dengan *supply chain* yang lainnya. Hampir setiap perusahaan tidak lepas dari *supply chain management*.

Sebagai sebuah aspek penting dalam menjalankan berbagai bisnis, *supply chain* atau rantai pasok merupakan jaringan perusahaan atau entitas yang saling bekerja sama untuk menciptakan dan menghantarkan produk dari bahan mentah hingga ke tangan pengguna akhir. Jaringan perusahaan yang

termasuk dalam rantai pasok atau supply chain antara lain: supplier atau pemasok bahan baku, pabrik, distributor, toko atau ritel, dan perusahaan jasa logistik.

Supply chain merupakan jaringan fisik, yakni perusahaan atau entitas yang terlibat dalam memasok bahan baku, memproduksi barang, hingga mengirimkan barang ke pengguna akhir. Sedangkan *Supply Chain Management* merupakan pendekatan pengelolaan atau metode yang digunakan untuk mengelola jaringan fisik tersebut. Mengelola *supply chain* membutuhkan metode, kecermatan, dan kerjasama yang baik antara satu pelaku/entitas dengan pelaku/entitas yang lainnya. Perusahaan yang dapat mengelola *supply chain* dengan baik akan kompetitif dan menang di pasaran.

Berikut terdapat beberapa definisi *supply chain management* menurut para ahli:

1. Menurut APICS (*Association for Supply Chain Management*), supply chain merupakan proses dari bahan mentah awal hingga konsumsi akhir dari produk jadi yang menghubungkan seluruh perusahaan pemasok (*supplier*) dengan pengguna (*pelanggan*).
2. *Supply chain management* adalah koordinasi antara produksi, inventaris, lokasi, dan transportasi di antara peserta dalam rantai pasokan untuk mencapai perpaduan terbaik antara responsivitas dan efisiensi untuk pasar yang dilayani. Supply Chain Management mencakup semua logistik tradisional dan juga mencakup kegiatan seperti pemasaran, pengembangan produk baru, keuangan, dan layanan pelanggan. Logistik tradisional memusatkan perhatiannya pada aktivitas seperti pengadaan, distribusi, pemeliharaan, dan manajemen inventaris. (Hugos, 2003)
3. *Supply chain management* adalah fungsi di dalam dan di luar perusahaan yang memungkinkan rantai nilai membuat produk dan memberikan layanan kepada pelanggan (Cox, 2001).

4. *Supply chain management* merupakan koordinasi strategis dan sistemik dari fungsi bisnis tradisional dan lintas fungsi bisnis dalam perusahaan tertentu serta lintas bisnis dalam rantai pasokan untuk meningkatkan kinerja jangka panjang masing-masing perusahaan dan rantai pasokan secara keseluruhan (Mentzer, 2001).
5. *Supply chain management* merupakan integrasi aktivitas pengadaan barang dan pelayanan, pengubahan barang mentah menjadi barang setengah jadi, hingga produksi akhir, serta pengiriman barang jadi ke pelanggan. Seluruh aktivitas dalam supply chain juga mencakup pembelian, pengalihdayaan, dan fungsi lain yang penting bagi hubungan antar distributor dan pemasok/supplier. (Tunggal, 2001).

Secara garis besar, *Supply Chain Management* adalah gabungan beberapa entitas dari hulu sampai hilir untuk mentransformasi produk atau jasa dan mengirimkannya kepada konsumen. Entitas tersebut saling bekerja sama untuk meningkatkan kinerja, guna mencapai atribut performa terbaik, yang meliputi: *Reliability*, *Responsiveness*, *Agility*, *Cost*, dan *Aset*. Berikut penjelasan dari masing-masing atribut performa:

1. *Reliability*: kehandalan, yakni kemampuan entitas perusahaan untuk bisa melayani *pelanggan* secara *on time*, dengan kuantitas dan kualitas sesuai harapan pelanggan. Seberapa jauh deviasi antara *promise date* dengan tanggal barang dikirim ke pelanggan menunjukkan *time reliability*.
2. *Responsiveness*: kecepatan dalam memenuhi order pelanggan, atau tenggat waktu yang dibutuhkan oleh entitas perusahaan dalam rangka bisa memenuhi apa yang diinginkan oleh *pelanggan*, termasuk *matrix cycle time*. Semakin cepat waktu pemenuhan, semakin baik performa perusahaan.
3. *Agility*: kemampuan untuk merespon pengaruh eksternal dan perubahan *marketplace* sehingga dapat memperoleh atau mempertahankan keuntungan yang kompetitif. Matriks agilitas termasuk kemampuan untuk fleksibel dan adaptif.

4. *Cost* atau *process efficiency*: kemampuan untuk menghantarkan atau menyampaikan apa yang diinginkan oleh *pelanggan* dengan biaya yang seefisien mungkin. *Process efficiency* termasuk proses dalam membeli material, memproduksi dan mengirim barang sebisa mungkin dengan biaya rendah.
5. *Aset productivity*: kemampuan manajemen aset yang dimiliki oleh perusahaan dalam melayani *pelanggan* seefisien mungkin. *Aset productivity* menjelaskan tentang bagaimana perusahaan dapat menghasilkan *revenue* besar dengan aset-aset yang dimiliki. Strategi manajemen aset dalam supply chain termasuk pengurangan *inventory* dan *in sourcing vs out sourcing* (termasuk utilisasi jumlah hari untuk supply dan kapasitas).

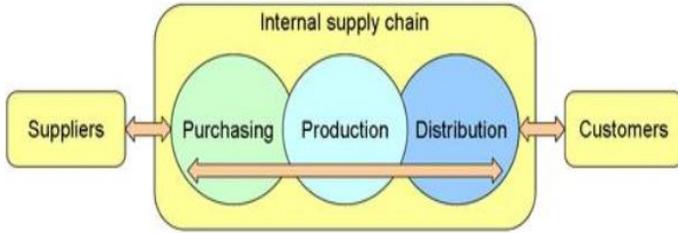
Gabungan dari beberapa entitas pada *supply chain* dapat memunculkan konfigurasi supply chain, dari *up stream* hingga *down stream*. Menurut Turban (2004), berikut merupakan komponen utama dari *Supply Chain Management*, yakni:

1. *Upstream supply chain*.

Aktivitas dan koneksi perusahaan manufaktur dengan *supplier*. Aktivitas utama terkait pengadaan. Contoh kegiatan upstream untuk pabrik perakitan adalah memasok bahan baku (logam) dengan fokus kegiatan dari *supplier* adalah menambang bahan kebutuhan perusahaan manufaktur, kemudian mengirim bahan baku tersebut ke pabrik.

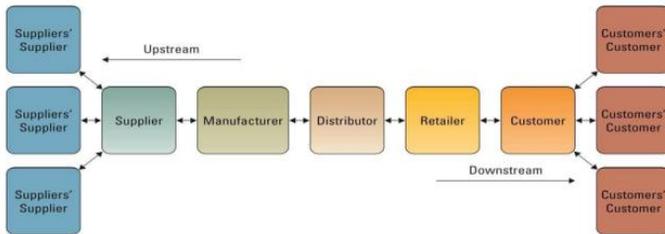
2. *Internal atau midstream supply chain*

Aktivitas yang meliputi semua proses *inhouse* di dalam perusahaan manufaktur untuk mentransformasikan bahan baku menjadi barang jadi. Aktivitas utama meliputi manajemen produksi, pabrikasi, dan pengendalian stock atau persediaan bahan baku (*raw material*) dan barang jadi (*finished good*).



3. Downstream supply chain

Aktivitas yang melibatkan pengiriman produk pada pelanggan akhir yang mengarah pada distribusi, transportasi, pergudangan, dan *after sales service*.



Gambar 8. Ilustrasi Upstream, Midstream, dan Downstream dari Supply Chain

Terdapat aktivitas logistik yang menggerakkan barang-barang dari *up stream* ke *down stream*, misalnya: entitas yang menyediakan jasa peti kemas, jasa trucking, port, pemilik kapal (*shipping*) yang menggerakkan barang dari satu port ke port lain.

Secara luas, keunggulan dari *supply chain* tidak hanya dalam hal peningkatan nilai tambah, melainkan juga untuk memenuhi permintaan konsumen, meningkatkan daya saing, keuntungan, dan membangun relasi yang baik antar aktor dalam rantai pasok (Chauhan dan Proth, 2005). Dengan mengintegrasikan aliran produk dari perusahaan untuk konsumen akhir berarti juga mengurangi biaya-biaya jalur distribusi. Melalui Supply Chain Management, marketing dapat melakukan identifikasi produk dengan karakter yang

diharapkan oleh konsumen, sehingga berfungsi juga sebagai mediasi pasar.

B. Ruang Lingkup Supply Chain Management

Menurut Ballou (2007), ruang lingkup Supply Chain terdiri atas beberapa aspek, yakni: *Logistic, Strategic Planning, Information Technology* dan *Marketing and Finance*. Pada sebuah perusahaan manufaktur, kegiatan utama yang termasuk dalam ruang lingkup Supply Chain Management antara lain:

1. *Product Development* / pengembangan produk
Melakukan riset pasar, merancang produk baru, dan melibatkan supplier dalam perancangan produk baru
2. *Procurement*
Memilih supplier, melakukan pembelian bahan baku serta komponen, memonitor supply risk, memelihara hubungan dengan supplier, mengevaluasi kinerja supplier
3. *Planning and control*
Merencanakan produksi dan persediaan, peramalan permintaan, perencanaan kapasitas
4. *Production*
Melakukan produksi, pengendalian kualitas (*quality control*)
5. *Distribution*. Merencanakan jaringan distribusi, menjadwalkan pengiriman, memelihara hubungan dengan perusahaan jasa pengiriman, memonitor service level pada tiap pusat distribusi.

Proses SCOR (*Supply Chain Operation Reference*) merupakan proses yang harus dijalankan oleh *supply chain* dalam rangka memenuhi pesanan pelanggan. Pada bagian atas hierarki proses SCOR terdapat proses level 0, yakni: *Orchestrate*. Proses level 0 berada pada level strategi dan menginformasikan serta mempengaruhi semua level di bawahnya. Setelah proses Level 0, SCOR mengenali enam proses pada Level 1 (atau proses utama), yakni: *Plan, Order, Source, Transform, Fulfill, dan Return*. Berikut merupakan proses SCOR dari level 0 hingga level 1:

1. *Orchestrate*.

Proses *Orchestrate Supply Chain* menjelaskan aktivitas yang terkait dengan integrasi dan pemberdayaan strategi *supply chain*, meliputi: pembuatan dan pengelolaan aturan bisnis, manajemen kinerja melalui peningkatan berkelanjutan, pengelolaan data, informasi, dan teknologi *supply chain*, manajemen sumber daya manusia, manajemen kontrak dan perjanjian, desain jaringan, manajemen peraturan dan kepatuhan, manajemen risiko, lingkungan, sosial, manajemen tata kelola pemerintah (ESG), perencanaan bisnis perusahaan, pembuatan dan manajemen segmentasi, dan manajemen rantai pasokan sirkular.

2. *Planning*

Perencanaan, meliputi perencanaan pembelian material, perencanaan produksi, perencanaan pengiriman barang, dan lain sebagainya. Proses rencana menjelaskan kegiatan yang terkait dengan rencana pengembangan untuk mengoperasikan rantai pasokan. Perencanaan dijalankan untuk proses *Order, Source, Transform, Fulfill* dan *Return*. *Planning* termasuk menentukan persyaratan, mengumpulkan informasi tentang sumber daya yang tersedia, menyeimbangkan persyaratan dan sumber daya untuk menentukan kemampuan yang direncanakan dan kesenjangan permintaan atau sumber daya, dan mengidentifikasi tindakan untuk memperbaiki kesenjangan tersebut. *Supply chain* atau rantai pasok harus dibuat dan dieksekusi sesuai dengan rencana. Dalam membuat *planning*, penting bagi *supply chain* untuk melakukan identifikasi, penentuan skala prioritas, dan agregat *supply chain*, sumber dan kebutuhan harus mengakomodir jangka waktu tertentu melalui kolaborasi beberapa entitas.

3. *Source*

Source menjelaskan aktivitas yang terkait dengan pengadaan, pemesanan, penjadwalan pemesanan, pengiriman, penerimaan, serta transfer produk dan/atau jasa.

4. *Order*

Order atau proses pemesanan menggambarkan aktivitas yang terkait dengan pembelian pelanggan atas produk dan layanan, termasuk atribut seperti lokasi, metode pembayaran, harga, status pemenuhan, dan data pesanan lainnya.

5. *Transform*

Proses *transform* menggambarkan kegiatan yang terkait dengan penciptaan produk (misalnya: produksi, perakitan atau pembongkaran, MRO), serta layanan/jasa.

6. *Fulfil*

Fulfil atau proses pemenuhan menggambarkan aktivitas yang terkait dengan pemenuhan pesanan atau layanan pelanggan, termasuk penjadwalan pengiriman pesanan, pengambilan, pengepakan, pengiriman, pemasangan, komisioning, dan penagihan.

7. *Return*

Proses pengembalian/retur menjelaskan aktivitas yang terkait dengan aliran balik barang, layanan, dan/atau komponen layanan dari pelanggan kembali melalui rantai pasokan atau layanan untuk mendiagnosis kondisi, mengevaluasi hak, disposisi kembali ke proses *transform* atau aktivitas sirkular lainnya.

Berikut merupakan aliran/ flow yang perlu dikelola oleh *Supply Chain* dari satu entitas ke entitas lain, yakni:

1. Aliran produk / jasa. Sebagai contoh pada produsen televisi, setelah produk jadi, maka produk akan mengalir ke *wholeseller*. Dari *wholeseller* produk akan mengalir lagi ke pelanggan.

2. Aliran informasi.

Tujuan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan tergantung pada bagaimana cara mengelola informasi. Apabila perusahaan manufaktur atau pabrik bisa memantau perkembangan penjualan yang ada di *retail* dan meramalkan

berapa *stock* yang ada di *retail*, maka ke depannya kebutuhan barang akan bisa diramalkan dengan lebih akurat, sehingga jumlah barang yang dikirim ke toko dan barang yang diproduksi hari ini akan bisa diramalkan. Oleh karenanya, planner di perusahaan membutuhkan informasi *flow* material dari *supplier* agar status order material dari planner dapat diketahui, apakah ada kendala dalam pengiriman material ataukah material dapat tiba tepat waktu (*on time*), sehingga tidak mempengaruhi proses produksi.

Berikut merupakan aliran informasi dalam supply chain management: *supplier* menginformasikan kapasitas ke manufaktur. Manufaktur mendapatkan informasi yang jelas mengenai pemenuhan order dari *supplier*. Melalui aliran informasi yang baik, *supplier* dapat mengkonfirmasi ke manufaktur apakah order tersebut bisa dipenuhi atau tidak, sebab *supplier* juga memiliki batasan kapasitas produksi untuk pemenuhan order bagi setiap pelanggan/manufaktur. Apabila *supplier* mengalami over kapasitas, maka dapat menyebabkan *delay delivery*/pengiriman ke manufaktur. Oleh karenanya perlu ada fungsi diskusi intens antara *supplier* dengan manufaktur, terlebih apabila ada *peak season* di mana manufaktur perlu memiliki stok lebih selama beberapa periode, yang juga perlu diinformasikan ke *supplier*.

Selanjutnya, dari manufaktur ke distributor perlu mengirimkan *delivery schedule*, sehingga distributor bisa menyiapkan tempat yang cukup untuk penempatan/storage barang (*finished good*) dari manufaktur. Hingga kemudian distributor bisa melakukan promosi dan merencanakan *delivery* ke *retailer*. Lalu, *retailer* menginformasikan mengenai kebutuhan distributor, sehingga distributor bisa menyiapkan kebutuhan *retailer* lebih awal, misalnya seperti berapa order yang dibutuhkan, kapan barang bisa dikirim, dan kapan bisa mendapat *supply*. Informasi *delivery tracking* dilakukan melalui *e-commerce*. Aliran informasi merupakan aliran yang paling penting untuk dikontrol dari kedua aspek

lainnya, karena untuk sementara waktu informasi bisa menggantikan aliran produk atau servis.

3. Aliran keuangan/*cash*.

Aliran *cash* meliputi pembayaran dan konsinyasi. Ada aktivitas saling membeli dan mengirim. Semakin cepat perusahaan bisa menghantarkan produk (semakin pendek *cycle time*), maka akan semakin cepat mengubah *inventory* yang dimiliki menjadi *cash*. Semakin cepat perusahaan mengkonversi *raw material* menjadi *finished good* dan semakin cepat retailer *deliver* ke pelanggan, maka aliran *cash* akan lebih bagus. *Supplier* memberikan jangka waktu atau tempo pembayaran ke manufaktur. Retailer akan membayar saat barang laku, sehingga barang yang laku akan bisa dilihat oleh distributor. Semakin cepat perusahaan bisa mengkonversi *raw material* menjadi *finished good* hingga sampai ke pelanggan, maka aliran *cash*-nya akan semakin bagus lagi.



Gambar 9. Aliran Informasi, Produk/Jasa, dan Keuangan/*Cash* Pada *Supply Chain*

Pergerakan barang sangat tergantung pada aliran informasi yang baik. Perusahaan yang dapat mengelola aliran informasi dengan baik akan dapat mengirim barang dengan cepat dan *ontime*. Perusahaan dengan daya saing baik akan memiliki produk yang tersedia pada waktu, jumlah, dan tempat yang tepat (*at the right place, right quantity, and right time*). Mengenai keterlambatan pengiriman

sebenarnya tidak dapat ditoleransi, namun ketidakpastian atau *uncertainty* dapat terjadi di banyak titik. Sehingga perlu dilakukan mitigasi terhadap ketidakpastian-ketidakpastian tersebut. Cara mitigasi bisa dengan memperpanjang *lead time* atau memiliki *safety stock*. Kemampuan perusahaan untuk mengikuti ritme pasar yang meningkat adalah kapabilitas yang perlu dimiliki oleh supply chain.

C. Pelaporan Supply Chain Management

Gartner mengklasifikasikan ranking supply chain perusahaan berdasarkan:

1. Aspek penilaian kualitatif dari voting para expert analis Gartner (25%) dan voting komunitas sebaya atau *community peer support* (25%)
2. Aspek penilaian kuantitatif dari performa kinerja Supply Chain (50%).

Aspek penilaian kuantitatif dari performa kinerja supply chain meliputi:

1. *Return on Physical Asset (ROPA)* (15%). Dalam penilaian ROPA, diharapkan dengan aset yang kecil, revenue yang dihasilkan besar. Jika revenue tinggi walau aset tidak terlalu besar menandakan nilai ROPA tinggi.
2. *Revenue Growth (RG)* atau pertumbuhan revenue (10%). GR bagus berarti inovasi dapat tersampaikan tepat waktu. Ketika permintaan lebih tinggi, perusahaan mampu memproduksi lebih banyak.
3. *Inventory turns* (5%): mengukur kecepatan perputaran barang, seberapa cepat barang tersebut mengalir dari *inventory* berubah menjadi *sales*. Jika perusahaan dengan *inventory* sedikit, namun revenue besar, berarti *Turn Over Ratio* nya tinggi. Semakin tinggi *Turn Over Ratio*, berarti semakin bagus kinerja supply chain perusahaan tersebut.
4. *Environmental, Social and Governance (ESG)* (20%), meliputi pengukuran transparansi yang menghasilkan laporan CSR/keberlanjutan tahunan untuk umum menggunakan standar yang diakui; pengukuran komitmen meliputi

penandatanganan Global Compact PBB dan target berbasis sains; serta pengukuran performa berdasarkan review dari data perusahaan dan para ahli.

