

# ISBN

*by* Syaiful Hifni

---

**Submission date:** 15-Mar-2018 09:45AM (UTC+0700)

**Submission ID:** 930583105

**File name:** Syaiful\_Hifni\_ULM\_untuk\_ISBN.docx (1.09M)

**Word count:** 2055

**Character count:** 14259



Dr. Syaiful Hifni, Drs., Ec., M.Si., Ak., CA.

**PERKEMBANGAN SISTEM  
PELAPORAN, KAJIAN,  
MENUJU IMPLEMENTASI  
SISTEM PELAPORAN  
TERINTEGRASI**

**2020**

Kata Pengantar

Prof. Dr. H. Sutarto Hadi, M.Si., M.Sc.

(REKTOR UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT)

**PERKEMBANGAN SISTEM  
PELAPORAN, KAJIAN, MENUJU  
IMPLEMENTASI SISTEM  
PELAPORAN TERINTEGRASI**

**SYAIFUL HIFNI**



**Penerbit Lambung Mangkurat University Press  
Banjarmasin**

# PERKEMBANGAN SISTEM PELAPORAN, KAJIAN, MENUJU IMPLEMENTASI SISTEM PELAPORAN TERINTEGRASI

**Syaiful Hifni**

**1**

**Diterbitkan oleh:**

Lambung Mangkurat University Press, 2018

d/a Pusat Pengelolaan Jurnal dan Penerbitan Universitas Lambung Mangkurat

Jl. H. Hasan Basry, Kayu Tangi, Banjarmasin 70123

Gedung Rektorat Unlam Lt 2

Telp/Faks. 0511-3305195

---

**Peringatan:**

Hak cipta dilindungi oleh Undang-Undang.

Dilarang memperbanyak Buku ini sebagian atau seluruhnya, dalam bentuk dan cara apa pun, baik secara mekanik maupun elektronik, termasuk foto copi, rekaman dan lain-lain tanpa izin tertulis dari penerbit

---

280 h 16 x 25 cm

**Cetakan pertama, Maret 2018**

**Editor** : Nadira Chaeranissa, SE, MM; Wawan Gustiawan, SE

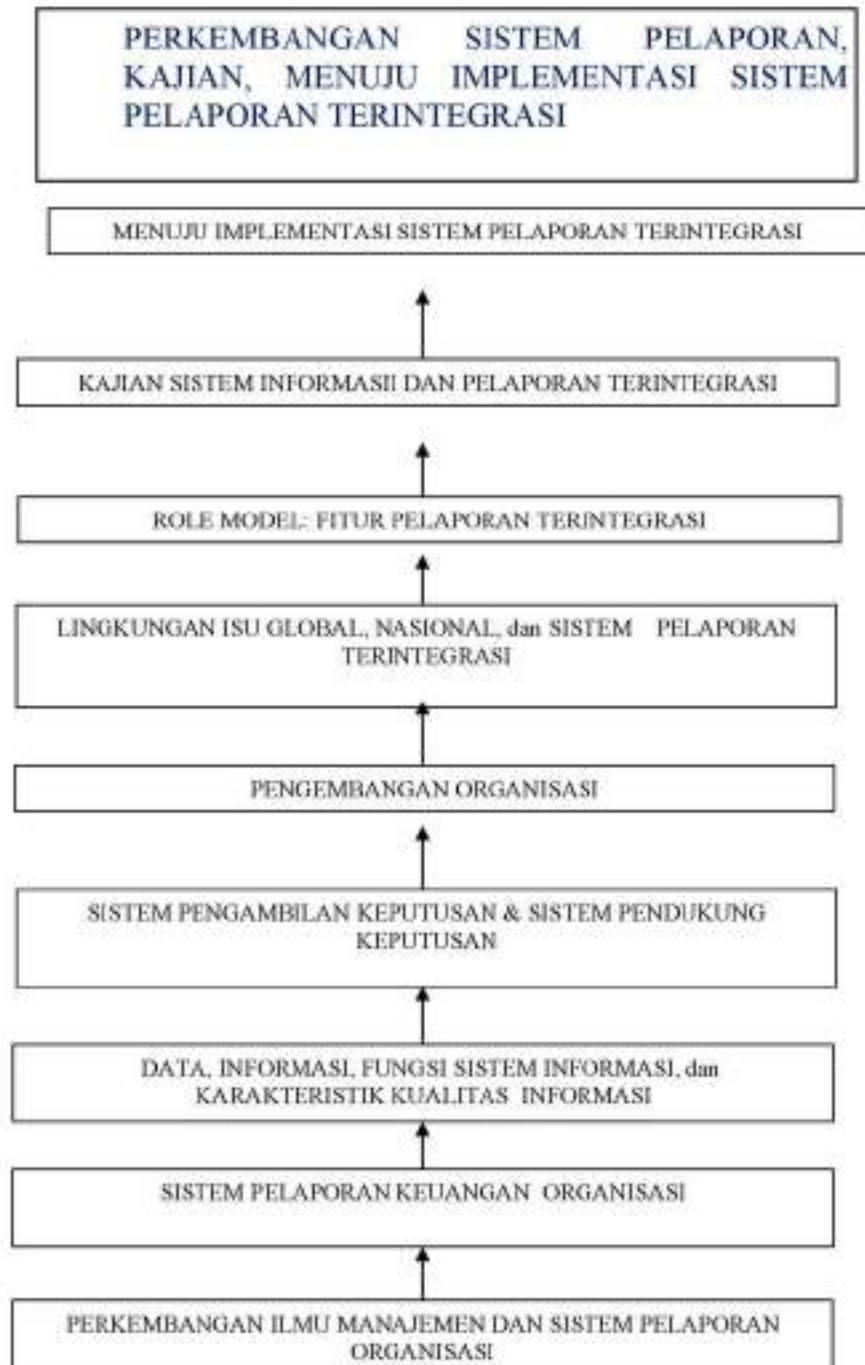
**Lay Out** : Dheo Tegar Pratama, S.ST

**Dicetak** :

**ISBN** :



## ANALISIS INSTRUKSIONAL



Alhamdulillah, dengan Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT karena atas segala rahmat dan hidayah, serta karunia-Nya, dapat disusun buku berjudul "Perkembangan Sistem Pelaporan, Kajian, Menuju Implementasi Sistem Pelaporan Terintegrasi" 2020. Buku ini mencakup historis, kekinian, dan perspektif ke depan dalam sistem pelaporan organisasi menuju implementasi sistem pelaporan terintegrasi. Diharapkan buku ini dapat melengkapi khasanah referensi, terutama pada aspek sistem pelaporan organisasi yang berkembang dinamis.

Sistem pelaporan merupakan alat dan cara yang didisain melembaga pada setiap organisasi, yang digunakan untuk memenuhi output informasi dalam tujuan akuntabilitas, manajerial, *stewardship*, dan pengawasan. Didasarkan fitur sistem informasi yang didisain untuk pemenuhan tujuan internal dan eksternal organisasi, akan memberikan penguatan pada sistem pelaporan organisasi. Output informasi yang dihasilkan dengan kualitas dan kuantitas yang dipenuhi akan digunakan setiap pengguna untuk berbagai bentuk pengambilan keputusan.

Dimula dari sistem pelaporan keuangan, sistem pelaporan manajemen dan berbagai bentuk pelaporan, sampai pada gagasan pemenuhan sistem pelaporan terintegrasi. Perkembangan sistem pelaporan terintegrasi ada dalam tataran global. Sistem pelaporan terintegrasi sebagai Global reporting Initiative (GRI) dibentuk menuju peran pelaporan untuk dapat menghasilkan nilai (*create value*). Termasuk di Indonesia pada organisasi "public", "private", dan kemasyarakatan, ide pelaporan terintegrasi berlangsung sebagai isu kontemporer dalam sistem pelaporan organisasi. Namun, menuju implementasi inisiatif pelaporan global (Global Reporting Initiative) ini, tentu saja memerlukan syarat implementasi, terkait aspek teknik, sosio, administratif, dan strategik. Organisasi yang berkembang selayaknya dapat menuju implementasi sistem pelaporan terintegrasi.