Efektivitas dari *supply chain* membahas tentang *customer satisfaction* atau kepuasan pelanggan, yang mencakup complain pelanggan, waktu respon, *lead time*, *on time delivery*, akurasi, *fill rate*, probabilitas stock, fleksibilitas dari tenaga kerja, mesin, *handling material*, operasional, volume, modifikasi, produk baru, dan ekspansi; serta visibilitas terhadap waktu dan akurasi. Sedangkan efisiensi *supply chain* membahas tentang efisiensi biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk melayani pelanggan, mulai dari biaya distribusi, manufaktur, inventaris, gudang, insentif dan subsidi, biaya tidak berwujud (kualitas, koordinasi, dan lain sebagainya), biaya *overhead*, dan sensitivitas terhadap biaya jangka panjang (produktivitas dan gaji, nilai tukar mata uang, desain produk, dan lain sebagainya). Efisiensi biaya juga mencakup biaya tenaga kerja, mesin, kapasitas, dan utilisasi sumber energi.

Berikut pengukuran beberapa parameter untuk menilai efisiensi dan efektivitas dari *supply chain*:

1. *Perfect order*: seberapa sempurna perusahaan memenuhi pesanan dari pelanggan. Secara singkat, *perfect order rate* merupakan persentase pesanan yang terkirim secara utuh, tepat waktu, tanpa insiden, dan dengan dokumentasi yang akurat dan lengkap. Banyak organisasi melihat ini sebagai *Key Performance Indicator (KPI) supply chain* yang paling penting karena secara langsung berdampak pada kepuasan pelanggan.

Pengukuran *perfect order* meliputi:

- a. *On time shipping rate* = $(\text{Number of on time items} / \text{total items forecast}) * 100$
- b. **Fill rate* = $(\text{Number of units fulfilled} / \text{number of units required by customer}) * 100$

2. Matriks *inventory turnover*

Inventory turnover atau perputaran persediaan berhubungan erat dengan hari persediaan, sejauh kedua matriks menjawab pertanyaan apakah perusahaan menyimpan lebih banyak *stock* barang/persediaan daripada yang dibutuhkan. Jika nilai *inventory turn over* tinggi menandakan bahwa perusahaan sudah mengelola inventaris secara efektif dan efisien.

Matrix inventory turnover meliputi:

- 1) $Inventory\ turn\ over = cost\ of\ goods\ sold / average\ inventory$
- 2) $Inventory\ days\ of\ supply = inventory\ on\ hand / average\ daily\ usage$
- 3) $Inventory\ velocity = opening\ stock / next\ month\ sales$

3. Cost (biaya yang dikeluarkan), yang meliputi:

- 1) $Freight\ cost\ per\ unit = total\ freight\ cost / number\ of\ items$
- 2) $Storage\ cost\ per\ unit = total\ storage\ cost / number\ of\ items$
- 3) $Penalty\ cost = total\ cost\ charged\ by\ customers\ due\ to\ delivery\ failures$

4. *Supply chain cycle time*

$Customer\ order\ cycle\ time = actual\ delivery\ date - purchase\ order\ creation\ date.$

Waktu siklus pelanggan (*customer order cycle time*) mengacu pada jumlah rata-rata waktu (dalam hari) yang berselang antara tanggal pelanggan melakukan pemesanan dan tanggal pengiriman yang sebenarnya. Jika siklus kas meningkat, tetapi waktu siklus pesanan pelanggan menurun atau tetap, maka mungkin terdapat masalah pada pengelolaan hutang, piutang, atau persediaan.

$Supply\ Chain\ Cycle\ Time = sum\ of\ the\ longest\ lead\ times\ for\ each\ stage\ of\ the\ cycle$

5. *Cash cycle time* (menentukan *flow* dari *cash*, untuk pengukuran aliran *cash to cash* siklus time)

- a. $Cash\ to\ cash\ cycle\ time = materials\ payment\ date - customer\ order\ payment\ date$
- b. $Days\ sales\ Outstanding = (Receivables/sales) * days\ in\ period$

c. $Average\ payment\ period = (Materials\ payables / total\ cost\ of\ materials) * days\ in\ period$

Tujuan dari Supply Chain adalah memaksimalkan keseluruhan nilai.

$Supply\ chain\ surplus = Customer\ value - Supply\ chain\ cost$

Supply chain surplus merupakan profitabilitas supply chain dan total keuntungan bersama semua tahapan dan perantara entitas-entitas. Tentu dengan semakin besar surplus *supply chain*, maka akan semakin sukses supply chain tersebut.

D. Daftar Pustaka

Sumber Paper :

Ballou, R. H. (2007). The Evolution and Future of Logistics and Supply Chain Management. *European Business Review*. 19(4): 332-348. <https://doi:10.1108/09555340710760152>

Chauhan SS, Proth JM. (2005). Analysis of a Supply Chain Partnership with Revenue Sharing. *International Journal of Production Economics*. 97(1): 44-51. <https://doi:10.1016/j.ijpe.2004.05.006>.

Cox, A., Sanderson, J., Watson, G. (2001). Power Regimes: A New Perspective on Managing in Supply Chain Networks. *Paper presented at The 10th International Annual IPSERA Conference 2001*. https://www.researchgate.net/publication/228899532_Power_regimes_A_new_perspective_on_managing_in_supply_chains_and_networks

Mentzer, J.T., DeWitt, W., Keebler, J.S., Min, S., Nix, N.W., Smith, C.D. and Zacharia, Z.G. (2001). Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, 22: 1-25. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001>.

Sumber Buku :

Ling Li. (2007). *Pearson International Edition Operation Management*. Eighth Edition. New Jersey: Pearson Prentice.

Hugos, Michael. (2003). *Essential of Supply Chain Management, Third Edition*. New York: John Willey & Sons, Inc.

Tunggal, A.W. (2009). *Manajemen Logistik dan Supply Chain Management (Manajemen Rantai Pasokan)*. Jakarta : Harvarindo

Turban, E. (2004). *Information Technology for Management: Transforming Organizations in the Digital Economy, 4th Edition*. New York: John Wiley and Son, Inc.

Sumber Website:

Association for Supply Chain Management (ASCM). (2023). The SCOR Model Explained. Retrieved January 11, 2023, from ascm.org website <https://scor.ascm.org/processes/orchestrate%20supply%20chain>

Gartner (2022). Gartner Supply Chain Top 25 Methodology (2022). Retrieved January 15, 2023, from <https://www.gartner.com/en/supply-chain/trends/supply-chain-top-25-methodology>

Vermont Manufacturing Extension Center (VMEC). (2022). Supply Chain Management. Retrieved January 17, 2023, from vmec.org website https://vmec.org/grow/supply-chain/#:~:text=APICS*%20defines%20supply%20chain%20as,to%20make%20products%20and%20provide

BAB 12

BALANCE SCORE CARD

DR., Ir. Marsudi Lestariningsih, Msi.
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Surabaya

A. Defenisi *Balance Score Card (BSC)*

Balance Scorecard (BSC) adalah metode manajemen yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan secara holistik dan mengintegrasikan berbagai aspek kinerja perusahaan, termasuk aspek finansial dan non-finansial. BSC menyediakan pandangan yang lebih luas dibandingkan dengan hanya mengukur kinerja finansial saja. BSC menggunakan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif finansial mengukur kinerja perusahaan dari sudut pandang keuangan, seperti laba, pendapatan, dan cash flow. Perspektif pelanggan mengukur kinerja perusahaan dari sudut pandang pelanggan, seperti tingkat kepuasan, tingkat loyalitas, dan tingkat pembelian. Perspektif proses bisnis internal mengukur kinerja perusahaan dari sudut pandang proses bisnis internal, seperti efisiensi, efektivitas, dan kualitas. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengukur kinerja perusahaan dari sudut pandang pembelajaran dan pertumbuhan, seperti kapabilitas inovasi, pengembangan sumber daya manusia, dan pengembangan teknologi. BSC mengintegrasikan semua aspek kinerja perusahaan dan memberikan pandangan yang lebih luas,

sehingga perusahaan dapat mengambil keputusan yang lebih baik dan mencapai tujuan jangka panjang. BSC juga membantu perusahaan untuk mengukur kinerja secara berkesinambungan dan mengevaluasi keberhasilan implementasi rencana strategis.

Berbagai kemajuan pesat di bidang industri mau tak mau tak mau mensyaratkan perusahaan untuk berkembang sejalan dengan kemajuan tersebut, yang berarti operasional organisasi menjadi kian kompleks. Perusahaan-perusahaan berlomba melakukan “penciptaan nilai” (*value creation*) melalui berbagai diversifikasi produk yang tak terhitung variannya. Pada dasarnya mereka sedang melakukan pengelolaan “aktiva berwujud” perusahaan (*tangible assets*) dengan mengolah bahan baku menjadi barang jadi melalui teknologi yang mereka miliki. Berbagai paradigma dan sarana manajemen kemudian muncul, termasuk temuan teknologi produksi dan informasi serta komunikasi, untuk mengelola proses internal seefisien dan seefektif mungkin. Dengan berjalannya waktu, ditambah dengan makin pekanya konsumen terhadap layanan dan mutu produk, proses “penciptaan nilai” pada pengelolaan aktiva berwujud mengalami pergeseran.

Kemungkinan bagi perusahaan untuk menciptakan nilai di masa-masa mendatang lebih bergeser dari pengelolaan “aktiva berwujud” ke pengelolaan berbagai strategi berbasis pengetahuan (*knowledge-based strategy*) dengan menggali aktiva tak berwujud perusahaan (*intangible assets*), seperti:

1. Menciptakan hubungan yang harmonis dan langgeng dengan pelanggan;
2. Mengarahkan produk dan jasa yang inovatif dan kompetitif;
3. Meniti teknologi informasi dan komunikasi yang canggih;
4. Menstimulasi ketrampilan dan motivasi karyawan.

Jika kita melihat ke belakang, kita telah melewati tiga cara revolusi dengan ciri khasnya masing-masing:

1. Revolusi Pertanian

Ciri khasnya: penciptaan nilai tambah (*value Added*) yang dicapai dengan menggunakan otot manusia dan hewan.

2. Revolusi Industri

Ciri khasnya: penciptaan nilai tambahnya (*value added*) yang dicapai dengan menggunakan sumber daya mesin dan bahan bakar minyak.

3. Revolusi Informasi

Ciri khasnya: penciptaan nilai tambahnya (*value added*) yang dicapai dengan menggunakan sumber daya mesin dan bahan bakar minyak. Penciptaan nilai tambahnya (*value added*) yang dicapai dengan menggunakan sumber daya mesin dan bahan bakar minyak.

Pergeseran dari satu era ke era yang lain diikuti dengan adanya perubahan basis persaingan. Dalam era revolusi industri, basis persaingannya adalah efisiensi dalam alokasi finansial dan *physical/visible/tangible assets (cyclical)* yang mudah dijabarkan dalam dimensi keuangan. Sementara ini, dalam era revolusi informasi, basis persaingannya adalah dalam hal mobilisasi dan eksploitasi *invisible/intangible assets (fluid)* yang tidak mudah dijabarkan dalam dimensi keuangan. Pergeseran basis persaingan ini ditandai dengan semakin menurunnya proporsi nilai buku dari nilai pasar *tangible assets*.

Menurut Kaplan dan Norton (1996), Balanced Scorecard merupakan alat pengukuran kinerja eksekutif yang memerlukan ukuran komprehensif dengan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Sementara itu Anthony, Banker, Kaplan, dan Young (1997) mendefinisikan Balanced Scorecard sebagai : "a measurement and management system that views a bussiness unit's perfromance from four perspectives : finacial. Customer, internal, bussiness process, and learning and growth."

Dalam studi yang dilaksanakan oleh Kaplan dan Norton (1992) terhadap 12 korporasi, didapat sebenarnya bahwa korporasi tersebut telah mengadopsi scorecard. Kaplan dan Norton melihat ada kelemahan kepada pengukuran kinerja yang dapat menonjolkan pencapaian tujuan secara terpisah, bahkan cenderung kompetitif yang pada akhirnya mengakibatkan

konflik korporasi. Oleh karena itu dibutuhkan alasan untuk menggunakan konsep scorecard karena : 1) scorecard menyatukan alat dalam laporan manajemen yang utuh, kelemahan pandangan terhadap berbagai bidang yang dinai bersaing; menjadi perusahaan yang berorientasi kepada pelanggan, memperpendek waktu menanggapi, memperbaiki kualitas terhadap team, mengurangi waktu meluncurkan produk, dan mengelola untuk jangka waktu panjang; 2) scorecard menjadi pedoman untuk mengoptimalkan pencapaian tujuan.

Definisi BSC Menurut Fred R. David & Gorest R. David, (2016) menyatakan bahwa Balance Scorecard adalah evaluasi strategi dan teknik kendali sebuah proses yang memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi strategi berdasarkan empat perspektif yaitu kinerja keuangan, pengetahuan pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran serta pertumbuhan. Lain lagi definisi dari Butler et al. (2011) terdapat 3 skenario kemungkinan strategi untuk melaksanakan strategi Balanced Scorecard :

1. Aspek sosial dan lingkungan dapat di integrasikan menggunakan empat Perspektif yang ada.
2. Menggunakan Perspektif tambahan untuk mempertimbangkan aspek sosial dan lingkungan.
3. Merumuskan aspek sosial dan lingkungan yang spesifik dengan menggunakan kartu skor.

Dari 3 skenario kemungkinan tersebut, skenario ke-2 merupakan fokus utama dari Sustainability Balanced Scorecard dimana Perspektif tambahan dapat dibuat. Dengan adanya penambahan Perspektif dapat menambahkan sudut pandang baru tentang aspek sosial dan lingkungan dalam Balanced Scorecard sehingga perusahaan dapat mensinergikan tujuan strategi.

Persepektif ke lima dalam metode Balanced Scorecard ini dapat memberikan lebih banyak visibilitas. Hal ini dapat dilihat dari persepektif sosial terdiri dari indikator kinerja sosial, lingkungan hidup, dan tanggung jawab ekonomi sebagai tujuan

perusahaan. Namun, perusahaan akan mendefinisikan indikator Perspektif lingkungan bervariasi karena indikator sistem ini didasarkan pada strategi dan tujuan perusahaan terkait. Bobot dari Balanced Scorecard dalam dimensi ini juga akan bergantung pada tujuan dan budaya setiap perusahaan (Epstein dan Wisner, 2001).

Agar kinerja perusahaan lebih efektif dan efisien, dibutuhkan sebuah informasi akurat yang mewakili sistem kerja yang dilakukan. Dalam BSC, terdapat lima jenis perspektif untuk mengetahui ukuran kinerja perusahaan, antara lain :

1. Perspektif Keuangan

Terdiri dari ROE, ROI, Rasio Ka, Rasio Lancar, Collection Periods (CP), Perputaran Persediaan (PP), Perputaran Total Aset (TATO), Rasio Modal Sendiri terhadap Total Aktiva (TMS terhadap TA)

2. Perspektif Pelanggan

Terdiri dari pangsa pasar, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Terdiri dari proses inovasi, proses operasional dan pelayanan purna jual.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Terdiri dari kepuasan pekerja. Retensi pekerja, dan produktifitas pekerja.

5. Perspektif Sosial

Terdiri dari Lingkungan Hidup dan CSR.

B. Ruang Lingkup *Balance Score Card*

Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki (Heufert, 1996 dalam Srimindarti,2004). Menurut Mulyadi (2001), kinerja adalah istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memerlukan penyesuaian atau aktivitas perencanaan dan pengendalian tersebut. Menurut Mulyadi (2001), manfaat sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut :

1. Mengelola operasi organisais secara efektif dan efisien melalui pemotivan karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, pemberhentian dan mutasi.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan baik bagi karyawan mengenai bagaiman atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

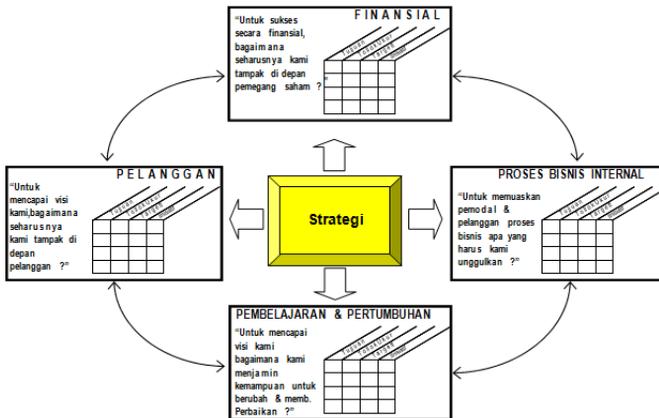
Dengan munculnya berbagai paradigma baru di mana bisnis harus digerakkan oleh konsumen-focused, suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif paling tidak harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut (Yuwono dkk, 2002) :

1. Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan;
2. Evaluasi atas berbagai aktivitas, menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang konsumen-validated;
3. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif;
4. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang mempunyai kemungkinan untuk diperbaiki.

C. Konsep Balance Scorecard

Secara formal, konsep Balanced Scorecard menyatakan bahwa perusahaan harus mengukur berbagai segi kinerja perusahaan yang mewakili bermacam-macam keinginan atau permintaan dari stakeholder yang berbeda.

Balanced Scorecard melengkapi pengukuran keuangan di masa lalu dan dimasa mendatang. Tujuan dan pengukuran dari Scorecard berasal dari visi dan strategi perusahaan yang dikelompokkan dalam empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan yang membentuk framework Balanced Scorecard. Dalam Balanced Scorecard terdapat sistem yang seimbang dimana prioitas utama pada pengukuran berhubungan dengan pelanggan atau konsumen seperti market share customer-satisfaction index, competitive price, reliability dan sebagainya. Kedua, pada kinerja perusahaan seperti produktivitas, poor quality cost, value added per employee, ROI, ROE dan sebagaii. Singkatnya, keduanya meliputi aspek-aspek keuangan dan non-keuangan. Framework dari Balanced Scorecard seperti gambar 10.



Gambar 10 Robert S. Kaplan, David P. Norton (1996) "The Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action"

D. Hubungan Balance Scorecard dengan Visi, Misi dan Strategi Perusahaan.

Kaplan dan Norton juga mengemukakan tiga prinsip yang memungkinkan BSC organisasi terhubung dengan strategi yaitu: *cause and effect relationship*; menurut Kaplan dan Norton, hubungan *cause and effect*, yaitu suatu hubungan yang dapat menjelaskan rangkaian cerita dari seluruh Strategic Business Unit (SBU) dalam hubungan *cause and effect*. *Performance Drivers*; sebuah BSC yang baik harus memiliki bauran hasil (*lagging indicator*) yang memadai dan pemicu tujuan umum dari berbagai mencerminkan tujuan umum dari berbagai strategi tujuan akhir. Hal ini seperti dikatakan Kaplan dan Norton: "Ultimately causal paths from all the measures on a scorecard should be linked to financial objectives". Dengan demikian, tolok ukur keuangan dapat digunakan untuk menguji hasil dari *performance driver*, dalam hal, sejauh mana efektivitasnya dalam memberikan hasil (Yuwono, 2003:18).

E. Balance Scorecard dan Pengukuran Kinerja Bisnis

Dalam situasi yang normal semestinya *performance drive* yang jitu akan menghasilkan *customer measure* terbaik. Kinerja adalah tingkatan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas dimana perencanaan dan pengendalian.

Tabel 2 Berbagai Atribut Pengukuran Kinerja yang Baik

BERBAGAI ATRIBUT TOLAK UKUR KINERJA YANG BAIK	
Secara umum, suatu system pengukuran yang baik harus terdiri dari sekumpulan tolak ukur yang mengkombinasikan antara matrik keuangan dan non-keuangan dengan 24 atribut berikut:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mendukung dan konsisten dengan tujuan, tindakan, budaya, dan faktor-faktor kunci keberhasilan perusahaan; 2. Relevan dan mendukung strategi; 3. Sederhana untuk diimplementasikan; 4. Tidak kompleks; 5. Digerakkan oleh pelanggan; 6. Integral dengan seluruh fungsi dalam organisasi; 7. Sesuai dengan keseluruhan tingkatan organisasi; 8. Sesuai dengan lingkungan eksternal; 9. Mendorong kerjasama dalam organisasi baik secara horisontal maupun vertikal; 10. Hasil pengukurannya dapat dipertanggungjawabkan; 11. Jika memungkinkan, dikembangkan dengan menggabungkan pendekatan top-down dan bottom-up 12. Dikomunikasikan ke seluruh bagian yang relevan dalam organisasi; 13. Dapat dipahami; 14. Disepakati bersama; 	<ol style="list-style-type: none"> 15. Realistik; 16. Berhubungan dengan faktor-faktor yang berhubungan dan membuat sebuah perbedaan; 17. Terhubung dengan aktivitas sehingga hubungan yang jelas terlihat antara sebab dan akibat; 18. Difokuskan lebih pada pengelolaan sumber daya, ketimbang biaya yang sederhana; 19. Dimanfaatkan untuk memberi "real-time feedback"; 20. Digunakan untuk memberi "action oriented feedback"; 21. Jika diperlukan, suatu tolak ukur bisa ditambahkan lintas fungsional dan lintas level manajemen; 22. Mendukung bagi pembelajaran individu dan organisasi;

BERBAGAI ATRIBUT TOLAK UKUR KINERJA YANG BAIK	
Secara umum, suatu system pengukuran yang baik harus terdiri dari sekumpulan tolak ukur yang mengkombinasikan antara matrik keuangan dan non-keuangan dengan 24 atribut berikut:	
	<p>23. Mendorong perbaikan secara kontinyu dan tiada henti;</p> <p>24. Secara kontinyu dinilai relevansinya terhadap 23 atribut diatas dan dibuang jika kegunaannya hilang atau ada tolak ukur yang baru atau lebih relevan ditemukan.</p>
Jika suatu system tolak ukur organisasi jauh dari karakteristik atau sribut di atas maka saatnya untuk menguji kembali tolak ukur kinerja yang ada dan mencari tolak ukur yang baru.	

Sumber : Yuwono (2003:30)

F. Kerangka Kerja Balanced ScoreCard

Menurut Kaplan dan Norton (2003:7) balanced scorecard melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (drivers) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran scorecard diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat prespektif: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspektif ini memberi kerangka kerja bagi balance scorecard.

Balanced scorecard merupakan suatu metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pebelajaran dan pertumbuhan. Dari keempat perspektiftersebut dapat dilihat bahwa *Balanced ScoreCard* menekankan perspektif keuangan dan non keuangan. Pendekatan *Balanced ScoreCard*

dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan pokok yaitu: bagaimana penampilan perusahaan dimata para pemegang saham? (Perspektif keuangan), bagaimana pandangan para pelanggan terhadap perusahaan? (perspektif pelanggan), apa yang menjadi keunggulan perusahaan? (Perspektif proses internal), apa perusahaan harus terus menerus melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan?



Gambar 11 Sembilan Langkah Menuju Sukses Membangun dan Mengimplementasi Sebuah Sistem Balanced Scorecard

G. Keunggulan Balanced Scorecard

Menurut Mulyadi (2001:18), Balanced Scorecard memiliki keunggulan sebagai berikut:

1. Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategis, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain: pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif tersebut menghasilkan manfaat:

- a. Menajikan kinerja keuangan yang berlipatganda dan berkesinambungan, karena dalam perencanaan, perhatian dan usaha personel difokuskan ke perspektif

nonkeuangan; perspektif yang di dalamnya terletak pemacu sesungguhnya kinerja keuangan.

- b. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks, karena Balanced Scorecard menghasilkan rencana yang mencakup perspektif luas (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan), sehingga rencana yang dihasilkan mampu dengan kompleks merespon perubahan lingkungan.

2. Koheren

Balanced Scorecard membangun hubungan sebab-akibat (causal relationship) di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Kekohorenan juga berarti dibangunnya hubungan sebab-akibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perumusan strategi dengan keluaran yang dihasilkan sistem perencana strategik. Sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem perencanaan strategik merupakan penerjemahan visi, tujuan, dan strategi yang dihasilkan sistem perumusan strategi.

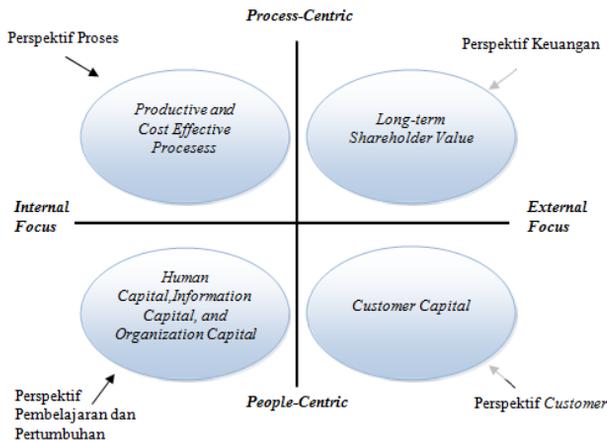
3. Berimbang

Keseimbang sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berkesinambungan. Gambar 2.10 memperlihatkan garis keseimbangan yang perlu diusahakan dalam menetapkan sasaran-sasaran strategik di keempat perspektif.

4. Terukur

Ketukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapai berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Balanced Scorecard mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategik di prespektif pelanggan, proses bisnis internal, serta dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan Balanced Scorecard, sasaran di

ketiga perspektif nonkeuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian, keterukuran sasaran-sasaran strategik di ketiga perspektif tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik nonkeuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipatganda dan berkesinambungan.



Gambar 12 Keseimbangan Sasaran-Sasaran Strategik yang Diterapkan dalam Perencanaan Strategik

H. *Balance Scorecard* sebagai Pengendalian Strategis

Pengendalian (control) merupakan salah satu fungsi manajemen yang menempati posisi kritis dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Pengendalian manajemen adalah suatu proses di manajemen menggerakkan seluruh individu dalam organisasi untuk memastikan bahwa mereka memahami dan telah bertindak sesuai dengan strategi perusahaan dan penjabaran strategi tersebut. Di sini pengendalian strategi memberikan payung bagi pengendalian manajemen agar aktivitas operasional terhubung dengan strategi bisnis. Sistem keduanya memunculkan istilah yang mulai populer sebagai sistem (pengendalian) manajemen strategi.

Bentuk sistem pengendalian manajemen yang baik amat tergantung dari karakteristik suatu organisasi. Karakteristik pengendalian yang baik (*good control*) adalah suatu sistem pengendalian yang berorientasi ke depan, *objective driven*, dan tidak selalu harus ekonomis. Suatu sistem pengendalian juga harus mencakup sistem operasional yang menyeluruh; *goalcongreunce*, bermuara ke perspektif keuangan, memiliki pola dan jadwal yang jelas dan terintegrasi.

Object pengendalian terbagi dalam tiga jenis, yaitu; *action control*, *results control*, dan *personnellculture control*. *Action control* adalah bentuk pengendalian untuk menjamin bahwa setiap pegawai melakukan (tidak melakukan) aktivitas tertentu yang dianggap bermanfaat (tidak bermanfaat) bagi organisasi. *Result control* adalah pengendalian yang lebih menekankan pada hasil akhir, dengan mengesampingkan, melalui tindakan apa sesuai itu diperoleh. *Personelculture control* adalah bentuk pengendalian yang mengandalkan pada kendali perilaku pegawai atau pengendalian sesama pegawai sesuai nilai-nilai, norma, atau budaya yang telah ada yang ingin diciptakan dalam organisasi. Ketiga jenis pengendalian tersebut digunakan secara bersama-sama dalam suatu organisasi dengan tingkat keketatan sesuai kondisi dan kebutuhan.

I. Daftar Pustaka

-
- (Januari-Februari 1992).
The Balance Scorecard: Measures that Drive Performance,
Harvard Business Review; Boston, United States of
American: Harvard Business School Press.
- Epstein, M. J., and P. S. Wisner. 2001. *Using a Balance Scorecard to
Implement Sustainability. Enviromental Quality Management*.
VI. 11 (2), pp. 1-10.
- Harahap, Sofyan Syafitri. 2006. *Analisis Kritis atas Laporan
Keuangan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

- Kaplan, S. Robert, dan David, P. Norton, (1996). *The Balance Scorecard: Translating Strategy into Action*. Edisi satu. Boston. United States of America: Harvard Business School Press.
- Mulyadi 2001. *Balance Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipataganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, (edisi ke-2) Jakarta: Salemba Empat.
- Munawir, S. 2007. *Analisis Laporan Keuangan*. Edisi Keempat. Liberty. Yogyakarta.
- Warren, Carl. S., Reeve, James. M dan Press, Philip. E, 2005. *Pengantar Akuntansi*, Edisi Duapuluh Satu, Jakarta; Penerbit Salemba Empat.
- Yuwono, S. 2002. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balance Scorecard :Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*. Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama.
- Yuwono, S. Sukarno, E dan Ichsan, M. 2003. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balance Scorecard Menuju Organisasi yang berfokus pada Strategi*, PT Gramedia Pustaka Pelajar, Jakarta.

BAB 13

KEY PERFORMANCE INDICATOR

Dr. Ir. Dimasti Dano M.Ak
Universitas Megou Pak Tulang Bawang

A. Pendahuluan

"It is not possible to manage what you cannot control and you cannot control what you cannot measure!"

(Peter Drucker)

Pengukuran kinerja adalah prinsip dasar manajemen. Pengukuran kinerja penting karena mengidentifikasi kesenjangan kinerja antara kinerja saat ini dengan sasaran yang hendak dituju serta memberikan gambaran kemajuan dalam memperbaiki penyimpangan tersebut. Key Performance Indikator (KPI) yang efektif berfokus pada proses dan fungsi bisnis yang dianggap paling penting oleh manajemen dalam mengukur kemajuan dalam mencapai sasaran strategis dan target kinerja.

KPI digunakan oleh eksekutif perusahaan dan manajer dalam mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang dianggap penting bagi keberhasilan suatu organisasi. KPI adalah "media komunikasi", dalam arti memungkinkan eksekutif tingkat atas untuk mengkomunikasikan misi dan visi perusahaan pada tingkat hirarki yang lebih rendah, langsung melibatkan seluruh karyawan dalam mencapai tujuan strategis perusahaan (Parmenter, 2015)

KPI berbeda dari organisasi ke organisasi lain karena didasarkan pada prioritas bisnis.

Berikut contoh KPI:

1. Sales: Jumlah kontrak baru yang ditandatangani per periode, Nilai kontrak untuk setiap kontrak baru per periode.
2. Finansial: Return On Equity, Net Profit Margin, Gross Profit Margin, EBITDA, Cost of Goods Sold
3. Supply Chain: jumlah on-time delivery, Rasio Inventory-to-Sales, Inventory Turnover Rate,
4. Rumah sakit: Rata-rata waktu tunggu pasien, Rata-rata biaya perawatan pasien, rata-rata biaya klaim asuransi, rata-rata waktu tunggu tindakan emergensi, rata-rata waktu proses asuransi, kesalahan proses pembebanan biaya, rata-rata kepuasan pasien.
5. HRD: jumlah lamaran kerja per pekerjaan yang lowong, biaya setiap rekrut karyawan baru, rata-rata gaji, rata-rata kepuasan karyawan.

Dalam suatu organisasi, KPI dapat saja berbeda. Direktur produksi dapat menggunakan produksi bulanan sebagai ukuran kinerja, sedangkan direktur penjualan menggunakan jumlah produk yang terjual dalam periode harian sebagai ukuran kinerjanya. Sehingga dalam suatu organisasi akan terdapat beragam ukuran kinerja yang harus dikordinasikan agar dapat mengarah pada sasaran strategis perusahaan. Terutama untuk memenuhi tuntutan yang meningkat akhir-akhir ini, yaitu industri ramah lingkungan.

KPI Sustainability sekarang ini harus sudah menjadi pertimbangan utama untuk bisnis apa pun, baik kecil maupun besar, tidak hanya untuk memastikan tentang kesadaran terhadap lingkungan tetapi juga harus ditindak lanjuti dengan mengukurnya. Penerapatan *sustainability* berpotensi menghemat waktu, uang dan masa depan lingkungan yang akan diwariskan pada generasi yang akan datang. Salah satu hambatan utama untuk mengukur KPI *sustainability* adalah bahwa daftar potensi KPI terukur sangat luas:

Contoh KPI Sustainability yang paling banyak dilakukan oleh perusahaan:

1. Carbon Footprint
2. Tingkat konsumsi energi
3. Water Footprint
4. Waste Reduction Rate
5. Waste Recycling Rate

Definisi

Berikut adalah beberapa definisi Key Performance Indicator:

1. Menurut Parmenter (2007), mendefinisikan Key Performance Indicator (KPI) sebagai yang paling kritis untuk kesuksesan organisasi pada kondisi sekarang dan di masa datang.
2. Menurut Warren (2011), key performance indicator adalah sebuah pengukuran yang menilai bagaimana sebuah organisasi mengeksekusi visi strategisnya. Visi strategis yang dimaksud merujuk kepada bagaimana strategi organisasi secara interaktif terintegrasi dalam strategi organisasi secara menyeluruh.
3. Menurut Iveta (2012), Key Performance Indicator (KPI) adalah ukuran yang bersifat kuantitatif dan bertahap bagi perusahaan serta memiliki berbagai perspektif dan berbasiskan data konkret, dan menjadi titik awal penentuan tujuan dan penyusunan strategi organisasi.
4. Menurut Banerjee dan Buoti (2012), Key Performance Indicator (KPI) adalah ukuran berskala dan kuantitatif yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi dalam tujuan mencapai target organisasi. KPI juga digunakan untuk menentukan objektif yang terukur, melihat tren, dan mendukung pengambilan keputusan.

KPI dalam Sistem Manajemen Kerja

Dalam sistem manajemen kerja, pengukuran kinerja dilakukan untuk memperoleh informasi, menganalisis dan mengambil keputusan untuk meninjau performa kinerja perusahaan.



Gambar 13 Siklus Sistem Manajemen Kerja

Langkah-langkah dalam siklus Sistem Manajemen Kerja:

1. Buat visi-misi, sasaran strategis perusahaan, rencana strategis dan tuangkan dalam action plan.
2. Sasaran strategis perusahaan dituangkan dalam rencana strategis perusahaan.
3. Lakukan pengukuran dan monitoring kinerja organisasi dalam perusahaan.
4. Secara berkala dilakukan evaluasi untuk melihat kemajuan yang telah dicapai dan sekaligus melihat penyimpangan yang terjadi dan lakukan perbaikan.
5. Pada akhir periode dilakukan evaluasi secara menyeluruh.

Keuntungan KPI

Beberapa keuntungan dalam menerapkan KPI di perusahaan, diantaranya:

1. Kemampuan Untuk Mengukur Target. Pengetahuan adalah kekuatan. Terkadang tidak mudah untuk melihat gambaran yang lebih besar. Banyak perusahaan mengalami kesulitan dalam mengukur progress suatu perbaikan/penerapan perubahan, dengan menggunakan KPI maka perusahaan dapat secara aktif mengukur progress dari program

penerapan perbaikan tersebut. Mengukur target merupakan penggunaan KPI yang paling penting.

2. KPI Menciptakan Lingkungan Pembelajaran. Penggunaan KPI secara konsisten menghasilkan suasana yang mendorong pembelajaran. Dengan mengamati kinerja yang tidak menguntungkan akan mendorong tim untuk mendiskusikannya dan menggunakan data untuk melakukan perbaikan.
3. KPI Mengumpulkan Informasi Penting. KPI memberi gambaran langsung tentang kinerja keseluruhan perusahaan. Selain meningkatkan proses bisnis, KPI memungkinkan untuk memberikan data yang paling akurat bagi pemangku kepentingan, menginformasikan kinerja yang sesungguhnya. Dengan adanya data yang akurat maka keputusan bisnis akan berdasarkan data yang ada berdasarkan informasi yang terbaru.
4. Mendorong Akuntabilitas. Sulit untuk bersembunyi di balik data. Jika satu bagian tidak bekerja dengan baik, KPI akan menginformasikan penyimpangan yang terjadi. Penting untuk menciptakan akuntabilitas, terutama dalam lingkungan kerja kolaboratif. Hasilnya bisa membuat manajemen dan anggota tim lebih produktif.
5. Meningkatkan Semangat. Di sisi lain, KPI dapat meningkatkan moral secara drastis. Dapat mendorong karyawan untuk mengetahui bahwa karyawan telah mencapai tujuan dalam suatu periode tertentu. Proses menghargai karyawan dalam memenuhi KPI adalah metode yang baik untuk mengembangkan lingkungan kerja yang baik. Proses penghargaan terhadap keberhasilan karyawan dapat berupa insentif uang, makan siang bersama atau hadiah lainnya.

Faktor Penghambat

Menurut Simmons (2005), terdapat beberapa faktor yang menjadi penyebab kegagalan dalam penerapan key performance indikator, yaitu:

1. Target yang membingungkan.
2. Insentif yang saling berlawanan atau conflicting.
3. Tidak seimbangnya pertanggungjawaban dengan pengawasan.
4. Hubungan yang tidak serasi antara pengukuran dengan pengembangan nilai perusahaan.
5. Tidak memadainya kompetensi dan keahlian sumber daya manusia dibandingkan dengan kinerja yang dituntut dari perusahaan.

B. Penyusunan KPI

1. Menetapkan Indikator Kerja

Penyusunan indicator kinerja sebaiknya berdasarkan filosofi SMART-C, yaitu:

- a. *Specific* (spesifik): indikator kinerja harus dapat didefinisikan dirumuskan dengan jelas dan spesifik, sehingga dapat dipahami dengan mudah oleh seluruh anggota organisasi.
- b. *Measurabel* (terukur): indikator kinerja harus dapat diukur baik ukuran kuantitatif maupun kualitatif) telah ditentukan informasi tentang jenis data-data yang akan digali, sumber data, dan cara mendapatkan data tersebut
- c. *Achievable* (dapat dicapai): indikator kinerja harus memungkinkan untuk dicapai.
- d. *Relevant* (relevan): indikator kinerja yang dipilih sesuai dengan lingkup bisnis dan aktivitas/proses bisnis organisasi terkait. Harus sesuai dengan ruang lingkup program dan dapat menggambarkan hubungan sebab dan akibat diantara indikator lainnya.
- e. *Time-Bound* (batasan waktu): pencapaian sasaran indikator kinerja memiliki batasan waktu yang jelas.

Harus dikumpulkan datanya dan dilaporkan tepat pada waktunya.

- f. *Challenging* (menantang): sasaran indikator kinerja yang ditetapkan merupakan peningkatan dari pencapaian periode sebelumnya.

Tabel 3 Tabel Contoh Penetapan KPI Sesuai dengan Kriteria SMART-C

Key Performace Indikator: Pendapatan Perusahaan	
Kriteria	Penjelasan
<i>Specific</i>	Pendapatan perusahaan diperoleh dari penjualan pupuk cair dan kompos kemasan
<i>Measurable</i>	Target pendapatan pada tahun 2020 adalah Rp 500.000.000
<i>Achieveable</i>	Penjualan pupuk cair dijual ke kelompok tani di Pulau Jawa dan Sumatera Selatan dan Lampung
<i>Relevant</i>	Target berlaku untuk Divisi Sales
<i>Time-Bond</i>	Target berlaku pada tahun 2020
<i>Challenging</i>	Target ini berdasarkan pencapaian pada tahun 2019 sebesar Rp 450.000.000

Dalam penyusunan kriteria target KPI dapat mengacu pada:

- a. Target ditentukan berdasarkan rencana strategis organisasi.
- b. Target disusun berdasarkan pada pencapaian tahun lalu kemudian ditingkatkan secara bertahap.
- c. Target yang ditentukan oleh manajemen atau pemegang saham.
- d. Target ditentukan berdasarkan perbandingan dengan Kompetitor.