Buku ini diharapkan dapat menjadi salah satu referensi yang mendukung Visi dan Misi Universitas Lambung Mangkurat (ULM), terkait system pelaporan manajemen lahan basah. Hal ini merepresentasikan nilai (*value*) melalui pelaporan salah satu dari "new capitals", yaitu "modal natural". Aspek pelaporan terintegrasi memiliki fitur untuk mengakomodasi isi pelaporan terkait aspek capital: finansial, manufaktur, human, social dan relasi, modal intelektual, dan "natural capital". Seiring penulisan dan ide dalam buku ini, sebagai Rektor dan pimpinan ULM, saya mengucapkan selamat atas terbitnya buku ini, semoga akan menyusul terbitnya buku-buku lain sebagai bentuk pengembangan akademis jajaran Dosen di lingkungan ULM.

Banjarmasin 5 Maret 2018  
Rektor Unlam

Prof. Dr. H. Sutarto Hadi, M.Si., M.Sc

## PRAKATA

4

Bismillahirrahmanirrahim. Dengan Nama Allah yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang. Tuhan pemilik atas segala Ilmu Pengetahuan, dan kita hanya sedikit dapat mengetahui dan untuk mengamalkannya dalam kehidupan ini. Teriring doa untuk kedua orang tua tercinta. Ya Allah Semoga, kasih sayang Mu selalu tercurah pada ke Ayahanda (alm) dan Ibunda hamba. Amin Yaa Rabbla Alamin.

Sejak era 1960 an sistem pelaporan organisasi telah berkembang. Milestone sistem pelaporan dimulai dari upaya mempertanggungjawabkan, aspek-aspek keuangan sebagai sumber daya ekonomis organisasi. Sistem pelaporan berkembang searah dengan berkembangnya Ilmu manajemen dan organisasi dunia usaha, termasuk bidang industri. Perkembangan sistem informasi yang didisain untuk organisasi dalam bentuk sistem pelaporan, didasarkan kesadaran tentang arti penting pemenuhan output informasi dalam berbagai bentuk, jumlah dengan karakteristik kualitasnya. Perkembangan sistem pelaporan organisasi ditentukan aspek-aspek pengembangan organisasi dalam dimensi strategik, sosio, administratif, dan teknik.

Pemenuhan "role model" sistem pelaporan terintegrasi dalam tahun 2020, adalah sebagai isu global, bersifat kontemporer, yang focus pada pemenuhan nilai organisasi, masyarakat dan nilai informasi terkait keberlanjutan lingkungan. Fitur sistem pelaporan terintegrasi memenuhi berbagai bentuk pelaporan yang implementasinya sudah ada pada sistem pelaporan sebelumnya. Sistem pelaporan keuangan (financial reporting), sistem pelaporan manajemen (management reporting), serta sistem pelaporan keberlanjutan (sustainability reporting), fokus pada komunikasi aspek keuangan, dan berbagai aspek lainnya, seperti aspek sosial, hukum, tata kelola, dan juga aspek lingkungan, namun sistem pelaporan tersebut belum mengintegrasikannya dalam satu kerangka pelaporan.

Output informasi dihasilkan sistem pelaporan dan dikomunikasikan kepada jajaran pengguna (users) untuk kebutuhan berbagai bentuk pengambilan keputusan. Sistem pelaporan keuangan dan bentuk pelaporan manajemen dipenuhi untuk akuntabilitas manajemen kepada "stakeholders". Berbagai bentuk sistem pelaporan tersebut ditujukan untuk pemenuhan aspek manajerial, *stewardship*, akuntabilitas melalui pengelolaan yang baik (good governance). Sistem pelaporan digunakan untuk pemenuhan tujuan pengawasan, baik pengawasan internal maupun pengawasan eksternal. Dalam perkembangannya, melalui sistem pelaporan terintegrasi, output informasi dikomunikasikan dalam bentuk output informasi dalam bentuk nilai (value) yang dihasilkan organisasi.



Sistem pelaporan terintegrasi tidak untuk menambah volume output informasi, tetapi untuk memenuhi informasi yang memberikan nilai (value) bagi organisasi, sosio, dan lingkungan alam (natural). Kajian-kajian yang ada menunjukkan berbagai aspek pengembangan yang diperlukan untuk implementasi sistem informasi sebagai sistem pelaporan organisasi. Aspek yang membentuk model peran dari inisiatif pelaporan terintegrasi adalah meliputi: (i) *Objectives and fundamental concepts*, (ii) *Guiding principles*, (iii) *Key requirements*, dan (iv) *Contents elements of intergrated reporting (IR, IIRC, 2011)*.

Implementasi sistem pelaporan terintegrasi memerlukan syarat pengembangan organisasi. Berdasarkan pendekatan dalam pengembangan system., melalui "Strategic Planning of Information Resurces (SPIR) diperlukan aspek "socio-technical" dalam memenuhi sistem pelaporan yang baik. Terkait kebutuhan pada tujuan implementasinya, penulis menyusun buku ini dengan judul ""Perkembangan Sistem Pelaporan. Kajian. Menuju Implementasi Sistem Pelaporan Terintegrasi" 2020. Buku ini disusun dengan isi 10 (sepuluh) bab, yang isi dan idenya disusun, dan dikemukakan untuk harapan bagi pembaca dapat memahami dan menghasilkan sikap untuk implementasi sistem pelaporan terintegrasi. Isi penulisan adalah:

Bab 1. Pendahuluan

Bab 2. Perkembangan Ilmu Manajemen dan Sistem Pelaporan Organisasi.

Bab 3. Sistem Pelaporan Keuangan Organisasi

Bab 4. Data, Informasi, Fungsi Sistem Informasi, dan Karakteristik Kualitas Informasi

Bab 5. Sistem Pengambilan Keputusan Dan Sistem Pendukung Keputusan

Bab 6. Pengembangan Organisasi.

Bab 7. Lingkungan Isu Global, Nasional, dan Sistem Pelaporan Terintegrasi

Bab 8. Role Model: Fitur Pelaporan Terintegrasi

Bab 9. Kajian Sistem Informasi, dan Pelaporan Terintegrasi

Bab 10. Menuju Implementasi Sistem Pelaporan Terintegrasi

Untuk substansi tulisan, ijinkan kami menyampaikan terima kasih melalui komunikasi keilmuan kepada semua penulis yang menjadi referensi buku ini. Juga terima kasih untuk beragam publikasi lintas media, paper seminar, bahan kuliah, serta termasuk "website", yang memberikan inspirasi pengembangan tulisan buku ini. Semoga pengkomunikasian tulisan dalam buku ini memberikan penguatan dan integrasi atas makna informasi.

7 Penulis menghaturkan terima kasih kepada Rektor ULM yang telah memberikan kata pengantar dalam buku ini. Ketua Lembaga Penelitian Unlam, dan pihak Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Akuntansi, atas kebersamaan ilmiah dan dukungan sehingga buku ini dapat disusun.

Khusus untuk kedua orang tua, anak-anak dan isteri serta saudaraku, teriring doa untuk keselamatan dan lindungan Allah SWT. Amin Yaa Rabbal Alamin.