Pada beberapa perusahaan KPI dan target yang telah disusun kemudian dituangkan dalam sebuah kontrak manajemen yang dilengkapi dengan *reward* yang akan diperoleh karyawan. Kontrak manajemen selanjutnya dideklarasikan

kepada seluruh karyawan dalam suatu acara yang dihadiri oleh seluruh *stake holder* organisasi.

C. Pembobotan KPI

Pembobotan KPI dilakukan dengan melihat tingkat kepentingan proses bisnis perusahaan, misal pembobotan KPI dapat mengacu pada kinerja yang dinilai memiliki tingkat urgensi yang tinggi bagi perusahaan atau terdapat kinerja yang buruk yang harus segera diperbaiki. Berikut adalah kriteria pembobotan KPI.

Kriteria Pembobotan KPI

Tabel 4 Tabel Kriteria Pembobotan KPI

Level Prioritas	Kriteria	Alokasi Bobot
Penting	Indikator penting, tetapi bukan main value driver untuk operasional organisasi atau proses pendukung	5-10%
Sangat Penting	Indikator sangat penting dan merupakan main value driver untuk operasional organisasi atau proses pendukung	10-15%
Kritikal	Indikator sangat penting dan kritikal dalam pencapaian tujuan operasi organisasi atau proses pendukung	>15%

D. Cascading KPI

Keberhasilan implementasi suatu *high level* strategi adalah dengan menurunkannya (*cascade down*) ke masing-masing unit bisnis dengan tujuan dan ukuran strategis diterjemahkan ke dalam tujuan dan langkah-langkah yang sesuai untuk setiap kelompok yang lebih kecil, dan itu dimulai dengan mengedukasi anggota kelompok tersebut yang kelak akan melaksanakannya (Kaplan dan Norton, 2007).

Cascading adalah cara untuk menyelaraskan KPI perusahaan menjadi KPI organisasi lebih kecil. Dengan melakukan *cascading* KPI ke seluruh bagian perusahaan, akan terlihat hubungan strategis yang ditetapkan manajemen puncak dan kegiatan operasional perusahaan. Proses *cascading* KPI secara vertikal dilakukan berjenjang dari level organisasi ke level divisi, dilanjutkan dengan *cascading* KPI ke level di bawah divisi dan seterusnya. Jika diinginkan, penyelarasan dapat dilakukan hingga KPI individu karyawan dengan menyesuaikan pada uraian jabatan masing-masing individu karyawan. Dengan demikian *cascading* merupakan alat untuk mengomunikasikan sasaran dan inisiatif strategik jenjang organisasi tertinggi ke setiap jenjang organisasi yang berada di bawahnya (Risna & Mustafa, 2008).

Manfaat Cascading

Manfaat dilakukan *cascading* bagi manajemen perusahaan adalah:

1. Memastikan seluruh tingkatan organisasi memahami strategi dan sasaran organisasi.
2. Memastikan pencapaian kinerja organisasi adalah ditentukan oleh keberhasilan kinerja level dibawahnya dari bagian manajemen puncak hingga karyawan.
3. Menciptakan hubungan yang harmonis antara level maupun hubungan dalam internal bagian dalam suatu organisasi.
4. Dalam rangka pencapaian visi dan misi, maka *cascading* akan mendorong terbentuknya komunikasi yang terstruktur, sistematis dan sinergis.

E. Pemantauan dan Evaluasi Pencapaian

Proses penilaian atas pencapaian KPI bagian dalam suatu perusahaan harus dilakukan untuk melihat sudah sejauh mana pencapaian tersebut dibandingkan dengan target. Sehingga manajemen dapat segera memperbaiki dengan melakukan tindakan atas keterlambatan atau penyimpangan yang terjadi.

Pemantauan

Pemantauan pencapaian KPI dilakukan secara periodik, yaitu:

1. Bulanan: setiap satu bulan sekali
2. Tiwulanan: setiap tiga bulan sekali
3. Semesteran: setiap enam bulan sekali
4. Tahunan: setiap akhir periode KPI

Berdasarkan pengalaman penulis, pemantuan pencapaian KPI lebih efektif dalam periode bulanan atau bahkan lebih cepat lagi, karena masih ada kesempatan untuk memperbaiki penyimpangan yang telah terjadi. Bila informasi penyimpangan diberikan dalam waktu triwulanan atau semesteran, maka dirasakan akan sangat terlambat untuk melakukan perbaikan atas penyimpangan.

Tujuan dari evaluasi KPI adalah:

1. Menjamin pencapaian sasaran dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.
2. Mengidentifikasi berbagai kelemahan yang ada di organisasi.
3. Menentukan tindakan pencegahan atau tindakan koreksi terhadap proses bisnis organisasi untuk menghindari kesalahan yang lebih besar yang dapat merugikan organisasi baik dari segi waktu maupun biaya.
4. Mengetahui apakah beban kerja terhadap organisasi dan karyawan dalam suatu organisasi telah sesuai atau tidak.
5. Mendekatkan manajemen dengan karyawan.

Traffic-Light System

Pengalaman penulis, sistem kode warna merah, kuning dan hijau sangat efektif dalam pelaksanaan penerapan KPI. Sebagai contoh, bila suatu bagian mendapat kinerja yang tidak memenuhi target yang dicirikan dengan munculnya kode warna merah atau kuning, biasanya pimpinan segera akan meminta penjelasan dan rencana tindakan penyelesaian serta tenggat waktu untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. Seluruh staf dan karyawan bagian tersebut harus segera

melakukan pertemuan untuk membahas permasalahan dan langkah-langkah penyelesaian masalahnya.

Contoh *Traffic Light system*: adalah sebagai berikut:

1. Status hijau: pencapaian KPI 100% dari target atau bahkan lebih dari target yang telah ditentukan.
2. Status kuning: pencapaian KPI 90-99% dari target yang telah ditentukan.
3. Status merah: pencapaian KPI kurang dari 90%.

F. Daftar Pustaka

Sumber Paper :

Banerjee, J., & Buoti, C. (2012). General specifications of KPIs. International Telecommunication Union.

Iveta, G. (2012). Human Resources Key Performance Indicators. *Journal of Competitiveness*.

Warren, J. (2011). Key Performance Indicators (KPI) - Definition and Action: Integrating KPIs into your Company's Strategy. London. *AT Internet*.

https://www.kwantyx.com/wp-content/uploads/AT_WP_KPI_EN.pdf

Simmons, E.S. (2005). Predictors of Organizational Commitment Among Staff in Assisted Living. *The Gerontologist*. Volume 45, Issue 2, , Pages 196-205,

Risna & Mustafa (2008) Penyelesaian perjanjian pembiayaan konsumen dengan jaminan fidusia dalam hal konsumen wanprestasi di PT Mandala Multifinance Tbk. Cabang Makassar. Thesis. Universitas Gajah Mada.

Sumber Buku :

Parmenter, D. (2007) Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPIs. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 236 p

Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. John Wiley & Sons.

Soemohadiwidjojo, Arini, T (2017) *KPI Untuk Perusahaan Industri*. Penerbit Raih Asa Sukses. Jakarta

Nur'aini, Fajar (2021), *Panduan Lengkap Menyusun SOP & KPI*, Penerbit Quadrant, Yogyakarta

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

Sumber Website:

Wishart, Jessica (2022). Why are KPI's Important? The Important of KPI's. Rhythms System. Retrieve 2 Januari 2023 from: [Rhythmssystem.com](https://www.rhythmssystem.com).

Online website: <https://www.rhythmssystem.com/blog/5-reasons-why-you-need-kpis-infographic>

BAB 14

RAPAT UMUM PEMEGANG SAHAM

Lilly Anggrayni, S.E., M.S.A
Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Manado

Rapat umum pemegang saham merupakan istilah yang sudah cukup dikenal dikalangan pengusaha dan investor. Rapat umum pemegang saham merupakan salah satu bagian dari tata kelola perusahaan biasanya diadakan setiap enam bulan sekali. Hal ini dilaksanakan untuk mendorong transparansi perusahaan dan juga berfungsi untuk meningkatkan kepercayaan *shareholders* terhadap kinerja perusahaan privat di Indonesia. Peningkatan jumlah sektor privat di Indonesia tidak hanya mendorong percepatan serapan tenaga kerja, akan tetapi juga mendorong tingginya tingkat persaingan perusahaan dalam menarik minta investor. Peningkatan ini tentunya harus disertai dengan tata kelola perusahaan yang baik, yang salah satunya tercermin dari adanya aktivitas rapat umum pemegang saham. Hal ini dikarenakan pemegang saham (*investors*) memegang peran penting dalam penyediaan dana modal bagi perusahaan. Investor tidak selalu dapat berpartisipasi dalam kegiatan manajemen, sehingga pekerjaan memenej perusahaan diserahkan kepada manejer yang dianggap perofesional dan dapat mengelola perusahaan dengan baik. Investor dapat memantau kinerja dan operasional perusahaan melalui rapat umum pemegang saham dan juga laporan kinerja perusahaan. Mempersiapkan dan melaksanakan rapat umum pemegang sahan membutuhkan prosedur yang detail. Bab ini berfokus pada pembahasan prosedur, kebijakan, persiapan dan pelaksanaan rapat umum pemegang saham.

A. Definisi Rapat Umum Pemegang Saham

Rapat umum pemegang saham merupakan rapat yang digelar setiap periode enam bulan sekali (Hamdani, 2016)(Agusiady, dkk., 2021). Pada saat rapat umum pemegang saham dilaksanakan, pemegang saham diberikan kesempatan untuk menyuarakan haknya (Effendi, 2016). Walaupun hak ini tentunya hanya terbatas pada pembahasan, namun pada rapat ini pihak pemegang saham diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan terhadap perusahaan, khususnya beberapa aspek seperti laporan keuangan dan laporan tahunan, pemilihan dan penggantian *Board of Director*, pembayaran dividen dan distribusi profit perusahaan. Rapat umum pemegang saham juga memfasilitasi pemegang saham untuk berdiskusi secara pribadi dengan direktur perusahaan dalam rangka membahas pertimbangan masa depan perusahaan.

B. Tipe-Tipe Rapat Umum Pemegang Saham

Sebelum membahas lebih lanjut mengenai persiapan dan pelaksanaan RUPS, maka sebaiknya kita memahami terlebih dahulu mengenai tipe-tipe rapat umum pemegang saham. Umumnya terdapat dua tipe rapat umum pemegang saham (Legalitas.org, 2017; Hamdani, 2016), yakni rapat umum tahunan pemegang saham dan rapat umum luar biasa pemegang saham.

1. Rapat Umum Tahunan Pemegang Saham

Rapat umum pemegang saham dilaksanakan paling kurang sekali dalam setahun dimana dalam rapat ini *Board of Directors* mempresentasikan laporan tahunan perusahaan. Rapat umum tahunan pemegang saham harus dilaksanakan setiap enam bulan sama seperti akhir tahun fiscal. Rapat ini harus dilaksanakan pada alamat domisili perusahaan atau pada tempat dimana perusahaan beroperasi. Untuk perusahaan public, rapat ini harus dilaksanakan pada domisili dimana perusahaan tercatat. Namun, apabila dalam rapat tersebut terdapat agenda tambahan tertentu dan para

peserta rapat setuju untuk dilaksanakan dilokasi luar perusahaan, maka diperbolehkan sepanjang masih berada di wilayah teritorial Republik Indonesia.

2. Rapat Luar Biasa Tahunan Pemegang Saham

Rapat luar biasa pemegang saham tahunan dilaksanakan untuk membahas kebutuhan spesifik perusahaan, seperti pembahasan isu konsolidasi, merger, akuisisi, dan pemisahan, serta pemilihan Board of Directors dan Board of Commisioners, atau untuk meningkatkan serta mengurangi modal. Pelaksanaan rapat ini tidak dibatasi berapa kali dalam setahun.

C. Ruang Lingkup Rapat Umum Pemegang Saham

Ruang lingkup pembahasan RUPS diantaranya meliputi isu-isu berikut ini:

1. Pembahasan amandemen perusahaan. Biasanya dalam rapat umum pemegang saham, dibahas dan diputuskan jumlah dan komposisi *Board of Directors* dan *Board of Commissioners* sekaligus gaji dan remunerasi.
2. Pembahasan Program kerja tahunan Perusahaan
3. Pembahasan Merger, akuisisi, pemisahan, konsolidasi, pen Deklarasian Kepailitan (*Bankruptcy*)
4. Pembahasan Laporan tahunan, laporan keuangan, dan laporan supervisi dari *Board of Directors* (BOC). Pembahasan ini mencakup diterima tidaknya laporan tahunan dan laporan keuangan, laporan supervise dari *Board of Directors* (BOC), serta rencana pengembangan perusahaan untuk jangka pendek dan jangka panjang. Untuk perusahaan yang sudah *go public*, pihak yang melaksanakan presentasi harus dua yakni *Board of Directors* dan *Board of Commissioners*. *Board of Directors* harus mempresentasikan beberapa aspek penting dalam perusahaan diantaranya adalah kinerja perusahaan, termasuk kebijakan strategic, pengukuran target yang telah tercapai dan target yang belum tercapai, dan juga kendala-

kendala dalam operasional perusahaan, proyeksi prospek bisnis perusahaan, implementasi dari tata kelola perusahaan, perubahan komposisi *Board of Directors* dan perubahan lainnya dalam manajemen perusahaan. Sedangkan *Board of Commissioners* harus mempresentasikan beberapa hal lainnya yakni penilaian terhadap kinerja *Board of Commissioners* dalam manajemen perusahaan, pertimbangan terhadap prospek bisnis yang disusun oleh *Board of Directors* (BOC), serta perubahan perubahan komposisi *Board of Directors* dan perubahan lainnya dalam manajemen perusahaan.

Khusus untuk perusahaan yang belum *go public* tidak terdapat regulasi tertentu untuk format dan isi dari laporan yang dipresentasikan pada rapat umum pemegang saham. Khusus untuk informasi eksternal auditor, tidak ada regulasi mengenai penunjukan dan pemutusan kontrak kerja dengan auditor eksternal.

5. Pembahasan asset perusahaan yang meliputi transfer asset dan Perlindungan hak *shareholder*
6. Pembahasan pembubaran dan penyelesaian likuidasi
7. Pembahasan *Board of Directors* dan *Board of Commissioners* yang meliputi kontrak, penghentian, gaji, dan remunerasi. Rapat pemegang saham dapat mengambil keputusan terakrit dengan tata kelola perusahaan yang berkaitan dengan penghentian dan penggantian anggota *Board of Directors* dan *Board of Commissioners*. Hasil rapat ini juga dapat membahas dan memberikan keputusan terkait dengan inspeksi dan kontrak dengan *Board of Directors* dan *Board of Commissioners* yang menyebabkan kerugian bagi perusahaan dan *shareholders*.
8. Pembahasan Kelegalan Perusahaan
9. Pembahasan peningkatan ataupun pengurangan modal
10. Pembelian kembali dan transfer saham

11. Pembahasan pembayaran dividen dan pengaturan profit perusahaan

D. Persiapan Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan

Persiapan rapat umum pemegang saham tahunan membutuhkan kehati-hatian dalam membuat perencanaannya dan harus mengikuti prosedur. Berikut ini tahap-tahap persiapan rapat umum pemegang saham.

1. Tahap pertama dalam persiapan RUPS adalah membuat keputusan mengenai pelaksanaan RUPS. Keputusan untuk melaksanakan RUPS ditentukan oleh *Board of Directors* dan hal ini merupakan langkah awal sebelum agenda persiapan.
2. Merancang agenda, setelah adanya keputusan mengenai pelaksanaan RUPS maka selanjutnya adalah merancang agenda rapat. Pada tahap ini agenda harus disusun dan dicatat isu-isu apa saja yang akan dibahas pada pertemuan rapat. Pada praktiknya, selama periode penyusunan agenda rapat, *Board of commissioners* harus meriview semua proposal yang dibuat oleh *shareholders* dan mengklasifikasikannya dalam item tertentu dalam agenda. Mempersiapkan materi dan dokumen untuk rapat dan mempersiapkan draft resolusi untuk setiap isu yang akan dibahas dalam agenda rapat adalah bagian dari tahapan ini. Isu-isu yang harus dipersiapkan antara lain adalah menentukan alamat email yang akan digunakan oleh *shareholders* untuk mengirimkan hak suara mereka, mempersiapkan agenda, mencatat daftar peserta yang akan terlibat dalam RUPS, menentukan prosedur penerimaan tamu RUPS pada saat agenda Rapat dilaksanakan, daftar materi yang akan dibahas, menentukan bentuk pertemuan RUPS yakni biasanya pertemuan secara langsung, dan terakhir menentukan tanggal, tempat dan waktu.
3. Mempertimbangkan tanggal, waktu dan tempat, perbedaan waktu pelaksanaan RUPS Tahunan dan Rapat luar biasa umum pemegang saham adalah terletak pada waktu

pelaksanaan. RUPS tahunan dilaksanakan pada setiap enam bulan sekali, namun rapat luar biasa dilaksanakan pada kapanpun.

4. Mengumumkan pelaksanaan rapat umum pemegang saham 14 hari sebelum disebarkan undangan kepada setiap *shareholders*. Mekanisme pengumuman harus sesuai dengan regulasi OJK untuk RUPS perusahaan yang go-publik. Mempersiapkan daftar siapa saja yang akan ikut serta dalam RUPS masuk dalam tahapan ini. Peserta RUPS terbagi dua yakni peserta yang memiliki hak untuk sekedar mengikuti rapat dan peserta yang memiliki hak suara. Data mengenai shareholder yang ikut harus dipastikan telah teregistrasi oleh perusahaan dan sekurang-kurangnya memuat data diantaranya nama dan alamat pemegang saham, jumlah, nomor dan tanggal akuisisi yang dilakukan oleh pemegang saham, banyaknya saham yang dibayarkan, nama dan alamat dari entitas legal pemegang saham, deskripsi pembayaran pada form. Pemegang saham akan kehilangan hak suara apabila mereka menjual sahamnya kepada pemegang saham yang baru, hal ini berarti terjadi transfer hak suara kepada pemegang saham yang baru. Namun, pada beberapa kasus, jika daftar pemegang saham tidak di update pada database pemegang saham, maka shareholder yang lama masih memiliki hak untuk hadir dan memberikan suara pada saat rapat.
5. Tahap berikutnya adalah mengirimkan undangan kepada semua *shareholders* tanpa hak suara paling kurang 14 hari sebelum RUPS dilaksanakan. Peserta yang wajib hadir adalah pemegang saham yang memiliki saham 10% dari saham perusahaan dan juga merupakan anggota *Board of Commissioners*. Pemegang saham dapat memberikan usulan dan sarannya secara tertulis melalui proposal dan dikirimkan melalui surat kepada BOD. Proposal dari pemegang saham harus dikelompokkan berdasarkan kelompok isu yang akan dibahas, misalnya kumpulan proposal pemisahan

perusahaan atau transfer asset. Contoh jika proposal yang diusulkan adalah mengenai topik pengaturan manajemen organisasi melalui pemisahan perusahaan, maka isu yang tercakup dalam proposal diantaranya adalah prosedur pemisahan, waktu dan kondisi pemisahan, pembentukan organisasi baru sebagai akibat dari adanya perubahan manajemen, prosedur untuk megkonversi saham dari perusahaan lama ke perusahaan baru, dan bagaimana mencatat perubahan pada neraca. Jika terdapat usulan penggantian anggota BOD maka kadidat harus diinformasikan bahwa mereka masuk sebagai nominasi anggota baru dan jika hal ini menjadi salah satu topic yang dibahas dalam RUPS maka BOD dan timnya harus mempersiapkan dokumen kontrak/perjanjian jika kandidat terpilih menjadi salah satu anggota BOD. Kandidat harus mengkonfirmasi keahadirannya sebelum dilaksanakan pemilihan atau sebelum pemegang saham memberikan hak suaranya. Setelah pemegang saham mengirimkan usulan proposal, maka selanjutnya BOD mulai mengecek dan memberikan keputusan untuk menerima atau menolak proposal yang diusulkan tersebut, dan proposal dapat ditolak dalam dua kondisi yakni apabila isi proposal tidak berhubungan dengan masalah-masalah perusahaan, dan jika isi proposal tersebut tidak mencakup ruang lingkup isu yang dapat dibahas dalam RUPS (tidak termasuk dalam otoritas RUPS). Selanjutnya, BOD harus mengkonfirmasi apakah proposalnya diterima atau ditolak. Dalam praktiknya, BOD memberikan notifikasi kepada pemegang saham tiga hari setelah adanya keputusan bahwa proposal ditolak. Notifikasi ini harus disertai dengan alasan secara tertulis dan notifikasi harus dikirimkan melalui surat yang sudah teregistrasi (menggunakan nomor).

6. Mempersiapkan penggandaan materi RUPS tahunan. Undangan rapat harus menyertakan materi yang akan di diskusikan dalam rapat, pihak manajeme harus memberikan duplikat materi kepada *shareholders*. Pada praktiknya, pada

beberapa kasus undangan harus menyertakan instruksi dimana dan kapan *shareholders* akan mendapatkan dokumen untuk rapat. Pada beberapa perusahaan, duplikat dari dokumen dan *handout* biasanya disediakan pada saat rapat. Materi yang harus disertakan diantaranya adalah laporan tahunan dan laporan keuangan, laporan eksternal auditor, laporan supervise dari Board of Directors dan internal auditor, laporan aktivitas perusahaan, daftar resolusi RUPS. Informasi terkait kandidat dan nominasi anggota Board of directors (BOD) dan Board of Commissioner, peran BOD dalam manajemen perusahaan serta materi penting lainnya. Pada perusahaan *go public*, Informasi mengenai catatan rapat, agenda rapat, materi diskusi dan daftar resolusi untuk setiap item harus di publikasikan di website sekurang-kurangnya 7 hari sebelum agenda pertemuan rapat.

7. Mempersiapkan daftar resolusi untuk setiap item agenda. Dalam tahap ini, BOD harus mempersiapkan resolusi untuk setiap item dalam agenda. Mengecek dan menerima laporan tahunan dan laporan keuangan adalah beberapa keputusan penting yang harus diputuskan dalam merancang agenda RUPS. *Board of Commissioners (BOC)* bertugas untuk menerima atau menolak laporan tahunan dan laporan keuangan, namun sebelum kedua laporan ini diperiksa oleh BOC maka harus di verifikasi oleh BOD terlebih dahulu.

E. Pelaksanaan Rapat Umum Pemegang Saham

Perusahaan dapat melaksanakan rapat umum pemegang saham apabila semua persiapan rapat sudah selesai dipersiapkan. Rapat umum pemegang saham merupakan agenda puncak dari tata kelola perusahaan, sehingga pelaksanaannya harus direncanakan dengan matang dan harus memiliki prosedur yang jelas, dan menutuhkan rekomendasi tata kelola perusahaan. Dalam praktiknya, RUPS merupakan agenda penting yang berfungsi untuk menjadi wadah untuk menginformasikan aktivitas perusahaan, pencapaian, rencana dan keterlibatan pemegang saham dalam pengambilan

keputusan. Khusus untuk pemegang saham minoritas, RUPS merupakan salah satu kesempatan yang baik untuk memperoleh informasi detail mengenai operasional perusahaan dan untuk bertemu secara langsung dengan manajemen dan direktur perusahaan. Berikut ini langkah-langkah pelaksanaan RUPS.

1. Mengumumkan, mengundang dan mengatur waktu pelaksanaan RUPS
2. Meregistrasi peserta yang akan hadir dan mengumumkan kuorum rapat
3. Ketua pelaksana RUPS dapat menunjuk sekretaris dalam pelaksanaan RUPS
4. Ketua pelaksana RUPS mempresentasikan agenda dan aturan dalam RUPS
5. Ketua pelaksana RUPS membuka diskusi untuk setiap item agenda.
6. Pemegang saham melakukan pemilihan item agenda penting yang akan dibahas dalam RUPS
7. Ketua pelaksana mengumumkan hasil dan keputusan pemilihan
8. Ketua pelaksana menutup agenda RUPS
9. Sekretaris RUPS mengarsipkan hasil suara dan instruksi dalam voting.
10. Sekretaris perusahaan mempersiapkan dan mengarsipkan agenda RUPS.

Pada saat rapat RUPS pemegang saham dapat hadir secara langsung atau diwakili oleh perwakilannya yang dianggap dapat mewakili pemegang saham dalam rapat RUPS. Apabila kehadiran dari pemegang saham diwakili oleh perwakilan dari perusahaannya, maka harus mengisi form yang dibuat oleh perusahaan dan dibubuhi tanda tangan. Perusahaan harus mendaftarkan pemegang saham dan perwakilan pemegang saham sebelum RUPS dimulai dan semua partisipan harus teregistrasi untuk memverifikasi kuorumnya. Apabila pemegang saham telah teregistrasi, maka perusahaan harus mempersiapkan perwakilan pemegang saham yang akan hadir dan memberikan hak suaranya. Registrasi peserta secara resmi

dimulai pada waktu dimulainya RUPS dan diskusi berakhir pada saat semua agenda sudah selesai dibahas.

Setelah proses registrasi, maka BOD memverifikasi dan mengumumkan kuorum, berdasarkan buku yang disusun oleh OJK...telah ditetapkan bahwa apabila hanya membutuhkan jumlah kuorum yang simple dan mayoritas menggunakan hak suara, maka isu yang dibahas antarlain peningkatan jumlah kontribusi modal, perencanaan bisnis, laporan tahunan, dan penggunaan laba bersih, distribusi dividen, perekrutan dan penghentian anggota BOD dan BOC, serta pertimbangan gaji BOD dan COD. Jika $\frac{2}{3}$ kuorum terpenuhi, maka isu yang dibahas adalah perubahan atau kenaikan modal, penurunan modal. Jika terdpat sekitar $\frac{3}{4}$ kuorum terpenuhi, maka isu yang dapat dibahas diantaranya adalah merger, konsolidasi, akuisisi, pemisahan, perpanjangan waktu operasi perusahaan dan pembubaran perusahaan serta perlindungan hak atas lebih dari 50% asset bersih perusahaan. RUPS dapat dimulai dan dibuka apabila pemegang saham yang hadir berjumlah $\frac{1}{2}$ dari pemegang saham yang memiliki hak suara. Pada saat proses pemilihan dimulai, maka ketua pelaksana RUPS harus mengusulkan anggota komite pemilihan. Anggota komite paling kurang berjumlah tiga orang dengan satu anggota harus seorang pengacara. Perusahaan dapat mengundang tamu dari luar pemegang saham untuk menjadi notulen, hal ini dimaksudkan untuk membantu panitia mencatat dan manajemen dalam pelaksanaan RUPS. Selanjutnya, BOD dapat mempresentasikan agenda dan aturan pada saat RUPS, serta mendiskusikan agenda-agenda yang sudah direncanakan akan dibahas dalam rapat.

Pada saat agenda diskusi auditor diperkenankan untuk meghadiri dan memberikan pendapatnya terkait dengan masalah auditing pada perusahaan. Dalam praktinya, pemegang saham harus diberikan kesempatan untuk bertanya kepada anggota BOD, BOC dan eksternal auditor, pemegang saham harus mendapatkan jawaban yang jelas, jika pertanyaan dari pemegang saham tidak dapat dijawab sesegera mungkin pada

saat diskusi berlangsung, maka wajib dibuat jawaban tertulis sesegera mungkin setelah rapat pemegang saham.

Agenda berikutnya adalah pemilihan, agenda ini berlangsung setelah pelaksanaan agenda diskusi. Dalam agenda ini ketua pelaksana RUPS mengundang pemegang saham untuk memilih. Setiap pemegang saham yang telambat datang harus melakukan registrasi terlebih dahulu dan kemudian dapat segera berpartisipasi dalam RUPS. Selanjutnya dilaksanakan perhitungan dan dokumentasi suara, pengumuman dan keputusan hasil pengambilan suara, ketua pelaksana dapat menutup agenda RUPS, dan pengarsipan dokumen hasil diskusi RUPS.

Berikut ini beberapa informasi tertulis yang wajib disertakan dalam proses pengambilan suara: nama dan lokasi perusahaan, form RUPS, tanggal, waktu dan tempat dilaksanakannya RUPS, Isu-isu yang dipilih dan dibahas dalam agenda RUPS, nama-nama kandidat BOD dan BOC, prioritas deadline terkait pemilihan isu agenda yang dipilih oleh peserta rapat, alamat surat yang telah menyelesaikan pemilihan isu, penjelasan tambahan mengenai pemilihan suara, instruksi mengenai prosedur penyelesaian pemilihan. Sedangkan untuk informasi yang berkaitan dengan hasil RUPS harus memuat antarlain: nama dan lokasi perusahaan, alamat lokasi pelaksanaan RUPS, tanggal pelaksanaan, jumlah pemilih, jumlah pemilih dalam setiap isu dan kuorum yang terpenuhi, daftar agenda, hasil pemilihan, tipe rapat umum (masuk sebagai rapat umum pemegang saham atau rapat luar biasa pemegang saham), waktu mulai dan berakhir registrasi peserta, jumlah suara yang tidak valid, metode pemilihan, nama-nama anggota komite pemilihan, waktu penulisan hasil suara, nama ketua dan sekertasi rapat, pencatatan hasil diskusi, waktu rapat dibuka dan ditutup, perhitungan waktu dimulainya pemilihan dan pengumuman hasil rapat, serta tanggal pelaksanaan rapat pemegang saham (OJK & IFC, 2014).

F. Daftar Pustaka

- Agusiady, Ricky; Dwiputrianti, S. K. D. S. (2021). *Mewujudkan Good Corporate Governance di Era Revolusi Industri 4.0 dan Masyarakat 5.0*.
- Effendi, M. A. (2016). *The Power of Good Corporate Governance Teori dan Implementasi* (Edisi 2). Salemba Empat.
- Hamdani. (2016). *Good Corporate Governance Tinjauan Etika dalam Praktik Bisnis*. Mitra Wacana Media.
- Legalitas.org, F. (2017). *Tata Cara Pelaksanaan Rapat Umum Pemegang Saham*.
- Otoritas Jasa Keuangan & International Finance Corporation. (2014). *The Indonesia Corporate Governance Manual* (First Edit). IFC Advisory Services in Indonesia.

BAB 15

PERGANTIAN *CHIEF EXECUTIVE OFFICER* (CEO)

Hidayatullah, SE., Msi., Mkom., Ak., CA., CPA., CIISA., CDMP
Institut Informatika dan Bisnis Darmajaya

A. Siapa itu CEO?

Chief Executive Officer (CEO) adalah jabatan tertinggi di sebuah organisasi. CEO bertanggung jawab atas pengelolaan operasional keseluruhan organisasi dan mengambil keputusan strategis yang berkaitan dengan kinerja, pengembangan, dan pertumbuhan organisasi. CEO bertanggung jawab untuk mengatur dan mengkoordinasi aktivitas dari semua departemen di organisasi dan berkoordinasi dengan dewan direksi untuk mencapai tujuan organisasi. CEO juga bertanggung jawab untuk menyampaikan laporan kepada pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya tentang kinerja perusahaan. CEO harus memiliki kepemimpinan yang kuat, komunikasi yang efektif, dan wawasan bisnis yang solid untuk memastikan organisasi berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan dan visi yang ditetapkan (Adams, 2005).

Peran CEO bervariasi dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Di perusahaan besar, pekerjaan CEO sering terfokus pada menentukan kebijakan strategis dan mengarahkan pertumbuhan perusahaan secara keseluruhan. Hal ini dapat meliputi merencanakan strategi, organisasi, dan budaya perusahaan, serta mengatur bagaimana modal dialokasikan di seluruh perusahaan. Di perusahaan yang lebih kecil, CEO dapat

lebih aktif terlibat dengan fungsi sehari-hari, seperti mengurus operasi harian, mengambil keputusan kecil, dan menciptakan perubahan (Ahmed & Hellerslia, 2019). Posisi CEO memiliki tanggung jawab untuk memastikan efisiensi dan kinerja perusahaan, dan memungkinkan mereka untuk mengambil keputusan secara cepat dan tepat. Untuk mencapai kesuksesan, CEO harus memiliki keterampilan dan pengetahuan yang cukup, serta memahami bagaimana menjalankan perusahaan pada tingkat yang tertinggi.

Satu studi dari Harvard Business review menganalisis bagaimana CEO menghabiskan waktu mereka. Mereka menemukan bahwa 72% waktu CEO dihabiskan untuk rapat dibandingkan 28% sendirian. Selain itu, 25% dihabiskan untuk hubungan, 25% untuk tinjauan unit bisnis dan tinjauan fungsional, 21% untuk strategi, dan 16% untuk budaya dan organisasi. Beberapa bahan untuk dipikirkan: penelitian menunjukkan bahwa hanya 1% dari waktu yang dihabiskan untuk manajemen krisis dan 3% dialokasikan untuk hubungan pelanggan. Tidak hanya itu, CEO dapat mengatur nada, visi, dan terkadang budaya organisasi mereka.

CEO harus mengatur waktu mereka dengan hati-hati untuk memastikan mereka dapat menggunakan waktu mereka untuk hal-hal yang benar-benar penting. Studi Harvard Business Review menunjukkan bahwa mayoritas waktu mereka dihabiskan untuk rapat. Namun, mereka juga memiliki banyak tanggung jawab lainnya, seperti mengelola hubungan, meninjau unit bisnis atau fungsional, membuat strategi, dan mengatur budaya dan organisasi. Ketika mengelola waktu, CEO harus memastikan bahwa mereka memiliki waktu yang cukup untuk menangani masalah krisis dan kebutuhan pelanggan. Ini penting karena kedua hal ini secara signifikan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Selain itu, CEO harus memastikan bahwa mereka memiliki waktu untuk membangun visi, nada, dan budaya perusahaan agar strategi bisa dieksekusi dengan baik. Kesimpulannya, jika CEO ingin mencapai kesuksesan yang optimal, mereka harus mengelola waktu mereka dengan hati-

hati. Mereka harus memastikan bahwa mereka memiliki waktu yang cukup untuk melakukan rapat, mengatur masalah krisis, dan membangun visi, nada, dan budaya organisasi. Oleh karena itu, mereka harus membuat jadwal yang tepat dan tepat waktu untuk memastikan bahwa semua tugas-tugas dapat diselesaikan dengan efisiensi. Dengan demikian, perusahaan dapat terus berjalan dengan lancar.

CEO dari 350 perusahaan terbesar di Amerika Serikat (AS) memiliki gaji tahunan yang sangat besar, yaitu sekitar \$24 juta. Ini artinya gaji mereka adalah 351 kali gaji seorang pekerja. Sejak tahun 1970-an, gaji CEO telah meningkat drastis hingga lebih dari 1.300%. Akibatnya, kompensasi pekerja hanya tumbuh 18%. Karena mereka sering berinteraksi dengan publik, CEO perusahaan besar seringkali mencapai ketenaran. Sebagai contoh, pada 9 Februari 2022, Elon Musk, pendiri Tesla (TSLA) memiliki lebih dari 73 juta pengikut di Twitter. Demikian pula, Steve Jobs, pendiri dan CEO Apple (AAPL) menjadi ikon global, dan setelah kematiannya pada tahun 2011, berbagai film sinematik dan dokumenter tentang dia muncul. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan para CEO perusahaan besar dapat menjangkau jutaan orang, dan bahkan menginspirasi mereka. Pembayaran gaji CEO berbanding lurus dengan tanggungjawab besar yang mereka emban (Barro & Barro, 1990).

Posisi Pimpinan Perusahaan

Corporate America menampung banyak gelar eksekutif senior yang dimulai dengan huruf C, untuk "kepala". Kelompok staf senior teratas ini kemudian disebut C-suite, atau C-level dalam bahasa perusahaan. Perlu dicatat bahwa untuk organisasi kecil atau yang masih dalam fase startup atau pertumbuhan, misalnya, CEO mungkin juga menjabat sebagai CFO dan chief operating officer (COO), dan seterusnya. Hal ini dapat menyebabkan kurangnya kejelasan, belum lagi eksekutif yang terlalu banyak bekerja. Menetapkan beberapa gelar ke satu individu tingkat eksekutif dapat mendatangkan malapetaka pada kelangsungan bisnis dan pada akhirnya dapat mempengaruhi profitabilitas jangka panjangnya secara negatif.

Singkatnya, ketika menyangkut posisi tingkat eksekutif dalam suatu organisasi, jabatan yang ditetapkan dan fungsi yang terkait dengan masing-masing dapat menjadi kacau dengan cepat.

B. CEO dan Pandemi COVID-19

Selama tahun 2019 ekonomi global yang stabil menopang laba tahun 2019, total 1.640 CEO meninggalkan bisnis AS. Ini adalah pergantian tertinggi yang pernah dicatat oleh *global outplacement and executive coaching firm Challenger, Gray & Christmas* sejak mulai melacak pergantian CEO pada tahun 2002. Dampak yang bertahan dari gerakan #MeToo berarti CEO semakin memegang standar etika yang lebih tinggi tahun lalu. Pada bulan November, CEO McDonald's Steve Easterbrook terpaksa mengundurkan diri setelah mengakui hubungan suka sama suka dengan seorang karyawan, tetapi sebagian besar kepergian tidak begitu dramatis. "Banyak CEO sekitar 395 orang pensiun dari posisi mereka setelah masa jabatan yang lama, meninggalkan perusahaan dalam kondisi yang relatif baik," kata Andrew Challenger, SVP Challenger, Gray & Christmas. "Yang lain pergi karena keterampilan mereka diminati dan mereka ditawari peluang baru sekitar 154 orang. Dan lebih banyak lagi yang menemukan bahwa kemajuan teknologi dan perubahan perilaku konsumen membutuhkan kepemimpinan baru ("Adapt or Die': Why Being a CEO Is More Challenging than Ever," 2020)." Tren pergantian CEO yang tinggi tidak terbatas di AS. "Sebelum COVID-19, masa jabatan CEO di 50 perusahaan teratas yang terdaftar di ASX terus mengalami tren penurunan sejak 2003," kata penasihat PR veteran John Connolly yang telah memberikan masukan perusahaan di AS, Kanada, Inggris, dan Australia. "Pada tahun 2003, itu 8,5 tahun, dan hari ini hanya 3,7 tahun. Tekanan pada CEO pasti menjadi lebih intens dalam beberapa tahun terakhir. Saya pikir sekarang ada iklim kemarahan, dan kemarahan itu membutuhkan jawaban. Jawabannya adalah, dalam banyak kasus, memecat CEO." Mengingat krisis saat ini, Challenger mengakui bahwa "gerakan

CEO tampaknya terhenti karena perusahaan mengambil pendekatan menunggu dan melihat di tengah semua ketidakpastian". Namun, banyak dari dilewati dari tahun lalu dapat memberikan pelajaran untuk bulan-bulan dan tahun-tahun mendatang karena bisnis di seluruh dunia menghadapi badai yang belum pernah terjadi sebelumnya.