Banjarmasin, Maret 2018

Syaiful Hifni

EDIT

## DAFTAR ISI

	Halaman
ANALISIS INSTRUKSIONAL	iii
KATA PENGANTAR	iv
PRAKATA	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
I PENDAHULUAN	1
1.1. Deskripsi Singkat	1
1.2. Kompetensi	1
1.3. Perkembangan Manajemen dan Sistem Pelaporan	1
1.4. Sistem Pelaporan keuangan Organisasi	1
1.5. Informasi dan Sistem Pengambilan Keputusan	2
1.6. Pengembangan Organisasi dan Sistem Pelaporan Organisasi	2
1.7. Isu Global Pelaporan Terintegrasi	3
1.8. Role Model: Fitur Pelaporan Terintegrasi	3
1.9. Kajian Sistem Informasi dan Pelaporan Terintegrasi	3
1.10. Menuju Implementasi Sistem Pelaporan Terintegrasi	4
Ringkasan	4
II PERKEMBANGAN MANAJEMEN DAN SISTEM PELAPORAN	5
2.1. Deskripsi Singkat	5
2.2. Kompetensi	5
2.3. Perkembangan Ilmu dan Teknologi Manajemen	5
2.4. Perkembangan Sistem Pelaporan	13
2.5. Perspektif Sistem Pelaporan Terintegrasi	17
Ringkasan	27
III SISTEM PELAPORAN KEUANGAN ORGANISASI	28
3.1. Deskripsi Singkat	28
3.2. Kompetensi	28
3.3. Lingkungan Akuntansi Keuangan	28
3.3.1. Aspek Teori Akuntansi	32

3.3.2. Aspek Regulasi Akuntansi	39	
3.3.3. Aspek Ekonomi: Finansial	44	
3.4. Fungsi dan Peran Akuntansi Keuangan	47	
3.5. Kerangka Konseptual dan Standar Akuntansi Keuangan	55	
3.5.1. Kerangka Konseptual Pelaporan Keuangan	55	
3.5.2. Pelaporan Keuangan : Perspektif Standar Akuntansi	70	
3.5.3. Standar Akuntansi di Indonesia	77	
Ringkasan	90	
IV	INFORMASI DAN SISTEM PENGAMBILAN KEPUTUSAN	91
4.1. Deskripsi Singkat	91	
4.2. Kompetensi	91	
4.3. Karakteristik Output Informasi	91	
4.3.1. Teori Informasi: Fundamental Logika	91	
4.3.2. Informasi: Fakta-Fakta dan Data	100	
4.3.3. Manfaat dan Karakteristik Kualitatif Informasi	103	
4.4. Model Sistem Pengambilan Keputusan	106	
4.4.1. Hubungan SI dan SPK	107	
4.4.2. Model-Model SPK	109	
4.5. Informasi dan Tujuan Pengambilan Keputusan	117	
4.5.1. Informasi Untuk Tujuan Manajerial	117	
4.5.2. Informasi Untuk Tujuan Akuntabilitas	122	
4.5.3. Informasi Untuk Tujuan Stewardship	130	
4.5.4. Informasi Untuk Tujuan Pengawasan	132	
Ringkasan	135	
V	PENGEMBANGAN ORGANISASI DAN SISTEM PELAPORAN ORGANISASI	136
5.1. Deskripsi Singkat	136	
5.2. Kompetensi	136	
5.3. Konsep Pengembangan Organisasi	136	
5.3.1. Pendekatan Pengembangan Organisasi	137	
5.3.2. Aspek-Aspek Pengembangan Organisasi	151	
5.4. Pengembangan Organisasi: Pendekatan SPIR	156	
5.4.1. Pendekatan Socio-SI Organisasi	158	
5.4.2. Pendekatan Technic- SI Organisasi	160	
5.5. Tinjauan Sistem Pelaporan Organisasi	163	
Ringkasan	168	
VI	ISU GLOBAL PELAPORAN TERINTEGRASI	169
6.1. Deskripsi Singkat	169	
6.2. Kompetensi	169	
6.3. Perspektif : Isu Global Pelaporan Terintegrasi	170	
6.3.1. Keterkaitan Isu Global & Sistem Pelaporan	170	
6.3.2. Keterkaitan Indonesia dalam Sistem global	186	



	6.4. Perkembangan Sistem Pelaporan Nasional	190
	6.4.1. Perspektif : Sistem Pelaporan Nasional (Pusat –Daerah)	190
	6.4.2. Pelaporan Sektor Dunia Usaha di Indonesia	204
	6.5. Isu Global : Pelaporan Terintegrasi	208
	6.5.1. Pelaporan Terintegrasi: Historis	208
	6.5.2. Kesiapan Organisasi Menuju Sistem Pelaporan Terintegrasi	215
	Ringkasan	219
VII	ROLE MODEL: FITUR PELAPORAN TERINTEGRASI	220
	7.1. Deskripsi Singkat	220
	7.2. Kompetensi	220
	7.3. Model Normative Pelaporan Terintegrasi	221
	7.3.1. Tujuan (normative)	221
	7.3.2. Asumsi Model/Konsep Dasar	224
	7.3.3. Sudut Pandang Kepentingan Pelaporan	226
	7.3.4. Prinsip-Prinsip Pelaporan	227
	7.4. Model Positif Pelaporan Terintegrasi	228
	7.4.1. Tujuan dan Konsep Fundamental	229
	7.4.2. Prinsip-Prinsip Panduan	230
	7.4.3. Persyaratan Kunci	231
	7.4.4. Elemen isi	232
	7.4.5. Standar Pelaporan	233
	7.4.6. Metode, teknik, Prosedur	234
	Ringkasan	235
VIII	KAJIAN SISTEM INFORMASI DAN PELAPORAN TERINTEGRASI	236
	8.1. Deskripsi Singkat	236
	8.2. Kompetensi	236
	8.3. Kajian sistem informasi dan sistem pelaporan Organisasi	236
	8.4. Kajian Sistem Pelaporan Terintegrasi	243
	Ringkasan	257
IX	MENUJU IMPLEMENTASI SISTEM PELAPORAN TERINTEGRASI	258
	9.1. Deskripsi Singkat	258
	9.2. Kompetensi	258
	9.3. Teori Implementasi dan Kebijakan	258
	9.3.1. Teori Implementasi	258
	9.3.2. Implementasi Kebijakan	260
	9.3.3. Kebijakan Strategis : Implementasi Sistem	261
	9.4. Menuju Implementasi Sistem pelaporan Terintegrasi	264
	9.4.1. Implementasi Isi: Koherensi dan korespondensi	264
	9.4.2. Implementasi Lingkungan: Korespondensi dan Pragmatisme	265
	9.4.3. Internalisasi Role Model Sistem Pelaporan Terintegrasi	268
	9.4.4. Sosialisasi Role Model Sistem Pelaporan Terintegrasi	269
	9.4.5. Pelembagaan Sistem Pelaporan Terintegrasi	270
	Ringkasan	271
	Ringkasan	272
	DAFTAR PUSTAKA	273

**DAFTAR TABEL**

Tabel	Halaman
2.1. Konteks Teori (model) Keperilakuan Pengembangan Manajemen	7
2.2. Milestones Perkembangan Manajemen	12
2.3. Peningkatan Nilai dari Aset Tak Berwujud	17
2.4. Tahap Menuju Materialitas Pelaporan	22
4.1. Pendekatan fundamental "Teori Informasi"	93
4.2. Teori Informasi : Positivisme	97
4.3. Teori Informasi: fenomenologik	98
4.4. Teknik-Teknik "Decision Taking" Teori Informasi	106
4.5. Hubungan Input-Proses-Output (SI) Terhadap SPK	109
4.6. Dimensi Parameter: Sistem Informasi dan Proses Pembuatan Keputusan (Keputusan Strategik)	110
4.7. <i>Sistem pengendalian Adaptif: 2 Set Sistem Saling Mendukung</i>	118
5.1. Aspek Situasi dan Kondisi Untuk Pemenuhan perubahan	138
5.2. Model Kuadran Pengembangan Organisasi	153
5.3. Fungsi Organisasi SIM : IT	160
5.4. Model SPIR dan Implementasi SI berbasis Teknologi Informasi	163
6.1. Aspek Dalam MDGs	171
6.2. Aspek Pilar MEA	172
6.3. Aspek Pilar "Basis Produksi dan Pasar Tunggal" MEA	173
6.4. Aspek Pembangunan SDGs	184
6.5. Aspek Sektorial Pembangunan Nasional	187
6.6. Tahap Sistem pemerintahan dan Pola Aspek Pelaporan Pemerintah Indonesia	192
6.7. Kelengkapan Elemen Pelaporan Keuangan Sektor Pemerintahan	203
6.8. Tahap Pengembangan Kerangka Kerja IR : History	209
9.1. Fitur Isi Pelaporan Terintegrasi: Pendekatan Koherensi	267
9.2. Deskripsi Model Lingkungan Implementasi Pelaporan Terintegrasi	268

## DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
2.1.	Evolusi Pelaporan Perusahaan (corporate reporting)	14
2.2.	Interaksi antara kinerja keuangan, nilai tidak berwujud dan eksternalitas	24
2.3.	Nilai Perusahaan	26
3.1.	Lingkungan Akuntansi Keuangan	29
3.2.	Habermas' Societal Development Model	39
3.3.	Aspects of Compliance	41
3.4.	Model Kerangka Konseptual FASB	61
3.5.	Basic Concept Underlying Historical Costing	62
3.6.	A Conceptual Framework for Financial Reporting	63
4.1.	Asumsi dalam SI dan SPK	107
4.2.	Tinjauan: Problem Manajemen, Fungsi, dan Sumber Daya	111
4.3.	Tipe Informasi yang Dibutuhkan Pada Level Organisasi yang Berbeda	116
4.4.	Proses Perencanaan	120
4.5.	Fungsi Manajemen	124
5.1.	Pendekatan Pengukuran Aspek Kinerja untuk Organisasi	140
5.2.	Model Dimensi Waktu dari Efektifitas	146
5.3.	Pengembangan Organisasi : Manajemen Perubahan	149
5.4.	Perencanaan Strategis untuk Sumber Informasi	156
5.5.	Sistem Manajemen Basis Data	162
6.1.	Milestone Era Pemerintahan dan Disain Normatif Sistem Pelaporan Nasional	196
7.1.	Model Bisnis Dalam Laporan Terintegrasi	222

# ISBN

## ORIGINALITY REPORT

6%

SIMILARITY INDEX

5%

INTERNET SOURCES

0%

PUBLICATIONS

4%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1

Submitted to Lambung Mangkurat University

Student Paper

3%

2

[eprints.uns.ac.id](http://eprints.uns.ac.id)

Internet Source

1%

3

[delissania.blogspot.com](http://delissania.blogspot.com)

Internet Source

1%

4

[ujianitunikmat.blogspot.com](http://ujianitunikmat.blogspot.com)

Internet Source

<1%

5

[unlam.ac.id](http://unlam.ac.id)

Internet Source

<1%

6

[www.belbuk.com](http://www.belbuk.com)

Internet Source

<1%

7

[www.kontras.org](http://www.kontras.org)

Internet Source

<1%

Exclude quotes On

Exclude matches Off

Exclude bibliography On

# Bab 1

*by* Syaiful Hifni

---

**Submission date:** 15-Mar-2018 09:45AM (UTC+0700)

**Submission ID:** 930583062

**File name:** BAB\_1\_Pendahuluan.doc (124.5K)

**Word count:** 1553

**Character count:** 11393

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Deskripsi**

Perkembangan sistem pelaporan, kajian, menuju implementasi sistem pelaporan terintegrasi 2020, sebagai ide penyajian informasi tentang isu kontemporer pelaporan terintegrasi menuju implementasinya mulai tahun 2020. Ide tulisan dikemukakan kepada pembaca, sesuai tahap-tahap perkembangan sistem pelaporan organisasi, terkait perkembangan ilmu manajemen dalam konteks global. Tujuan informasi deskripsi dalam buku ini adalah: (i) memberikan pengetahuan dalam pemahaman tentang dinamika sistem pelaporan organisasi, (ii) memberikan fakta empirik dari hasil kajian terkait sistem informasi dan sistem pelaporan organisasi; (iii) mengemukakan deskripsi isi dalam bentuk sistem pelaporan terintegrasi, dan bagaimana kebutuhan implementasinya pada organisasi (private, public, socio) di Indonesia.

#### **1.2. Kompetensi**

Buku ini terdiri dari 10 (sepuluh) bab yang disusun terdiri dari Bab 1 sebagai bab pendahuluan, dan bab 2 sampai sampai bab 10. Tujuan penulisan untuk mendeskripsikan aspek-aspek yang meliputi:

Bab 1. Pendahuluan

Bab 2. Perkembangan Ilmu Manajemen dan Sistem Pelaporan Organisasi.

Bab 3. Sistem Pelaporan Keuangan Organisasi

Bab 4. Data, Informasi, Fungsi Sistem Informasi, dan Karakteristik Kualitas Informasi

Bab 5. Sistem Pengambilan Keputusan Dan Sistem Pendukung Keputusan

Bab 6. Pengembangan Organisasi.

Bab 7. Lingkungan Isu Global, Nasional, dan Sistem Pelaporan Terintegrasi

Bab 8. Role Model: Fitur Pelaporan Terintegrasi

Bab 9. Kajian Sistem Informasi, dan Pelaporan Terintegrasi

Bab 10. Menuju Implementasi Sistem Pelaporan Terintegrasi

#### **1.3. Perkembangan Ilmu Manajemen dan Sistem Pelaporan Organisasi**

Sistem pelaporan organisasi berkembang mengikuti kondisi lingkungan sebagai pemicu perkembangannya. Salah satu aspek yang membentuk pemenuhan sistem pelaporan di antaranya adalah perkembangan pada bidang ilmu manajemen, teknologi dan organisasi. Perkembangan ilmu manajemen memberikan dasar kebutuhan pada pemenuhan sistem pelaporan organisasi. Perkembangan ilmu manajemen dan sistem pelaporan organisasi menunjukkan adanya kejadian dan peristiwa dalam perkembangan manajemen dan syarat pelaporan yang telah berevolusi secara terpisah, yang berbeda implementasinya antara geografis. Hal ini didasarkan pada pola pelaporan yang mengacu pada berbagai yurisdiksi yang menjadi acuan pelaporan. Dalam perkembangan di berbagai Negara, hal ini telah meningkat secara signifikan sebagai beban kepatuhan untuk organisasi dalam memenuhi sistem pelaporan mengikuti berbagai acuan yurisdiksi. Hal ini terutama untuk sector public, seperti sistem pelaporan pada organisasi pemerintah. Pada sector dunia usaha sistem pelaporan



berkembang sesuai kekuatan pasar, dan juga dengan mengacu pada acuan aturan yang lebih pragmatis. Disain system informasi dikembangkan dengan SPIR, melalui pendekatan soio-teknis. Perkembangan yang berlangsung dimulai dari sistem pelaporan yang focus pada aspek keuangan, menuju akuntabilitas pada aspek-aspek seperti, aspek social, tata kelola, keberlanjutan lingkungan. Perkembangan terakhir ada pada inisiatif pelaporan terintegrasi mulai tahun 2020. Hal ini tentu saja memberikan tantangan dan peluang bagi organisasi dalam upaya memenuhi aspek pelaporan terintegrasi dalam organisasi.

#### 1.4. Sistem Pelaporan Keuangan Organisasi

Sistem pelaporan keuangan adalah sistem yang menjadi awal ide pelaporan organisasi. Pelaporan keuangan adalah sistem yang terdiri dari struktur sistem akuntansi keuangan dan proses pengkomunikasiannya kepada *stakeholders* untuk tujuan pertanggungjawaban atau akuntabilitas pada bidang utama keuangan. Dimana informasi akuntansi keuangan dapat dihasilkan melalui fungsi dan peran sistem informasi akuntansi (keuangan), dalam mengukur, menilai, dan mengkomunikasikan informasi keuangan tentang transaksi, kejadian serta peristiwa dari organisasi. Lingkungan akuntansi keuangan dibentuk dengan perspektif teori akuntansi, spek regulasi akuntansi dan aspek ekonomi /financial. Fungsi dan peran akuntansi keuangan terkait informasi akuntansi keuangan yang diperlukan oleh pihak manajemen perusahaan dalam merumuskan berbagai keputusan dalam memecahkan segala permasalahan yang dihadapi perusahaan. Namun yang utama Informasi akuntansi keuangan yang dihasilkan dari suatu laporan keuangan adalah berguna dalam rangka menyusun pertanggungjawaban atas pengelolaan entitas bisnis/organisas. Pelaporan keuangan sebagai dasar dari berkembangnya sistem pelaporan organisasi. Sistem akuntansi keuangan dengan Pelaporan keuangan dilakukan mengacu pada Standar Akuntansi. Standar akuntansi yang diberlakukan sesuai lingkungan akuntansi keuangan berbeda untuk setiap kepentingan yurisdiksinya. Di Indonesia, diterapkan sejumlah bentuk standar akuntansi. Untuk sektor private digunakan Standar Akuntansi Keuangan (SAK), SAK untuk Entitas Tanpa Akuntabilitas Publik (ETAP), SAK untuk UKM, SAK Syariah, untuk sektor publik (pemerintahan) digunakan Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP), dan untuk organisasi yang melakukan hubungan bisnis internasional digunakan SAK – Konvergensi IFRS.