Angka pergantian CEO yang tinggi tahun lalu menunjukkan bahwa bahkan ketika ekonomi atau perusahaan berjalan dengan baik, dewan dan pemangku kepentingan, atau bahkan publik, selalu dapat percaya bahwa seseorang dapat melakukannya lebih baik daripada CEO yang ada. "Perputaran tenaga kerja yang lebih tinggi, dalam hal ini di pasar untuk CEO, biasanya menunjukkan peningkatan persaingan," merasionalisasi Profesor Carl Rhodes, Wakil Dekan University of Technology Business School di Sydney. "CEO bekerja di pasar tenaga kerja yang semakin kejam, di mana selalu ada seseorang yang menunggu untuk mengambil alih pekerjaan mereka." Menurut penelitian Challenger, Gray & Christmas, 784 CEO pengganti berasal dari luar perusahaan dan 620 adalah pengganti internal. Ini adalah pertama kalinya kandidat eksternal melampaui kandidat internal sejak 2013.

Penggantian CEO Nike, Mark Parker pada bulan Oktober dengan John Donahoe, mantan eBay, menunjukkan bagaimana dewan semakin melihat kandidat yang memiliki kekuatan dan pengetahuan di luar apa yang ada dalam organisasi. Dalam hal ini, Donahoe direkrut untuk mengawasi dorongan besar ke dalam e-Commerce untuk Nike, sebuah langkah yang diperkirakan dengan baik mengingat krisis saat ini. Sementara pandemi global saat ini sedang menguji perusahaan dengan cara yang tidak pernah mereka bayangkan sebelumnya, tidak ada keraguan bahwa tekanan menjalankan bisnis modern sudah meningkat sebelum tahun 2020. "Pada tahun 2019, pasar Asia-Pasifik mengalami salah satu tingkat pergantian CEO tertinggi dalam 10 tahun terakhir," jelas Kris Grant, CEO ASPL Recruitment and Consulting. "Salah satu pendorong utama untuk ini adalah tantangan baru yang dihadapi CEO, seperti

transformasi digital, perubahan lingkungan pasar, dan tenaga kerja yang beragam.”

Industri Ritel adalah salah satu sektor di mana CEO sering gagal beradaptasi dengan cukup cepat, atau bahkan sama sekali. CEO raksasa pakaian GAP, Art Peck, mengundurkan diri pada November 2019 setelah dia memimpin penjualan yang menurun selama beberapa tahun dan saham perusahaan kehilangan lebih dari setengah nilainya. “CEO harus memiliki kelincuhan untuk merespons kondisi pasar yang berubah dengan cepat dan menunjukkan kepemimpinan yang efektif – sesuatu yang menjadi salah satu bagian terpenting dari peran tersebut,” Grant menekankan. “Ini menjadi jelas melalui krisis kebakaran hutan Australia dan sekarang wabah COVID-19. Contoh yang bagus dari hal ini adalah Andy Penn, CEO raksasa telekomunikasi Telstra, yang memimpin tenaga kerjanya melalui COVID-19 dengan kombinasi pengambilan keputusan yang percaya diri dan komunikasi yang jelas dengan karyawan.” Sementara bisnis dan organisasi berjuang untuk bertahan hidup saat ini, akan ada banyak refleksi di dunia pasca-COVID tentang bagaimana CEO mengarahkan kapal melalui krisis.

Seperti yang ditegaskan Grant, “Tantangan utama bagi CEO di seluruh dunia adalah seberapa cepat mereka dapat berinovasi untuk memaksimalkan periode ketidakpastian ini.” 'Beradaptasi atau mati' adalah metafora yang sering digunakan ketika menggambarkan kepunahan dinosaurus, dan, mungkin, banyak CEO tahun 2019 yang telah meninggal juga. Mantan CEO Boeing, Dennis Muilenburg, digulingkan pada Desember setelah dua kecelakaan fatal pesawat terlaris perusahaan itu, tetapi dia akan berangkat dengan penghargaan saham dan pensiun senilai lebih dari US\$60 juta. Di AS, sektor pemerintah/nonprofit memimpin semua industri dalam pergantian CEO pada 2019, dengan 339 keberangkatan – 22,8% lebih banyak dari 2018.

Saat kita mendekati tanda dua tahun pandemi, ekonomi global telah pulih dari kedalaman pertengahan 2020. IMF memproyeksikan PDB global tumbuh 4,9% pada 2022, turun

dari pertumbuhan 5,9% yang diharapkan pada 2021, tetapi masih tangguh. 4.446 CEO dari 89 negara dan wilayah yang menanggapi Survei CEO Global Tahunan ke-25 kami menunjukkan optimisme tentang ketahanan ekonomi yang berkelanjutan. Namun ancaman, ketidakpastian dan ketegangan berlimpah. Survei tersebut dilakukan di lapangan selama konferensi COP26 di Skotlandia, yang mempertemukan para pemimpin dunia untuk mencoba mencegah dampak terburuk dari perubahan iklim. Pakar PwC yang hadir terkesan dengan komitmen para eksekutif terhadap kemajuan pesat dan menyadari bahwa para pemimpin industri di Glasgow adalah kelompok yang dipilih sendiri yang siap untuk mengambil tindakan. Pertanyaan tentang bagaimana membawa orang lain bersama tampak besar. Kemudian, hanya dua minggu setelah survei kami ditutup, berita tentang varian Omicron bergema di seluruh dunia, menimbulkan pertanyaan baru tentang jalannya pandemi dan tentang kemampuan masyarakat untuk melanjutkan pendakian yang lambat ke keadaan normal. Temuan survei kami mencerminkan ketegangan ini dan lainnya. Misalnya, hanya 22% responden survei yang telah membuat komitmen nol bersih (meskipun perusahaan terbesar dalam sampel kami lebih jauh). Para CEO paling khawatir tentang potensi serangan siber atau guncangan ekonomi makro untuk melemahkan pencapaian tujuan keuangan perusahaan mereka—tujuan yang sama yang masih terikat pada sebagian besar paket kompensasi eksekutif. Dan mereka kurang peduli tentang tantangan, seperti perubahan iklim dan ketidaksetaraan sosial, yang tampaknya menimbulkan ancaman langsung yang lebih kecil terhadap pendapatan (“CEO Survey,” 2022).

Pergantian CEO mencapai rekor tertinggi 17 persen pada tahun 2018 yang bergejolak, tetapi ada sekelompok eksekutif yang bertahan menurut studi CEO Success 2018 yang dirilis hari ini oleh Strategy& , bisnis konsultasi strategi PwC. Studi, yang menganalisis suksesi CEO di 2.500 perusahaan publik terbesar di dunia selama 19 tahun terakhir melaporkan bahwa sementara masa jabatan rata-rata seorang CEO adalah lima tahun, 19 persen

dari semua CEO tetap pada posisinya selama 10 tahun atau lebih, secara konsisten, selama periode waktu yang dianalisis (“Pergantian CEO Pada Rekor Tertinggi; Penerus Setelah CEO Lama Yang Berjuang Menurut Strategi & Studi Global PwC,” 2022). Terlepas dari gangguan, persaingan yang ketat, dan investor yang bersemangat, masa jabatan rata-rata dalam grup adalah 14 tahun dengan CEO lama yang juga memiliki kinerja lebih baik, dan cenderung tidak dipaksa keluar daripada CEO yang tidak lama menjabat. Berdasarkan wilayah, CEO Amerika Utara memegang margin yang signifikan dalam kemungkinan menjadi CEO jangka panjang sebesar 30 persen, diikuti oleh Eropa Barat sebesar 19 persen, Jepang dan negara-negara BRI (Brasil, Rusia dan India) sebesar sembilan persen dan China pada tujuh persen.

2018 juga menunjukkan peningkatan pangsa CEO yang dipaksa keluar dari posisi mereka karena penyimpangan etika. Faktanya, lebih banyak CEO (39 persen) dipaksa keluar karena penyimpangan etika daripada kinerja keuangan atau perjuangan dewan, yang pertama dalam sejarah studi tersebut. Jumlah ini naik 50 persen dibandingkan 26 persen pada 2017. Penerus CEO lama tidak berjalan sebaik mereka cenderung memiliki masa jabatan yang lebih pendek, kinerja yang lebih buruk dan lebih sering dipaksa keluar dari kantor daripada CEO yang mereka gantikan. Hampir setengah dari CEO penerus turun kuartil kinerja atau lebih dibandingkan dengan pendahulu mereka. 69 persen penerus yang menggantikan CEO lama di kuartil kinerja teratas berakhir di dua kuartil kinerja terbawah. “Meneruskan CEO yang sudah lama menjabat jelas sangat menantang,” kata Per-Ola Karlsson, mitra dan pemimpin Strategy&’s Organization, Change and Leadership Practice di Timur Tengah. “Penerus mereka biasanya memberikan pengembalian yang lebih rendah kepada pemegang saham dan secara nyata lebih mungkin untuk dipecat daripada legenda bahwa mereka berhasil serta rekan-rekan mereka.” Perputaran di antara CEO di 2.500 perusahaan terbesar di dunia melonjak ke rekor tertinggi 17,5 persen pada 2018 – 3 poin persentase lebih

tinggi dari tingkat 14,5 persen pada 2017 dan di atas apa yang telah menjadi norma selama dekade terakhir. Pergantian CEO meningkat terutama di setiap wilayah pada tahun 2018 kecuali China, dan termasuk peningkatan besar di Eropa Barat. Perputaran tertinggi terjadi di negara-negara ekonomi “dewasa lainnya” (seperti Australia, Chili, dan Polandia), sebesar 21,9 persen, dan hampir setinggi di Brasil, Rusia, dan India (21,6 persen). Angka turnover tertinggi berikutnya adalah di Eropa Barat (19,8 persen), dan terendah di Amerika Utara (14,7 persen). Di antara industri, turnover tertinggi terjadi pada perusahaan jasa komunikasi (24,5 persen), diikuti oleh material (22,3 persen) dan energi (19,7 persen). Layanan kesehatan melihat tingkat pergantian CEO terendah pada tahun 2018, sebesar 11,6 persen. Kesempatan CEO wanita yang masuk adalah 4,9 persen turun sedikit dari rekor tertinggi 6,0 persen pada 2017. Namun, trennya telah meningkat sejak titik terendah 1,0 persen pada 2008. Tidak seperti pada 2017 ketika rekor tertinggi didorong oleh 9,3 persen. persen lonjakan CEO yang masuk di AS dan Kanada, persentase terbesar pada tahun 2018 berasal dari Brasil, Rusia, India dan Cina dan negara-negara berkembang lainnya. Industri utilitas memiliki pangsa CEO wanita terbesar sebesar 9,5 persen diikuti oleh Layanan Komunikasi dan Jasa Keuangan masing-masing sebesar 7,5 dan 7,4 persen.

Selama 19 tahun terakhir, Strategy& telah melacak data berkelanjutan tentang suksesi CEO. Studi 2018 menganalisis suksesi CEO di 2.500 perusahaan publik terbesar (berdasarkan kapitalisasi pasar) di dunia selama 10 tahun terakhir. Kami mendefinisikan pemecatan karena penyimpangan etika sebagai pemecatan CEO sebagai akibat dari skandal atau perilaku tidak pantas oleh CEO atau karyawan lain; contohnya termasuk penipuan, penyuapan, perdagangan orang dalam, bencana lingkungan, resume yang dibesar-besarkan, dan perselingkuhan seksual. Untuk tujuan penelitian ini dan untuk membedakan antara negara maju dan berkembang, Strategy& mengikuti pemeringkatan Program Pembangunan Perserikatan Bangsa-Bangsa 2018. Total data pengembalian pemegang saham selama

masa jabatan CEO bersumber dari Bloomberg dan termasuk reinvestasi dividen (jika ada). Total data pengembalian pemegang saham kemudian disesuaikan pasar regional (diukur sebagai perbedaan antara pengembalian perusahaan dan pengembalian indeks regional utama selama periode waktu yang sama) dan disetahunkan.

Perlunya para pemimpin bisnis dan pembuat kebijakan untuk secara mendasar memikirkan kembali cara mereka merencanakan, berinvestasi, dan beroperasi di masa depan digarisbawahi dalam survei baru terhadap 699 CEO global yang dirilis oleh PwC. Survei menunjukkan mayoritas CEO percaya bahwa pergeseran yang didorong oleh pandemi COVID-19 ke arah kolaborasi jarak jauh (78%), otomatisasi (76%) dan lebih sedikit orang yang bekerja dari kantor (61%), tetap ada di sini. Secara keseluruhan, 61% mengatakan model bisnis mereka akan lebih digital di masa depan - perubahan yang dipercepat oleh pandemic (“CEOs: Post-Covid Changes Are Permanent and There Are More to Come,” 2020). Respons menunjukkan infrastruktur digital, kerja fleksibel, dan kesejahteraan karyawan akan menjadi agenda utama ruang rapat mereka saat mereka mengonfigurasi ulang operasi bisnis untuk mengamankan pertumbuhan dalam 12 bulan ke depan dan seterusnya. Lima puluh delapan persen CEO mengatakan memastikan keamanan rantai pasokan akan tetap menjadi fokus, mendorong investasi teknologi untuk memungkinkan pelacakan produk dari produksi hingga pengiriman, dan untuk memastikan pemasok dan mitra mereka tangguh selama krisis. “Para pemimpin bisnis perlu secara bersamaan menjaga perusahaan mereka berjalan hari ini dan secara fundamental memikirkan kembali strategi mereka untuk hari esok, sehingga mereka keluar dari pandemi dan siap untuk mengkonfigurasi ulang bisnis mereka untuk berkembang di dunia yang sangat berbeda. Dan mereka perlu melakukan itu, tidak hanya memikirkan tentang percepatan perubahan COVID-19 di masyarakat dan meningkatnya ekspektasi pemangku kepentingan mereka yang lebih luas, tetapi juga masalah lain yang secara fundamental akan

membentuk kembali masa depan bisnis - dari perubahan iklim hingga populisme ,” kata Bob Moritz, Ketua Global, PricewaterhouseCoopers International Limited.

Dalam tantangan terhadap peningkatan globalisasi selama beberapa dekade, hampir dua dari lima (39%) CEO percaya akan ada perubahan permanen menuju onshoring dan insourcing, dan bagian yang sama mengharapkan peningkatan nasionalisme yang bertahan lama. Kristin Rivera, Pemimpin Global, Forensik & Krisis, PwC US, berkomentar: “Pandemi COVID-19 telah mengingatkan para CEO akan pentingnya membangun ketahanan ke dalam model operasi mereka. Perusahaan yang mampu dengan cepat mengadopsi praktik kerja digital atau mengganti rantai pasokan mereka lebih mampu menahan goncangan. CEO sekarang perlu secara bersamaan menghadapi pandemi yang sedang berlangsung dan memikirkan kembali bagaimana mereka beroperasi di masa depan. Tidak setiap inovasi yang dikembangkan dalam krisis tepat untuk jangka panjang, tetapi ada banyak yang harus dipelajari.” CEO secara alami berhati-hati dengan prospek pertumbuhan pendapatan mereka sendiri di tahun depan (45% agak yakin, 15% sangat yakin). 65% memprediksi penurunan pertumbuhan global. Kekhawatiran tentang ekonomi global tertinggi di Afrika, Eropa Tengah & Timur, Asia dan Amerika Latin. Para pemimpin bisnis juga percaya bahwa pandemi meningkatkan pentingnya menanggapi berbagai masalah pemangku kepentingan, terutama karyawan. Langkah-langkah dukungan karyawan termasuk kesehatan dan keselamatan (92%), kesejahteraan (61%) dan dukungan keuangan (24%). Empat puluh dua persen memberikan kontribusi kepada organisasi masyarakat dan hampir sepertiga (32%) pemimpin bisnis mengurangi gaji mereka sendiri. Para CEO yang memaksimalkan retensi (36%) dan melindungi kesehatan dan keselamatan karyawan (92%) percaya bahwa hal itu akan berdampak positif pada reputasi jangka panjang organisasi mereka.

Bhushan Sethi, Pemimpin Global Bersama, Orang dan Organisasi, PwC US, berkomentar: "Pergeseran yang dipercepat ke kerja fleksibel sangat berharga bagi banyak perusahaan. Apa pun model baru yang muncul, jelas bahwa kebijakan berorientasi karyawan yang berinvestasi dalam keselamatan, perlindungan, dan kesejahteraan dapat menjadi pembeda baru untuk rekrutmen, retensi, dan reputasi perusahaan." Perubahan yang didorong oleh COVID-19 menambah secara signifikan agenda yang sudah penuh untuk para CEO. Perubahan iklim tetap menjadi tren yang berpengaruh bagi konsumen dan bisnis. Ketika ditanya apakah peralihan ke mitigasi perubahan iklim akan bertahan, mayoritas pemimpin bisnis (47%) mengatakan akan bertahan. Para pemimpin bisnis percaya peningkatan jangka pendek dalam sekali pakai (termasuk pembersih, masker) dan penurunan penggunaan ekonomi berbagi hanya akan bersifat sementara. Sementara mayoritas CEO (61%) percaya bahwa akan ada kepadatan tempat kerja yang lebih rendah dari sebelumnya, mereka tetap terbagi tentang peran apa yang akan dimainkan kota di masa depan: 34% percaya pergeseran menuju de-urbanisasi akan terus berlanjut; 38% percaya itu hanya sementara. Para pemimpin bisnis tidak mengharapkan dukungan pemerintah yang diperpanjang, dengan mayoritas (57%) percaya intervensi negara sebagai fitur sementara, meskipun ada potensi bagi pemerintah untuk menggunakan dukungan tersebut untuk mempengaruhi pemulihan COVID-19 dan kebijakan yang berdampak pada bisnis. Kurang dari satu dari tiga (30%) percaya dukungan pemerintah akan dipertahankan, meskipun prospek suram untuk prospek pertumbuhan global dan organisasi dalam 12 bulan ke depan. Satu dari lima responden mengatakan mereka menolak dukungan yang didukung pemerintah untuk bisnis mereka selama pandemi. Komentar Bob Moritz: "Beberapa CEO mungkin merasa telah lulus ujian kritis. Yang penting sekarang adalah mereka menggunakan pengetahuan penting yang mereka peroleh tentang organisasi mereka secara efektif untuk bisnis dan masyarakat. Pergeseran paling abadi dalam pandemi

ini adalah kenyataan bahwa itu tidak bisa lagi menjadi pilihan antara jangka panjang dan jangka pendek. Kita harus mengatasi keduanya.”

C. Dampak Pergantian CEO

Selama transisi CEO, pasar dapat merespons baik secara positif maupun negatif terhadap perubahan kepemimpinan perusahaan. Itu masuk akal, karena penelitian menunjukkan bahwa CEO mungkin memiliki dampak besar pada kinerja perusahaan. Misalnya, satu studi menemukan bahwa 45% kinerja perusahaan dipengaruhi oleh CEO. Tetapi di sisi lain, yang lain menunjukkan bahwa CEO hanya memengaruhi 15% varians dalam profitabilitas. Ketika seorang CEO baru mengambil alih sebuah perusahaan, harga sahamnya dapat berubah karena sejumlah alasan. Namun, tidak ada korelasi positif antara kinerja saham dan pengumuman CEO baru. Namun, perubahan CEO umumnya membawa lebih banyak risiko penurunan dari pada keuntungan, terutama jika tidak direncanakan. Harga saham bisa naik atau turun berdasarkan persepsi pasar tentang kemampuan CEO baru untuk memimpin perusahaan, misalnya. Faktor lain yang perlu dipertimbangkan saat berinvestasi di saham yang mengalami perubahan manajemen termasuk agenda CEO yang akan datang; apakah mungkin ada perubahan dalam strategi perusahaan menjadi lebih buruk; dan seberapa baik C-suite perusahaan mengelola fase transisi. Investor cenderung lebih nyaman dengan CEO baru yang sudah terbiasa dengan dinamika industri perusahaan, dan tantangan spesifik yang mungkin dihadapi perusahaan. Biasanya, investor akan menilai rekam jejak CEO baru untuk menciptakan nilai pemegang saham. Reputasi CEO dapat tercermin dalam bidang-bidang seperti kemampuan untuk menumbuhkan pangsa pasar, mengurangi biaya, atau memperluas ke pasar baru.

Pergantian CEO (Chief Executive Officer) sering terjadi di dunia bisnis. Ini dapat terjadi karena berbagai alasan, seperti:

1. Kinerja buruk

Jika kinerja perusahaan kurang baik, pemegang saham atau dewan direksi mungkin memutuskan untuk mengganti CEO untuk memperbaiki kinerja.

2. Kemitraan baru

Dalam beberapa kasus, pergantian CEO terjadi karena perusahaan ingin memasuki kemitraan baru atau memperluas bisnis mereka dan membutuhkan pemimpin yang berpengalaman dalam bidang terkait.

3. Retensi dan suksesi

Pergantian CEO juga dapat terjadi sebagai bagian dari rencana suksesi internal perusahaan, dimana pemimpin baru dipilih untuk memimpin perusahaan ke masa depan.

4. Kontroversi

Dalam beberapa kasus, pergantian CEO dapat terjadi karena kontroversi, seperti skandal etis atau keuangan, yang mempengaruhi citra perusahaan.

5. Perubahan strategi

Dalam beberapa kasus, pergantian CEO dapat terjadi karena perubahan strategi bisnis atau rencana perusahaan, dan perusahaan membutuhkan pemimpin yang memiliki visi dan pengalaman yang sesuai.

Pergantian CEO sering menyebabkan perubahan besar dalam perusahaan dan dapat memiliki dampak positif atau negatif pada kinerja perusahaan dan pemegang saham.

D. Daftar Pustaka

Adams, J. (2005). *Ceo Turnover and the agency cost of debt*. ttu-ir.tdl.org. Retrieved from <https://ttu-ir.tdl.org/handle/2346/10255>

Adapt or die': Why being a CEO is more challenging than ever. (2020). Retrieved from CEO Magazine website: <https://www.theceomagazine.com/business/management-leadership/ceo-turnover/>

- Ahmed, D. T., & Hellerslia, G. I. (2019). *Firm performance and ceo turnover in private family firms: Evidence from norway*. biopen.bi.no. Retrieved from <https://biopen.bi.no/bitstream/handle/11250/2621495/2287438.pdf?sequence=1>
- Barro, J. R., & Barro, R. J. (1990). Pay, performance, and turnover of bank CEOs. *Journal of Labor Economics*. Retrieved from <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/298230>
- CEO Survey. (2022). Retrieved from <https://www.pwc.com/ceosurvey>
- CEOs: Post-Covid changes are permanent and there are more to come. (2020). Retrieved from PWC website: <https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2020/ceo-survey-covid-update.html>
- Pergantian CEO pada rekor tertinggi; penerus setelah CEO lama yang berjuang menurut Strategi & Studi Global PwC. (2022). Retrieved from PWC website: <https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2019/ceo-turnover-record-high.html>

BAB 16

LAPORAN KINERJA PERUSAHAAN

Marti Dewi Ungkari, SE., M.Si., Ak., CA
Universitas Garut

A. Definisi Laporan Kinerja Perusahaan

Perusahaan adalah suatu institusi yang bertujuan untuk menciptakan kekayaan melalui bisnis yang dijalankannya (Mulyadi, 2001). Didalam perusahaan terdapat banyak aktivitas, yang diselenggarakan oleh berbagai jenis profesi baik di tingkat manajemen maupun operasional. Untuk dapat menjalankan fungsi diperlukan suatu sistem manajemen menyeluruh, mulai dari proses perencanaan strategik, baik untuk jangka panjang maupun jangka pendek. Suatu manajemen dapat disebut baik apabila perencanaan tersebut dapat ditindaklanjuti secara praktis kedalam program-program operasional yang berorientasi kepada keamanan dan kenyamanan. Artinya perusahaan harus dikelola secara efektif dan efisien dalam melayani segala kebutuhan pelanggan secara berkualitas (Kurniasari & Memarista, 2017).

Memasuki era globalisasi perusahaan perlu memfokuskan strategik perencanaan, pengorganisasian, pengoperasian dan pengendalian sehingga siap bersaing dengan kompetitor yang ada. Hanya perusahaan yang memiliki keunggulan dan kinerja yang baik pada tingkat global yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen dan mampu menghasilkan produk yang bermutu serta *cost effective*

(Mulyadi, 2001). Sehingga kinerja dapat menentukan tingkat keberhasilan perusahaan dalam pencapaian tujuan.

Kata kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah *performance*, yang sering diIndonesiakan menjadi kata *performa* (Wirawan, 2009). Kinerja menurut kamus bahasa Indonesia mengandung arti sesuatu atau prestasi yang dicapai. Sedangkan pengertian kinerja menurut beberapa pakar adalah sebagai berikut (Veithzal Rivai, 2011):

1. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai sesuai dengan tugasnya dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2000).
2. Kinerja merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerja (Ambar Teguh Suslistiani, 2003).
3. Kinerja merupakan pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut, kinerja adalah perbuatan, prestasi dan pameran umum keterampilan (Whitmore, 1997).
4. Kinerja dimaksudkan untuk menilai hasil kerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan (Cushway, 2002).
5. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang, sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan peran dalam perusahaan (Rivai, 2004).
6. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan (Mathis dan Jackson, 2004).
7. Kinerja merupakan pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut, kinerja adalah perbuatan, prestasi dan pameran umum keterampilan. Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu, untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan, serta mengetahui dampak positif dan negative dari suatu kebijakan operasional (John Whitmore dalam *Coaching For Performance*, 1997).

8. Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch and Keeps, 1992).
9. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja (Griffin, 1987).
10. Kinerja dipengaruhi oleh tujuan (Mondy and Premeaux, 1993).
11. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya (Hersey and Blanchard, 1993).
12. Kinerja merujuk kepada pencapaian tujuan atas tugas yang diberikan (Casio, 1992).
13. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Donnelly, Gibson and Ivancevich, 1994).
14. Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolak ukur kinerja. Ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu, yakni: (a) tugas; (b) perilaku; dan (c) Ciri (Robbin, 1996).
15. Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 1991)
16. Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan (Ability=A), motivasi (motivation=M) dan kesempatan (Opportunity=O) atau Kinerja = $f(A \times M \times O)$; artinya: kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan (Robbins,1996).

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja suatu organisasi atau perusahaan baik individu maupun kelompok yang meliputi tugas, perilaku dan ciri dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pengertian kinerja perusahaan menurut ahli adalah sebagai berikut:

1. Sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas suatu organisasi dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi tersebut (Bastian, 2001).
2. Kinerja perusahaan adalah hasil dari serangkaian proses bisnis yang mana dengan pengorbanan berbagai macam sumber daya yaitu bisa sumber daya manusia dan juga keuangan perusahaan (Moerdiyanto, 2010).

Dengan demikian laporan kinerja perusahaan berdasarkan penjelasan diatas adalah suatu informasi hasil kerja suatu organisasi atau perusahaan yang disusun secara sistematis serta dapat diukur dengan menggunakan informasi keuangan dan non keuangan dalam pencapaian tujuan.

B. Ruang Lingkup Kinerja Perusahaan

Penilaian kinerja dalam perusahaan meliputi seluruh aktivitas manajemen dalam suatu organisasi atau perusahaan. Manajemen merupakan suatu proses yang sangat dibutuhkan dalam dunia perusaan, karena dalam proses manajemen terdapat langkah-langkah atau tahapan dalam mencapai tujuan perusahaan sehingga dapat mencapai tujuan tersebut secara efektif dan efisien (Nursam, 2017). Penilaian kinerja memegang peranan penting dalam dunia usaha, dikarenakan dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu (Windi, 2018).

Ada beberapa alasan dan pertimbangan dilakukannya penilaian kinerja, yaitu:

1. Penilaian kinerja memberikan informasi bagi pertimbangan pemberian promosi dan penetapan gaji.

2. Penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi para manajer maupun karyawan untuk melakukan introspeksi dan meninjau kembali perilaku selama ini, baik yang positif maupun negatif untuk kemudian dirumuskan Kembali sebagai perilaku yang mendukung tumbuh berkembangnya budaya organisasi secara keseluruhan.
3. Penilaian kinerja diperlukan untuk pertimbangan pelatihan-pelatihan Kembali (*retraining*) serta pengembangan.
4. Penilaian kinerja dewasa ini bagi setiap organisasi khususnya organisasi bisnis merupakan suatu keharusan, apalagi jika dilihat tingginya persaingan antar perusahaan.
5. Hasil penilaian kinerja lebih jauh akan menjadi bahan masukan bagi pemerintah dalam melihat bagaimana kondisi perusahaan tersebut. Termasuk menjadi bahan masukan bagi Lembaga pemberi pinjaman, misalnya pada saat pengajuan pinjaman kredit maka pihak perusahaan bisa memperlihatkan kualitas hasil penilaian kinerja dimana itu bisa menjadi bahan masukan untuk mendukung keputusan pemberian kredit, yaitu pihak pemberi pinjaman menjadi jauh lebih yakin dan percaya (Fahmi, 2011).

Penilaian kinerja organisasi atau perusahaan dapat dinilai dari unsur kinerja keuangan (*financial performance*) dan unsur kinerja non keuangan (*nonfinancial performance*). Kinerja keuangan dapat dilihat dari laporan keuangan perusahaan yang terdiri dari laporan laba rugi komprehensif, laporan perubahan ekuitas dan laporan posisi keuangan.

Tujuan penilaian kinerja keuangan dalam perusahaan adalah

1. Untuk mengetahui tingkat likuidasi, yaitu kemampuan perusahaan untuk memperoleh kewajibannya yang harus segera dipenuhi atau kemampuan perusahaan untuk memenuhi keuangannya pada saat ditagih;

2. Untuk mengetahui tingkat solvabilitas, yaitu kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangannya apabila perusahaan tersebut dilikuidasi baik kewajiban keuangan jangka pendek maupun jangka panjang;
3. Untuk mengetahui tingkat rentabilitas atau profitabilitas, yaitu menunjukkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu;
4. Untuk mengetahui tingkat stabilitas usaha, yaitu kemampuan perusahaan untuk melakukan usahanya dengan stabil, yang diukur dengan mempertimbangkan kemampuan perusahaan untuk membayar beban bunga atas hutang-hutangnya termasuk membayar kembali pokok hutangnya tepat pada waktunya serta kemampuan membayar deviden secara teratur kepada para pemegang saham tanpa mengalami hambatan atau krisis keuangan (munawir, 2000).

Sementara penilaian kinerja non keuangan perlu untuk dinilai karena unsur ini merupakan faktor kunci untuk menetapkan strategi yang dipilih guna melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja non keuangan juga dapat memberikan suatu informasi tambahan mengenai bagaimana perilaku atau tindakan yang dilakukan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Kinerja juga bisa berarti perilaku-perilaku atau tindakan-tindakan yang relevan terhadap tercapainya tujuan organisasi (*goal-relevant action*) (Umam, 2010).

Penilaian kinerja non keuangan dapat dilihat dari faktor internal maupun faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor-faktor yang berasal dari individu/seseorang seperti sikap, keahlian, pengetahuan dan kemampuan. Menurut pendapat lain bahwa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Sikap dan mental (motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja)
2. Pendidikan
3. Keterampilan
4. Manajemen kepemimpinan
5. Tingkat penghasilan

6. Gaji dan Kesehatan
7. Jaminan sosial
8. Iklim kerja
9. Sarana dan prasarana
10. Teknologi, dan
11. Kesempatan berprestasi (Sedarmayanti, 2017).

Faktor eksternal yaitu faktor yang dihubungkan dengan lingkungan alat, sumber daya, lingkungan sosial, rekan kerja, sikap manajemen (Mangkunegara, 2013). Faktor eksternal mempengaruhi sebuah perusahaan dalam menentukan arah dan tindakan yang akan dilakukan perusahaan serta akan mempengaruhi struktur organisasi dan proses internal perusahaan. Faktor eksternal dibagi menjadi 3 sub kategori yang saling berkaitan yaitu:

1. Lingkungan jauh atau *remote environment* (ekonomi, sosial, politik, teknologi, ekologi);
2. Lingkungan industri atau *industry environment* (hambatan masuk, kekuatan pemasok, kekuatan pembeli, ketersediaan produk pengganti, persaingan kompetitif; dan
3. Lingkungan operasional atau *operating environment* (pesaing, pemberi kredit, pelanggan, pasar tenaga kerja, pemasok) (Pearce, 2011).

Tujuan penilaian kinerja dikategorikan sebagai suatu yang bersifat evaluasi dan pengembangan. Suatu yang bersifat evaluasi harus menyelesaikan:

1. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi;
2. Hasil penilaian digunakan sebagai *staffing decision*;
3. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi.

Adapun yang bersifat pengembangan penilai harus menyelesaikan:

1. Prestasi real yang dicapai individu;
2. Kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja;
3. Prestasi-prestasi yang dikembangkan (Umam, 2010).

Manfaat dari penilaian kinerja bagi organisasi atau perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi;
2. Perbaikan kinerja;
3. Kebutuhan latihan dan pengembangan;
4. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian, dan perencanaan tenaga kerja;
5. Untuk kepentingan penelitian pegawai;
6. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai (Umam, 2010).

C. Ukuran Kinerja Perusahaan

Pengukuran kinerja bagi suatu organisasi atau perusahaan merupakan hal yang wajib untuk dilakukan. Karena dengan adanya pengukuran kinerja, perusahaan dapat berjalan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Biasanya, proses pengukuran kinerja ini dilakukan secara rutin oleh pimpinan perusahaan.

Dengan melakukan pengukuran terhadap kinerja perusahaan banyak sekali manfaat diperoleh. Seperti pengambilan kebijakan akan lebih mudah jika mengetahui kondisi perusahaan. Jika terdapat kekurangan terhadap hasil kinerja perusahaan, maka pimpinan perusahaan dapat segera mengambil keputusan untuk memperbaiki kekurangan tersebut. Selain itu manfaat lain bagi pimpinan perusahaan dapat mengendalikan dan menjalankan perusahaan dengan baik. Hal inilah yang membuat kegiatan ini penting untuk dilakukan.

Pengukuran kinerja merupakan suatu tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas yang ada pada organisasi atau perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberi informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-

penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian (Yuwono, 2003).

Pendapat lain menyatakan bahwa tujuan pengukuran kinerja, yaitu:

1. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi. Penilaian kinerja berfungsi sebagai tonggak yang menunjukkan tingkat ketercapaian tujuan dan menunjukkan apakah organisasi berjalan sesuai arah atau menyimpang dari tujuan yang ditetapkan.
2. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai. Penilaian kinerja merupakan sarana untuk pembelajaran pegawai tentang bagaimana seharusnya mereka bertindak dan memberikan dasar dalam perubahan perilaku, sikap, ketrampilan atau pengetahuan kerja yang harus dimiliki pegawai untuk mencapai hasil kerja terbaik.
3. Memperbaiki kinerja periode-periode berikutnya. Penerapan penilaian kinerja dalam jangka panjang bertujuan untuk membentuk budaya berprestasi di dalam organisasi dengan menciptakan keadaan dimana setiap orang dalam organisasi dituntut untuk berprestasi.
4. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan, pemberian penghargaan dan hukuman. Organisasi yang berkinerja tinggi berusaha menciptakan sistem penghargaan seperti kenaikan gaji/tunjangan, promosi atau hukuman seperti penundaan promosi atau teguran, yang memiliki hubungan yang jelas dengan pengetahuan, ketrampilan dan kontribusi terhadap kinerja organisasi.
5. Memotivasi pegawai. Dengan adanya penilaian kinerja yang dihubungkan dengan manajemen kompensasi, maka pegawai yang berkinerja tinggi atau baik akan memperoleh penghargaan.
6. Menciptakan akuntabilitas publik. Penilaian kinerja menunjukkan seberapa besar kinerja manajerial dicapai yang

menjadi dasar penilaian akuntabilitas. Kinerja tersebut harus diukur dan dilaporkan dalam bentuk laporan kinerja sebagai bahan untuk mengevaluasi kinerja organisasi dan berguna bagi pihak internal maupun eksternal organisasi (Mahmudi, 2010).

Terdapat beberapa ukuran penilaian kinerja yang dapat digunakan untuk menilai kinerja, yaitu:

1. Ukuran kinerja tunggal. Adalah ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran penilaian.
2. Ukuran kinerja beragam. Adalah ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran untuk menilai kinerja.
3. Ukuran kinerja gabungan. Dengan adanya kesadaran beberapa kriteria lebih penting bagi perusahaan secara keseluruhan dibandingkan dengan tujuan lain, maka perusahaan melakukan pembobotan terhadap ukuran kinerjanya (Mulyadi, 2005).

Model-model yang dapat digunakan dalam sistem Pengukuran Kinerja adalah sebagai berikut:

1. Rasio Keuangan. Rasio ini sangat penting gunanya untuk melakukan analisis terhadap kondisi keuangan perusahaan. Analisis rasio keuangan merupakan instrumen analisis prestasi perusahaan yang menjelaskan berbagai hubungan dan indikator keuangan, yang ditujukan untuk menunjukkan perubahan dalam kondisi keuangan dimasa lalu dan membantu menggambarkan tren pola perubahan tersebut, untuk kemudian menunjukkan risiko dan peluang yang melekat pada perusahaan yang bersangkutan (Pramuka, 2000). Bentuk rasio keuangan menurut akunnya dapat digolongkan sebagai berikut:
 - a. Rasio Likuiditas (*current ratio, quick ratio, cash ratio, working capital to total assets ratio*).
 - b. Rasio Solvabilitas (*total debt to equity ratio, total debt to total asset ratio, long term debt to equity ratio, tangible assets debt coverage, times interest earned ratio*).

- c. Rasio Aktivitas (*total asset turnover, receivable turnover, average collection period, inventory turnover, working capital turnover, average day's inventory*).
 - d. Rasio Rentabilitas atau Profitabilitas (*gross profit margin, net profit margin, return on total assets, return on equity, operating income ratio, operating ratio, return on investment*) (Sujarweni., 2017).
2. *Balance Scorecard (BSC)*. BSC ini merupakan metode manajemen kinerja terintegrasi yang menghubungkan berbagai tujuan dan ukuran kinerja dan strategi organisasi. *Balanced scorecard* menerjemahkan misi dan strategi organisasi dalam tujuan operasional serta ukuran kinerja dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Nugrahayu, 2015). *Balanced Scorecard* termasuk pengukuran finansial yang memberi tahu hasil dari tindakan yang telah diambil. dan melengkapi langkah-langkah keuangan dengan langkah-langkah operasional pada kepuasan pelanggan, proses internal, dan inovasi organisasi dan kegiatan perbaikan tindakan operasional yang merupakan pendorong kinerja keuangan masa depan (Kaplan, R. S., dan Norton, 2000).
 3. *Sustainability Balance Scorecard (SBSC)*. SBSC adalah perluasan dari model *Balance Scorecard (BSC)* dengan menambahkan perspektif lingkungan dan sosial pada empat perspektif dasar dalam model *Balanced Scorecard*. Model *Sustainability Balance Scorecard* memperlihatkan hubungan kausal antara kinerja ekonomi dengan lingkungan dan sosial perusahaan (Riadi, 2020).
 4. *Cambridge Model*. Model *Cambridge* menggunakan *product group* sebagai dasar untuk mengidentifikasi KPI dan dari pengelompokan produk tersebut dilakukan penentuan tujuan bisnis untuk *product group*-nya (Riadi, 2020).
 5. *Performance Prism*. *Performance Prism* merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang menggambarkan kinerja

organisasi sebagai bangun 3 dimensi yang memiliki 5 bidang sisi, yaitu dari sisi kepuasan *stakeholder*, strategi, proses, kapabilitas, dan kontribusi *stakeholder*. *Performance Prism* diawali dengan melakukan pengidentifikasian terhadap kepuasan dan kontribusi (*satisfaction and contribution*) *stakeholder* yang dijadikan sebagai dasar untuk membangun strategi perusahaan. Selain itu *Performance Prism* juga mengidentifikasi *stakeholder* dari banyak pihak yang berkepentingan, seperti pemilik dan investor, supplier, konsumen, tenaga kerja, pemerintah dan masyarakat sekitar (Vanany & Tanukhidah, 2004).