#### 1.5. Data, Informasi, Fungsi Sistem Informasi dan Karakteristik Kualitas Informasi

Data adalah kumpulan –fakta yang melalui proses transformasi menjadi informasi. Informasi memiliki makna dan berguna dalam pengambilan keputusan. Informasi diolah melalui system informasi organisasi. Informasi penting ditinjau dari pihak penyedia informasi dan pihak penerima informasi. Teori informasi ditinjau dari perspektif normatif dan cara pandang positif. Sistem Informasi berguna bagi manajemen sebagai infrastruktur organisasi dalam mendukung pemenuhan output informasi dan pengambilan keputusan. Didasarkan fungsi dan peran sistem informasi sebagai sistem pelaporan organisasi yang menghasilkan output informasi, selanjutnya akan digunakan untuk pengambilan keputusan terkait penilaian capaian kinerja organisasi. Pengambilan keputusan adalah aktifitas

yang melibatkan berbagai aspek, yang diperankan melalui output informasi yang memenuhi kualitas valid dan juga informasi yang relevan. Output informasi berkaitan dengan sistem pengambilan keputusan yang digunakan dalam organisasi.

#### 1.6. Sistem Pengambilan Keputusan dan Sistem Pendukung Keputusan

Output informasi yang diterima dari system informasi dikomunikasikan kepada pihak pengguna. Hal ini menjadi bagian dalam sistem pengambilan keputusan. Terdapat tahapan dalam sistem pengambilan keputusan (Decision Taking Systems). Output informasi digunakan dalam tahap sistem pengambilan keputusan untuk keputusan terkait akuntabilitas kinerja, manajemen, kepengurusan (stewardship), dan keputusan pengawasan (internal dan eksternal). Dalam sistem pengambilan keputusan terdapat asumsi yang melandasi pemilihan keputusan dari berbagai alternatif keputusan. Setiap tahap dari sistem pengambilan keputusan memerlukan penguatan dari sistem pendukung keputusan. Sistem pendukung Keputusan (Decision Support Systems) memberikan peran dalam memberikan akurasi, terkait waktu, dan mengatasi kompleksitas variable keputusan.

#### 1.7. Pengembangan Organisasi

Sistem pelaporan organisasi dibangun dari dasar pengembangan organisasi. Pendekatan pengembangan organisasi dipenuhi secara strategic, sosio, teknis dan administrative. Pada sisi ide pengembangan, sistem pelaporan ini juga hadir setelah adanya telaahan tentang aspek organisasi, operasional, dan kebutuhan pemenuhan output organisasi, services, dan pemenuhan dengan output informasi. Langkah-langkah pendekatan dalam pengembangan organisasi, menunjukkan adanya proses organisasi yang dinamis, suatu siklus aktivitas dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, peluang dan tantangan lingkungan organisasi dalam mengelola perubahan manajemen, terutama dengan penguatan peranan sistem pelaporan organisasi.

#### 1.8. Lingkungan Isu Global, Nasional, dan Sistem Pelaporan Terintegrasi

Adanya lingkungan isu global, seperti tujuan MDGs, SDGs, dan MEA berpengaruh dalam membentuk kesiapan untuk memenuhi kriteria integrasi system pelaporan secara nasional. Sistem global yang memberikan tujuan akuntabilitas pada nilai social dan lingkungan memberikan kebutuhan pada sector pemerintahan, sector swasta, dan sosio dalam memenuhi tujuan pembangunan dan akuntabilitasnya. Pengaruhnya pada system pelaporan, juga terkkait hadirnya model pelaporan terintegrasi yang dilatarbelakangi dengan "Global Reporting Intiatie /GRI) serta suatu latar belakang pembentukan "The International Integrated Reporting Council (IIRC) (sebelumnya, The International Integrated Reporting Committee (IIRC), yaitu dengan pembentukannya pada bulan Agustus 2010. Tujuan pembentukan "The IIRC" ini adalah untuk menciptakan kerangka "model pelaporan terintegrasi" yang diterima secara global untuk proses yang menghasilkan komunikasi oleh organisasi tentang penciptaan nilai dari waktu ke waktu. Pelaporan terintegrasi sebagai sebuah konsep yang telah diciptakan untuk lebih mengartikulasikan berbagai ukuran yang lebih luas yang berkontribusi pada nilai jangka panjang dan peran organisasi dalam masyarakat. Ide pelaporan dengan integrasi "business model" ke dalam sistem pelaporan, dikembangkan sejak tahun 2010, dan secara formal melalui Komite Pelaporan terintegrasi Internasional



(International Integrated Reporting Committee / IIRC), didukung GRI mengemukakan model pelaporan terintegrasi untuk organisasi. Penerapan model pelaporan terintegrasi menuju tahun 2020, memberikan manfaat bagi organisasi dunia usaha, korporasi, dan juga termasuk kelayakan penerapannya pada organisasi public, seperti organisasi pemerintahan, dan organisasi kemasyarakatan.

### 1.9. Role Model: Fitur Pelaporan Terintegrasi

Sebagai role model, rancangan sistem pelaporan terintegrasi digagas dalam bentuk sistem sosial-organisasi. Dibentuk dalam susatau definisi, konsep, dan proposisi yang meliputi bentuk dan isi yang melengkapi fitur sistem pelaporan diarahkan dapat dilembagakan pada berbagai organisasi. Pendekatan analisis dilakukan secara normative dan secara positif terhadap model fitur pelaporan terintegrasi. Untuk pihak penyedia dan pemakai informasi dapat menemukan adanya hal yang saling melengkapi, berbeda, dan kesamaan antara "current and Integrated Reporting". Beberapa fitur dikemukakan untuk memahami substansi dari aspek kunci dari "Integrated Reporting". *Trust, Stewardship, Thinking, Focus, Timeframe, Adaptive, Concise, serta Technology Enabled* menunjukkan pelaporan terintegrasi terkait dengan keaktifan implementasi teknologi. Sesuai ide pelaporan global, tujuan pelaporan terintegrasi adalah mengkomunikasikan output informasi yang memberikan nilai pada organisasi, masyarakat dan lingkungan natural. Mengkomunikasikan setiap input yang diberi nilai tambah dalam proses organisasi dalam bentuk output secara komprehensif untuk "new capitals", meliputi output informasi : *Financial, Manufacture, Human, Intellectual, Social, Natural*. Sesuai kerangka kerja yang dapat dibangun ke dalam suatu standar, maka dikemukakan standardisasi pelaporan terintegrasi melalui: (i) *Objectives and fundamental concepts*, (ii) *Guiding principles*, (iii) *Key requirements*, dan (iv) *Contents elements of intergrated reporting* (IR, IIRC, 2011).

### 1.10. Kajian Sistem Informasi dan Pelaporan Terintegrasi

Kajian-kajian dari sistem informasi dan kajian-kajian terkait sistem pelaporan terintegrasi memberikan bukti empiric tentang perkembangan sistem pelaporan organisasi. Kajian menunjukkan adanya aspek-aspek kontingensi dalam penerapan sistem pelaporan organisasi. Kajian terkait sistem pelaporan terintegrasi dijelaskan dengan suatu pedekatan empiric pada organisasi "privte" dan pemerintahan. Kajian sistem pelaporan terintegrasi dengan isi dan lingkungan penerapannya sesuai isu global dikaji untuk memberikan tesis penjelasan, terkait fungsi dan peran serta menuju arah penerimaannya dan implementasinya pada organisasi.

### 1.11. Menuju Implementasi Sistem Pelaporan Terintegrasi

Pelaporan terintegrasi merupakan sistem yang dirancang organisasi untuk mengolah data dan informasi terkait nilai organisasi, social, dan lingkungan natural. Sistem yang mengkomunikasikannya melalui penyatuan informasi material tentang strategi, tata kelola, kinerja dan prospek organisasi dengan cara yang mencerminkan konteks komersial, sosial dan lingkungan dimana perusahaan beroperasi. Menuju implementasi sistem pelaporan terintegrasi didekati dengan pola "normative" dan "positive". Implementasi suatu sistem, seperti sistem

pelaporan terintegrasi memerlukan tahap internalisasi, sosialisasi, menuju pelembagaannya.

### **Ringkasan**

Bab pendahuluan ini memberikan informasi tentang aspek-aspek yang ditulis dalam buku. Setiap aspek penulisan dalam sajian bab-bab tulisan dalam buku dikemukakan dengan tujuan memberikan makna tentang Perkembangan Sistem Pelaporan terkait perkembangan ilmu manajemen, pengembangan organisasi, sistem pelaporan keuangan, sistem pelaporan manajemen, isu global sistem pelaporan terintegrasi, dan perspektif implementasinya di Indonesia.



# Bab 1

---

## ORIGINALITY REPORT

---

5%

SIMILARITY INDEX

3%

INTERNET SOURCES

0%

PUBLICATIONS

3%

STUDENT PAPERS

---

## PRIMARY SOURCES

---

1

[pt.scribd.com](https://pt.scribd.com)

Internet Source

2%

2

Submitted to iGroup

Student Paper

1%

3

[www.scribd.com](https://www.scribd.com)

Internet Source

1%

4

[pse.litbang.pertanian.go.id](https://pse.litbang.pertanian.go.id)

Internet Source

1%

---

Exclude quotes    On

Exclude matches    Off

Exclude bibliography    On



# Bab 2

*by* Syaiful Hifni

---

**Submission date:** 15-Mar-2018 09:45AM (UTC+0700)

**Submission ID:** 930583066

**File name:** BAB\_2\_EDIT\_Pengembangan\_Ilmu\_manajemen\_Sistem\_pelaporan\_Org.doc (293.5K)

**Word count:** 9641

**Character count:** 69862

## **BAB 2**

### **PERKEMBANGAN ILMU MANAJEMEN DAN SISTEM PELAPORAN ORGANISASI**

#### **2.1. Deskripsi Singkat**

Perkembangan ilmu manajemen berlangsung dimulai dengan pemikiran awal manajemen (*early management thought*). Setiap fase perkembangan ilmu manajemen dapat digunakan dan berperan dalam menjelaskan fenomena perubahan lingkungan organisasi. Adanya perkembangan dalam lingkungan industry abad 17, menghadirkan berbagai bidang terapan manajemen (teknologi) di bidang industri. Hal ini menjadi bagian dari hadirnya pemikiran tentang kebutuhan pada fungsi-fungsi manajemen pada bidang industry. Dalam ide pengelolaan yang terkendali, hal ini memberikan dampak pada pola manajemen organisasi, terutama bagaimana sistem organisasi, sistem operasional dan implikasinya pada sistem informasional atau sistem pelaporan organisasi. Pengembangan Sistem pelaporan organisasi diperlukan untuk memberikan dasar bagi pemenuhan organisasi yang sehat. Pilihan sistem pelaporan yang dilakukan manajemen adalah terkait dengan kemampuan manajemen dalam mengantisipasi pemenuhan awal pelaporan untuk suatu "good governance" terkait lingkungan organisasi. Implementasi kesehatan suatu organisasi yang dicapai melalui sistem pelaporan yang didisain atas dasar "SPIR", dan pendekatan aspek sosio dan teknik dalam memenuhi sistem informasi /sistem pelaporan organisasi. Perkembangan dalam ide global terkait sistem pelaporan organisasi menunjukkan adanya kejadian dan peristiwa yang melandasi suatu kebutuhan dalam pemenuhan disain sistem pelaporan organisasi yang terintegrasi. Perspektif system pelaporan terintegasi telah menjadi isu kontemporer menuju tahun 2020.

#### **2.2. Kompetensi**

Tujuan dalam bab 2 ini untuk mendeskripsikan aspek dalam perkembangan ilmu manajemen dan kaitannya dengan perkembangan disain sistem pelaporan organisasi, yaitu:

- 1) Perkembangan Ilmu dan Teknologi manajemen
  - 1.1. Perkembangan Ilmu Manajemen
  - 1.2. Perkembangan Teknologi Manajemen
- 2) Perspektif Pengembangan Disain Sistem Informasi dan Pelaporan Organisasi
  - 2.1. Dimensi Waktu: Perkembangan Disain Sistem Informasi
  - 2.2. Pendekatan Socio- Disain SI Organisasi
  - 2.3. Pendekatan Teknik – Disain SI Organisasi
- 3) Tinjauan Nilai Sistem Informasi dan Pelaporan Organisasi
  - 3.1. Pengembangan Sistem Informasi dan Kebutuhan Pelaporan Organisasi
  - 3.2. Perspektif Nilai Sistem Pelaporan Terintegasi

#### **Ringkasan**

## 2.3. Perkembangan Ilmu dan Teknologi Manajemen

### 2.3.1. Perkembangan Ilmu Manajemen

Perkembangan ilmu manajemen dipicu oleh peristiwa serta serangkaian kejadian, terutama terkait revolusi industri. Perkembangan dalam lingkup industri, organisasi, unit pabrik, pengelolaan bidang fisik, berlangsung secara sekuensial. Seperti, John Kay (1773) menerapkan mekanisme untuk menenun, ide teknis dengan pesawat terbang. Kemudian, James Hargreaves (1775), mengubah posisi pemintalan dalam teknik yang lebih efektif. Richard Arkwright (1769), mengembangkan kerangka air yang membentang serat kapas menjadi benang yang lebih ketat dan lebih keras. Pabriknya tumbuh dengan inovasi, sampai tahun 1776 ia mempekerjakan 5.000 pekerja (Wren, 2004). Perkembangan ilmu manajemen juga dijelaskan dengan era penguatan pada faktor-faktor produksi. Hadirnya sistem pada unit-unit pabrik yang membentuk industri, mendorong jumlah unit kegiatan dan keragamannya terhadap fungsi-fungsi manajemen. Fase ini ditandai dengan hadirnya masalah manajemen yang dihadapi, yang berbeda dari yang pernah ditemui sebelumnya. Juga, problem di tataran ketenagakerjaan (labour), kebutuhan pelatihan, disiplin dan motivasi, serta upaya menemukan bakat manajerial. Hal ini menjadi cikal bakal kebutuhan pada model manajemen dan juga pola kepemimpinan organisasi.

Deskripsi dari adanya alur perkembangan yang dialami terkait organisasi dan lingkungan yang membentuk perkembangan dan tumbuhnya ilmu manajemen, dikemukakan melalui uraian berikut.