6. *Integrated Performance Measurement System (IPMS)*. Model IPMS merupakan model SPK yang bertujuan agar sistem pengukuran kinerja lebih robust, terintegrasi, efektif dan efisien. Model IPMS menjadikan keinginan *stakeholder* menjadi titik awal dalam melakukan perancangan SPK (Vanany & Tanukhidah, 2004).
7. *Integrated Environment Performance Measurement System (IEPMS)*. *IEPMS* merupakan model sistem pengukuran kinerja yang berkaitan dengan lingkungan. *IEPMS* menggunakan ukuran-ukuran kuantitatif dan kualitatif yang digunakan secara bersama-sama (Vanany & Tanukhidah, 2004).

D. Daftar Pustaka

- Bastian, I. (2001). *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia (Pertama)*. BPFE Yogyakarta.
- Fahmi, I. (2011). *Manajemen Kinerja: Teori dan Aplikasi (Kedua)*. CV. Alfabeta Bandung.
- Himstreet. (1998). *Pengertian Laporan, Fungsi, Ciri, Jenis, Struktur, & Langkah Pembuatan*.
https://www.gramedia.com/literasi/pengertian-laporan/#1_Himstreet_1998
- Kaplan, R. S., dan Norton, D. P. (2000). *Putting the Balanced*

Scorecard to work. Focus Your Organization on Strategy with the Balanced Scorecard (2nd ed.). Harvard Business School Publishing Cooperation. London.

- Kurniasari, V., & Memarista, G. (2017). Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT. Aditya Sentana Agro). *AGORA*, 5(1).
- Mahmudi. (2010). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. UPP STIMYKPN Yogyakarta.
- Mangkunegara, A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya Bandung.
- Moerdiyanto. (2010). *Pengaruh Tingkat Pendidikan Manajer Terhadap Kinerja Perusahaan GO Public*. <https://journal.uny.ac.id/index.php/cp/article/view/4195/pdf>
- Mulyadi. (2001). *Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*. Salemba Empat Jakarta.
- Mulyadi. (2005). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Salemba Empat Jakarta.
- Munawir. (2000). *Analisis laporan Keuangan (Empat)*. Liberty Yogyakarta.
- Nugrahayu. (2015). Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi*, 4(10), 1-16.
- Nursam, N. (2017). Manajemen Kinerja. *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, 2(2), 167-175. <https://doi.org/10.24256/kelola.v2i2.438>
- Pearce, J. A. dan R. B. R. (2011). *Strategic Management Formulation, Implementation, and Control* (Twelfth). McGrawHill New York.
- Pramuka, W. dan B. A. (2000). *Evaluasi Kegunaan Rasio Keuangan dalam Memprediksi Perubahan Laba di Masa Yang akan*

- Datang, Jurnal Akuntansi, Manajemen, dan Ekonomi*, Vol. 2 No. 1., 2(1).
- Riadi, M. (2020). *Pengukuran Kinerja (Pengertian, Tujuan, Syarat, Indikator, Model dan Proses)*.
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja*. Refika Aditama Bandung.
- Sujarweni., V. W. (2017). *Analisis Laporan Keuangan: Teori, Aplikasi dan Hasil Penelitian* (Cetakan 20). Pustaka Baru Press.
- Umam, K. (2010). *Perilaku Organisasi*. CV. Pustaka Setia Bandung.
- Vanany, I., & Tanukhidah, D. (2004). Perancangan dan Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja dengan Metode Performance PRISM (Studi Kasus pada Hotel X). *Jurnal Teknik Industri*, 6(2), 148-155. <http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/ind/article/view/16231>
- Veithzal Rivai, D. (2011). *Corporate Performance Management : Dari Teori ke Praktik* (Cetakan 1). Ghalia Indonesia Bogor.
- Windi, K. (2018). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri. *Ekonomi Akuntansi*, 1-13.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*. Salemba Empat Jakarta.
- Yuwono, S. (2003). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balance Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi* (Kedua). PT. Gramedia Pustaka Utama Jakarta.

TENTANG PENULIS

**Hantono, S.E., S.Pd., M.Si., Ak., CAP., CJAT.,
CPSP.,CBPA.,CPRW.,CNPHRP.,CSR.,CLMA., CPFR.**



Beliau dilahirkan di Medan, 27 Agustus 1978 lulusan Akuntansi dari Universitas Methodist Indonesia, Medan, pada tahun 2002 melanjutkan pendidikan S-2 program Pascasarjana Magister Sains Program Studi Ilmu Ekonomi di Universitas Negeri Medan dan menyelesaikannya pada tahun 2011 dan pada tahun 2015 mengikuti perkuliahan di PPAK USU dan telah menyelesaikan pada tahun 2016. Dan juga dosen tetap di Universitas Pelita Harapan (UPH) Medan pada jurusan Akuntansi. Penulis juga pernah mempresentasikan artikel di Fakultas Bisnis - Unika Widya Mandala Surabaya pada kegiatan The 9th NCFB 2016 and Doctoral Colloquium 2016, Selain itu mempresentasikan artikel di Universitas Indonesia (FEB UI) tanggal 2 - 3 Agustus 2017 pada kegiatan International Conference And Doctoral Colloquium In Finance 2017 (The 3rd IFA Annual Conference). Penulis ada publikasinya di jurnal internasional hingga sekarang. Penulis pernah meraih meraih Juara III Lomba Karya Tulis Ilmiah di Badan Penelitian dan Pengembangan Kota Medan pada tahun 2016. Beliau juga reviewer di beberapa jurnal seperti Jurnal Owner Riset dan Jurnal Akuntansi, Jurnal Jesya dan Jurnal LLDIKTI - 1 , Jurnal Jebma, Jurnal Auditing dan Perpajakan. Pada tahun 2021, artikel penulis lolos seleksi pada kegiatan Simposium Nasional Akuntansi ke - 24 di Jambi dan Pada tahun 2022, artikel penulis lolos seleksi pada kegiatan SNA ke - 25 di Makasar. Email Penulis: hantono_78@yahoo.com

Diah Agustina Prihastiwi, S.E., M.Acc.



Beliau merupakan lulusan dari program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada dan Magister Akuntansi di Universitas Gadjah Mada. Setelah lulus S1 pernah menjadi *tax consultant* di KPMG Indonesia. Saat ini menjadi dosen tetap di Universitas Tidar. Beliau pernah memperoleh pendanaan penelitian hibah kompetitif nasional dari DRPM Ristekdikti.

Bidang kajian yang diminati yakni akuntansi manajemen, peningkatan literasi keuangan, pemanfaatan teknologi dalam finansial, tata kelola, keamanan, dan *trust* pada transaksi dan keuangan berbasis digital dan teknologi. Hubungi beliau melalui Email : diahprihastiwi@untidar.ac.id

Prof Dr. Akram, SE, MSi



Beliau ini S1 di Universitas Hasanuddin dan S2 dan S3 di Universitas Padjajaran Bandung. Beliau adalah Guru Besar pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mataram. Beliau pernah menjadi Komisaris Independen Pada Bank NTB (sekarang PT Bank NTB Syariah) pada tahun 2008-2014. Akram.sukma@unram.ac.id

Agnes Theres, BCompScience, MSc.



Beliau menyelesaikan S1 di Wollongong University, Australia dengan lulusan proyek akhir terbaik serta mendapatkan Distinction Award. Setelah berkecimpung dalam dunia kerja dimana fokusnya adalah data analytics, beliau melanjutkan pendidikan di University of London, UK dengan lulusan Merit Award dalam bidang *Professional*

Accountancy and Finance untuk dapat bersinergi dalam pengolahan analisa data yang lebih efektif.

Theresia Dian Widyastuti S.E.Ak., M.Ak,



Beliau mengenyam Pendidikan S1 Akuntansi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia dan Pendidikan S2 di Magister Akuntansi di Universitas Indonesia. Lulus Pendidikan S1 pada tahun 1997. Pada tahun 1997 - 2000 beliau bekerja sebagai Auditor di *Pricewaterhouse* (sekarang *PricewaterhouseCoopers*). Tahun 2001-2002 beliau pernah menjabat sebagai Manager di Dana Pensiun Caltex Pacific sebelum mulai mengajar di STIE Perbanas (sekarang ABFI Perbanas) tahun 2002. Saat ini beliau aktif mengajar sebagai dosen tetap di Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya sejak 2013. Email: theresia.dian74@gmail.com.

Wahyuningsih, SE., M.Si



Beliau menempuh pendidikan jenjang S1 di STIE Tridharma Bandung lulus tahun 1993, dan jenjang S2 di Universitas Garut lulus tahun 2005. Aktif mengajar sebagai dosen tetap yayasan di Fakultas Ekonomi Universitas Garut sejak tahun 1997 sampai dengan sekarang, dan juga sebagai Kepala Laboratorium Pengauditan. Mata kuliah yang pernah diampu yaitu Budgeting, Ekonomi Koperasi, Perdagangan Internasional, dan Pengauditan. Email : wahyuningsih@uniga.ac.id

Dewi Rosaria,SE.,Msi., Ak.,CA.,CPA



Beliau ini S1 dan S2 Akuntansi dari Universitas Trisakti, Beliau sejak lulus S1 pada tahun 2007 aktif menjadi Auditor Akuntan Publik Hingga saat ini, Beliau juga pernah bekerja menjadi internal Auditor di Dana Pensiun BPJS Ketenagakerjaan, selain aktif di dunia profesional Akuntan Publik beliau juga aktif menjadi akademisi, saat ini beliau dosen tetap di IIB Darmajaya Lampung, beliau juga pernah mengajar di beberapa perguruan tinggi seperti Bina Nusantara, Akademi Akuntansi Lampung, Universitas Bandar Lampung dan lainnya. Beliau juga memiliki Usaha Bimbingan belajar untuk Anak Usia Sekolah dengan Brand Bimba I Can Read. Email : dewirosari.msi@gmail.com

Winda Ningsih, SE., M.Ak



Beliau ini menempuh S1 di Universitas Garut lulus tahun 2017, dan jenjang S2 di Universitas Widyatama Bandung lulus tahun 2019. Beliau aktif mengajar sebagai dosen tetap yayasan di Fakultas Ekonomi Universitas Garut sejak tahun 2020 sampai dengan sekarang, dan juga beliau sebagai asesor kompetensi bidang Akuntansi. Mata kuliah yang pernah diampu yaitu Pengantar Akuntansi, Akuntansi Biaya, Aplikasi Komputer Akuntansi, Akuntansi Manajemen, Manajemen Keuangan, Sistem Informasi Manajemen, dan Akuntansi Keuangan Lanjutan Email : windaningsih@uniga.ac.id

Lina Nurlaela.,SE.,M,Si



Beliau menempuh pendidikan jenjang S1 di Fakultas Ekonomi Universitas Garut lulus tahun 2021, dan jenjang S2 di Universitas Padjadjaran tahun 2006. Aktif mengajar sebagai dosen tetap yayasan di Fakultas Ekonomi Universitas Garut sejak 2006 sampai dengan sekarang. Mata kuliah yang pernah diampu yaitu Analisis Laporan Keuangan, Pengantar Perpajakan dan Perpajakan. Email: linanurlaela@uniga.ac.id

Galuh Tresna Murti, S.E., M.Si., Ak., CA., ACPA., CRGCPA



Associate Professor (Lektor Kepala) bidang Akuntansi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Telkom, Bandung, Indonesia. Beliau meraih gelar Sarjana dan Magister Ilmu Akuntansi dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Padjadjaran, Bandung, Indonesia. Saat ini beliau sedang menempuh Pendidikan Doktorat pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Padjadjaran, Bandung, Indonesia. Beliau seorang peneliti dan telah menerbitkan jurnal dan juga pembicara pada beberapa konferensi nasional dan internasional. Galuh Tresna Murti telah menyelesaikan proyek penelitian dengan Kementerian Riset dan Teknologi Pendidikan Tinggi Indonesia. Minat penelitiannya terutama mengenai Sistem Informasi Akuntansi. Beliau terdaftar sebagai anggota Ikatan Akuntan Indonesia (IAI) dan Ikatan Dosen Akuntansi Indonesia (ADAI), Beliau adalah dosen di Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Telkom. Beliau memegang sertifikasi profesi Ak (Akuntan), Chartered Accountant (CA), Asean Chartered Professional Accountant (ACPA), dan Certified Risk, Governance and Compliance Professional Advance (CRGCPA). Alamat e-mail beliau : galuht@telkomuniversity.ac.id

Angelina Rosmawati, S.Si., M.Si.



Latar belakang pendidikan penulis adalah Magister Sains dari Universitas Brawijaya. Penulis memiliki pengalaman bekerja di bidang industri FMCG (*Fast Moving and Consumer Goods*) pada departemen Factory Management, juga pernah mengikuti pelatihan terkait *Supply Chain Management Practices*. Saat ini penulis telah menerbitkan 2 buku solo dan 4 buku kolaborasi. Beberapa buku yang telah diterbitkan antara lain: "Keajaiban *Eco-Enzyme*, dari Sampah Menjadi Berkah", "Pengantar Kesehatan Lingkungan", "Kimia Organik", dan "Digital Marketing". Pengalaman penulis mengajar sebagai dosen praktisi di Universitas Brawijaya dan Universitas Bakti Indonesia, serta sebagai pemakalah dalam *The 9th Basic Science International Conference 2019*. Penulis juga aktif sebagai trainer dan narasumber pada seminar tertentu.

Email: angelina.rosmawati@gmail.com

Dr. Ir. Marsudi Lestariningsih, Msi.



Beliau ini dosen tetap Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya. Lulusan S1 Fakultas Peternakan Universitas Gajah Mada. Lulusan S2 Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga. Dan lulusan S3 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga Email :

marsudilestariningsih@stiesia.ac.id

Dr. Dimasti Dano, M.Ak.,



Beliau lulusan Magister Akuntansi dan Doktor Ekonomi Terapan dari Universitas Padjadjaran adalah dosen tetap di Universitas Megou Pak Tulang Bawang. Memiliki pengalaman bekerja di perusahaan agribisnis (perkebunan dan pengalengan buah) untuk ekspor terbesar di Indonesia, PT Great Giant Pineapple selama hampir 30 tahun. Sebelumnya telah menulis buku: “Memahami Perang Dagang AS-China dan Dampaknya terhadap Perekonomian Global (2021)”, “Memahami Dahsyatnya Pandemi Covid-19 terhadap Perekonomian Global (2021)”, “Buku Ajar Perilaku Organisasi dalam Praktiknya di Dunia Kerja (2022)”.

Lilly Anggrayni, S.E., M.S.A



Dosen Tetap Program Studi Ekonomi Syariah IAIN Manado, Beliau lulusan S1 Pada Tahun 2014 dari Universitas Gorontalo dan Lulus S2 Pada tahun 2018 dari Universitas Brawijaya. Beberapa karya ilmiah beliau berjudul *Al-Maqashid Syariah Performance in Islamic Bank: Al-Maqashid Syariah Performance in Islamic Bank* dan *The Environmental Accounting Evolution: A Literature Review and Future Directions* serta *The Influence Of Intellectual Capital To Company Performance With Characteristics On The Board Of Commissioners As A Variable Of Modernation*

Hidayatullah, SE., Msi., Mkom., Ak., CA., CPA., CIISA., CDMP



Beliau merupakan seorang Akademisi dan Praktisi Akuntan Publik. Beliau lulus S1 Akuntansi (2007) dari Universitas Trisakti, PPAK (2008) dari Universitas Trisakti, S2 Akuntansi (2010) dari Magister Ilmu Akuntansi Universitas Trisakti, S2 Komputer (2015) dari Magister Ilmu Komputer Universitas Budi Luhur, Saat ini sedang menempuh S2 Hukum di Magister Ilmu Hukum Universitas Lampung dan S3 Akuntansi di Program Doktorat Ilmu Ekonomi Universitas Lampung. Beliau mengajar di Kampus sejak 2006 di berbagai perguruan tinggi seperti Universitas Trisakti, STIE trisakti, BINUS University, Universitas Mercubuana, Universitas Bandar Lampung, Akademi Akuntansi Lampung dan IIB Darmajaya Lampung. Beliau Aktif di Dunia Akuntan Publi sejak tahun 2007 hingga saat ini menjadi Associat Parterner di KAP Bambang Sutopo dan Rekan di Bintaro. Beliau mendirikan beberpa Lembaga seperti Yayasan Pendidikan Auditor Indonesia, PT Lembaga Riset Indonesia, Bina Tani Indonesia, Bina UMKM Indonesia dan PT Auditor Indonesia Newtwork, Email: hidayat.kampai@gmail.com, website : www.hidayatkampai.com

Marti Dewi Ungkari, SE., M.Si., Ak., CA.



Menyelesaikan pendidikan D3 konsentrasi Akuntansi Manajemen di STIE-Garut (1998), S1 Jurusan Akuntansi di Universitas Garut (2000). S2 bidang kajian Akuntansi di Universitas Padjadjaran Bandung (2008) dan Program Profesi Akuntan (PPA) di Universitas Islam Bandung (2010). Sampai saat ini aktif mengajar pada Program Studi S1 Akuntansi FE-Universitas Garut dengan mengampu beberapa mata kuliah antara lain Akuntansi Pengantar, Akuntansi Manajemen dan Akuntansi Sektor Publik. Selain itu, aktif dalam berbagai kajian-kajian dipemerintahan dan menjadi

narasumber dalam berbagai seminar, pelatihan dalam Organisasi lainnya. Saat ini masih aktif di Organisasi Profesi Ikatan Akuntan Indonesia (IAI). Email: m.ungkari@uniga.ac.id

TENTANG EDITOR

Edi Pranyoto, S.E., M.M., CISMA., CRM.



Penulis menyelesaikan pendidikan Sarjana Ekonomi di Program Studi Manajemen Universitas Lampung pada tahun 2008. Kemudian, menyelesaikan pendidikan Magister Manajemen dengan Konsentrasi Keuangan di Program Pascasarjana Institut Informatika dan Bisnis Darmajaya pada tahun 2013. Penulis merupakan pengajar di Institut Informatika dan Bisnis Darmajaya dimulai pada pertengahan tahun 2011 sampai dengan sekarang. Penulis juga mengajar di Universitas Bina Nusantara Jakarta. Awal tahun 2015, penulis menjadi Dosen Tetap di Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Institut Informatika dan Bisnis Darmajaya. Penulis juga aktif menjadi mentor UMKM Binaan Bank BRI untuk regional Lampung dan Bengkulu. Selain itu, penulis juga aktif di Lembaga Riset Indonesia, Bina UMKM Indonesia dan sebagai konsultan lingkungan bagi perusahaan dan pemerintah daerah. Penulis dapat dihubungi melalui kontak 085381144444 atau email edipranyoto@gmail.com.