- Tumbuhnya fungsi-fungsi manajemen dalam fase awal pembentukan unit pabrik dalam lingkup industri. Ilmu manajemen tumbuh melalui pemenuhan definisi dari konsep manajemen, dan klasifikasi bidang manajemen serta keterukurannya dalam peran organisasi dan industri. Cikal bakal fungsi Perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian bermula dari fase terdefinisinya fungsi-fungsi manajemen. Ini menunjukkan bahwa manajemen hadir dipicu oleh kebutuhan dalam dunia praktek.
- Tahap kebutuhan pada teknologi pabrikasi dengan rangkaian perencanaan sumber daya "utility" dan koneksinya. Pengaturan "machinary" dan ruang untuk kelancaran arus kerja, dan pengurangan kebingungan melalui tempat sampah dan simpanan bahan yang ditempatkan dengan baik. Penggunaan bagian standar dan dapat dipertukarkan sesuai perencanaan, baik dalam desain maupun pelaksanaan perakitan. James Watt, Jr, melihat pada tahap awal bahwa bagian standar akan mengurangi tugas mengendalikan pekerjaan dan bahwa perencanaan terperinci dan pelaksanaan awal yang tepat akan memastikan bahwa produk akhir akan memenuhi spesifikasi, bagian standar juga mengurangi perbaikan bagi pelanggan dan mengurangi persediaan barang perusahaan dan pelanggan, sehingga menyederhanakan sistem kontrol stok (Wren, 1994).
- Perkembangan manajemen dalam "Classical School": kreasi pada aktifitas kerja untuk produktifitas tertinggi: Profesionalitas manajemen, pelatihan manajer **5**n formal, fungsionalisasi organisasi.

1860s – Classical Organization Theory (Henry Fayol, Max Weber)

1890 - Scientific Management (Frederick W Taylor, Henry L Gantt), Standardization (Harrington Emerson)  
1910s- Bridging Classical, Behavioral & System (Marry Pater Follet, Chester I. Barnard, Philip Selznick)

- Chester I Barnard dengan pendekatan sifat (traits approach): The Function of Executive. Mengajukan tesis, bahwa ada 2 (dua) sifat utama yang harus dimiliki oleh seorang pimpinan dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Pertama: Sifat - sifat pribadi ( fisik: skill: persepsi: pengetahuan: daya ingat: dan imajinasi). Kedua: keunggulan-keunggulan watak dengan keyakinan determinasi, ketekunan (persistence), daya tahan (endurance), dan keberanian (courage). Intisari pada ajaran moral etik dan personality yang sangat tinggi dalam meraih produktivitas terkait peran dalam organisasi.

Behavioral School: Pekerjaan sebagai aktifitas sosial, human relations di tingkat kerja.

1910s – Industrial Psychology (Hugo Munsterberg)

1930s- Human Relations (Elton Mayo); Public Administrations (Lyndall Urwick)

1950s – Theory X dan Theory Y (Douglas Mc Gregor)

1960s – Humanism (Abraham Maslow, Frederick Herzberg)

1970s – Pemikiran dan tesis dari Rensis Likert: system teori manajemen, skala pengukuran sikap, partisipasi manajemen.

Perkembangan ilmu manajemen dalam keperilakuan dikemukakan sesuai perspektif Rensis Likert (1950 an), dengan artikel *Likert's Management Systems*. Mengacu pada tesis dari penelitian yang dilakukan pada Ohio State University yang menggunakan objek gaya manajemen dalam "Behavioral Approach": Mengembangkan pendekatan perilaku dalam menjawab tantangan: *How Leaders behave*". Tesis dikemukakan terkait perilaku pimpinan pada 2 (dua) dimensi, yaitu berorientasi pada bawahan dan berorientasi pada tugas. Dikemukakan pengembangan 4 (empat) sistem manajemen : Exploitative-Authoritative: Benevolent Authoritative: Consultative: Partisipative. Intisari: kurang produktifnya suatu organisasi disebabkan oleh kecenderungan pemimpin ke arah : *Exploitative-Authoritative* dan sistem manajemen: *Benevolent- Authoritative*. Produktivitas yang tinggi dapat dicapai melalui sistem manajemen Partisipatif. Tulisan dikemukakan (1976) dengan : "*New Ways of Managing Conflict*". Sebelumnya tulisan, "*Human Organization: Its Management and Value* (1967). Rensis Likert mengembangkan ilmu manajemen dari perpektif aspek keperilakuan. Ilmu manajemen dalam keterkaitan dengan dimensi social dan psikologi organisasi.

Analisis Penelitian dalam Pendekatan Situasional Paul Hersey & Ken Blanchard (1970 an). Ilmu manajemen dikembangkan melalui manajemen perilaku organisasi, dengan teori *Life Cycle Theory of Leadership*". Teori siklus hidup kepemimpinan organisasi ini, diubah menjadi teori atau model kepemimpinan situasional. Pengembangan teori ini di awal 1980 an memberikan tesis, bahwa tidak ada satu pun gaya kepemimpinan "terbaik". Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan dengan tugas yang relevan, dan pemimpin yang paling sukses adalah mereka yang dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan Kesiapan Kinerja (kemampuan dan kemauan) individu atau kelompok yang



mereka coba pimpin atau pengaruhi. Kepemimpinan yang efektif juga bervariasi, tidak hanya dengan orang atau kelompok yang sedang dipengaruhi, tapi juga bergantung pada tugas, pekerjaan atau fungsi yang perlu dilakukan. Dimana ada variasi dari tipikal pemimpin: dengan gaya instruktif, konsultasi, partisipatif, dan delegasi, sesuai tingkat kematangan (Maturity: M) dari bawahan yang bersangkutan. Perilaku direktif yang berorientasi pada tugas, dan perilaku suportif yang berorientasi pada hubungan dengan bawahan, dikombinasikan sesuai kebutuhan situasional di lapangan. Model Kepemimpinan Situasional bertumpu pada dua konsep dasar; gaya kepemimpinan dan tingkat Kesiapan Kinerja individu atau kelompok.

Sesuai tahap perkembangan bidang manajemen dalam lingkungan global, keterkaitan dengan perspektif teori "Human Behavior in the Social Environment" (Adaptasi RE Anderson \_ IRL Carter: 1974), dapat dikemukakan dalam konteks berikut.

Tabel 2.1.  
Konteks Teori (model) Keperilakuan Dalam Pengembangan Ilmu Manajemen

No	Theory	Keterkaitan dengan Model (Substansi Pendekatan)
1	The Classical Model	Machine Theory: anggota organisasi dipandang sebagai <i>physiological unit</i> , organisasi memiliki sudut pandang sebagai sebuah mesin dengan perubahan antar bagiannya, anggota organisasi diperlukan sebagai komponen dari "machine theory", prinsip formal organisasi: divisi pekerja dan tugas khusus setiap unit, piramida pengendalian untuk setiap unit bawah dengan seorang atasan yang hirarkhis, kesatuan komando, dengan sentral pengendalian <i>top down</i> .
2	The Human relation Theory	Organisasi merupakan serangkaian proses sebagai suatu komunikasi, partisipasi, dan <i>leadership</i> (Elton Mayo, 1945, Roerhlsberger & Diclison, 1947, Teori Z: William G Ochi, 1981, Machine theory (The Classical Model) tidak mampu menerangkan perilaku dalam organisasi.
3	Structuralist or Conflict Theory	Fokus pada kepentingan dari susunan pekerjaan dalam organisasi, adanya pengaruh teknologi yang digunakan dalam industri, Socio-technical aspects dengan "cybernetics". Konflik bukan sebagai problem, konflik dapat menghasilkan keseimbangan. Konflik yang dikelola dapat menimbulkan kesatuan organisasi yang kokoh. Teori ini mengakui adanya "inevitability" dari konflik dalam organisasi. Bahwa organisasi dipandang sebagai sesuatu yang besar, kesatuan sosial yang kompleks, dalam mana banyak kelompok berinteraksi
4	Neo-classical or Decision Theory	Teori ini fokus pada pencapaian yang rasional atas berbagai alternatif keputusan. Menerima adanya perbedaan horizontal dalam tujuan ataupun perbedaan "level of Decision (reflected hirarki dalam organisasi). Membedakan pembuatan kebijakan (policy making) dengan implementasi kebijakan (policy implementation);
5	The Systems Model	Organisasi adalah "natural wholes" sesuatu yang organisme, pencapaian tujuan adalah alasan mendasar untuk eksistensi organisasi, adanya perubahan structural yang akumulatif, tidak terencana. Tanggapan adaptasi untuk mencapai keseimbangan dari organisasi lebih dari sekedar rasional, tetapi mengakui adanya tujuan berperilaku (Gouldner: natural system model)

(Sumber, diolah Penulis, 2017)

Setiap model dalam perspektif "Human Behavior" dalam lingkungan social, didekati dengan system social melalui perkembangan teori klasik sampai teori sistem (Anderson and Carter, 1974). Perkembangan teori yang ada memberikan dasar dalam pengembangan ilmu manajemen. Setiap pemenuhan teori memiliki koherensi dengan perspektif model dalam mendorong perkembangan ilmu manajemen. Dari model klasik yang linier, menuju human relation yang didukung aspek kepemimpinan (leadership), strukturalis dengan kombinasi socio-technic, decision teori dengan perspektif pemanfaatan informasi dalam pengambilan keputusan, serta teori system yang focus pada strategic dari aspek manajemen dan organisasi. Perkembangan ilmu manajemen fokus pada kebutuhan aspek operasional yang menghadirkan kebutuhan organisasi dalam memenuhi system pelaporan yang memenuhi kebutuhan sesuai konteks perkembangan yang berlangsung. Selaras dengan aspek-aspek yang menjadi kelolaan manajemen organisasi, cikal bakal pengembangan manajemen memberikan fondasi pada kebutuhan pelaporan bagi organisasi secara terintegrasi. Teori keputusan dan teori "system models" memberikan perspektif hadirnya kebutuhan role model untuk pelaporan terintegrasi.

Milestones Manajemen berlangsung secara evolutif. Setiap tahap hadir dengan ide dan pemikiran mewakili perkembangan ilmu manajemen di jamannya. Awal perkembangan pada era "Teknik Industri" yang fokus pada operasional internal organisasi. Aspek ekonomis, efisiensi, dan efektifitas atas tujuan organisasi menjadi bagian dalam era ini. Ilmu manajemen dan Operation Research berkembang. Perhatian manajemen ada persoalan yang lebih luas. Tahap ini mulai dikenal dan digunakan pendekatan kuantitatif untuk pembuatan keputusan manajemen. Pendekatan "multi discipliner" dilakukan atas persoalan kompleks yang dihadapi.

- 1832: Charles Babbage: focus pada pemecahan masalah ekonomi pada aplikasi "Machinery" dan "Manufactures" hadir dengan gagasan-gagasan teknik industri.
- 1890: Frederick W Taylor dengan studi yang mengukur produktifitas pada pekerja tambang. Kemudian Henry L. Gantt dengan ide penetapan jadwal /skedul produksi yang menandakan dikenalnya aliran "scientific management"
- 1917: A.K. Erlang seorang ahli matematika dari Denmark mengemukakan penggunaan teori probabilitas dalam pola pemanggilan telepon secara otomatis. Pendekatan dilakukan dengan formula waktu tunggu yang ditetapkan berdasarkan statistic. Hal ini sebagai dasar untuk teori lalu lintas telepon.
- 1915: Ford W. Harris dengan model dan ukuran persediaan yang ekonomis.
- 1925: Walter Shewhart dengan penggunaan teori probabilita dan statistic inferensi. Dalam era ini mmulai dikenal Teknik pemeriksaan sampling dalam aktifitas pengawasan kualitas dengan publikasi statistic tabel sampling (H.F. Dodge- H.G. Romig).
- 1928: T.C. Fry dengan penggunaan dasar-dasar statistic teori antrian. Juga hadir dalam penerapan untuk berbagai metode statistic modern (Sir Ronald Fisher).



- 1930: Wassily Leontieff dengan teori Input-Output antar industry dan pengukurannya. Tahap digunakannya model program linier untuk menggambarkan kondisi ekonomi (USA) secara menyeluruh (saat terkait peristiwa depresi ekonomi tahun 1930 an). Model ini selanjutnya juga dikembangkan untuk kebutuhan industry militer.
- 1920-1930: Horace C. Levinson dengan metode ilmiah dalam pemecahan masalah area bisnis.
- 1947: George B. Dantzig dengan pengembangan metode pemecahan simplek untuk problem program linier.
- 1958: Booz, dkk, mengembangkan konsep jaringan kerja (networks).
- 1953: The Institute of Management Sciences (TIMS) USA dengan hadirnya "Jurnal " Management Science". Pendekatapendekatan yang dikembangkan dalam menghadapi persoalan operasional dengan menggunakan ilmu manajemen/operation research.
- 1971: Hadirnya Lembaga Ilmu Keputusan (Decision Sciences Institute);

Perkembangan yang berlangsung menjadi cikal bakal dalam manajemen data/informasi yang diturunkan dari pola organisasi dan operasional. Implikasi pengembangan manajemen dengan fokus pengembangan yang berlangsung telah terinternalisasi, sosialisasi dan degan pelembagaannya. Berbasis data dan informasi ilmu manajemen dan operation research berkembang. Hadirnya media jurnal ilmiah menjadi penguat system pengembangan ilmu mannajemen dalam kaitan dengan penggunaan teknik-teknik kuantitatif, peran statistic, "decision sciences", "industrial engineering" "management science, Mathematical programming", jaringan kerja, "operation research", serta transportation sciences".

Perkembangan ilmu manajemen dalam berbagai dimensi dikemukakan melalui intensitas penggunaan ilmu manajemen, dan Operation Research. Hal-hal tersebut dikembangkan pada tataran seperti:

- Dimensi Akuntansi Keuangan  
Ramalan dan perencanaan aliran kas, penentuan jumlah dan kelayakan kredit, sistem penagihan penunggakan kredit, alokasi modal investasi dengan berbagai alternatif, pengelolaan portfolio investasi, penningkatan efektifitas akuntansi biaya, peningkatan akurasi auditing, penugasan tim audit secara efektif. Pengembangan ini dari akuntansi biaya menuju akuntansi manajemen dan ke manajemen biaya. Menggunakan model teknik kalkulasi harga pokok, penentuan harga jual dalam cost-type contract, laporan keuangan, biaya standar, *contribution margin approach*, anggaran, akuntansi manajemen dengan konsep nilai tambah (added value) ke konsep "strategic cost management" dengan konsepsi mata rantai nilai (value chains).
- Dimensi Marketing  
Penentuan kombinasi produk terbaik atas dasar permintaan pasar, alokasi advertensi di berb3ai media, penentuan waktu terbaik untuk pengenalan produk baru, penugasan tenaga penjual ke wilayah pemasaran secara3 lebih efektif, penempatan gudang di lokasi yang lebih efektif untuk optimalisasi biaya distribusi, evaluasi kekuatan pasar dari strategi pemasaran pesaing, daya tarik pemasaran terkait alternatif kemasan, perjalanan petugas penjualan untuk meminimalkan jarak tempuh. Keseimbangan kapasitas produksi (pabrik) dengan permintaan pasar untuk pencapaian kinerja profit.

- **Dimensi Produksi**  
Meminimumkan biaya pengelolaan persediaan (model EOQ), menentukan bahan – bahan yang paling ekonomis untuk pelanggan, peningkatan efisiensi produksi, peran *Production Planning and Control (PPC)*, peningkatan efisiensi proses produksi, penyesuaian produksi terhadap fluktuasi permintaan, penentuan pengadaan sub-sub produksi dalam proses produksi, keseimbangan jalur perakitan yang mempunyai berbagai jenis operasi (time process), penempatan pabrik baru pada lokasi yang paling efektif, alokasi anggaran R & D, peningkatan kualitas operasi manufacture (CAD, CAM, CNC), penentuan ukuran pabrik untuk fasilitas manufaktur yang baru, fasilitas utility layanan dan komunikasi.
  - **Dimensi Sumber Daya Manusia**  
Perekrutan karyawan baru pada waktu yang relevan (berbasis batasan latihan, tingkat penghentian masa kerja/pensiun), penjadwalan program latihan untuk mengembangkan keahlian secara maksimum, penugasan karyawan untuk tiap operasi guna memanfaatkan keahlian secara maksimal, koordinasi kebutuhan tenaga kerja terkat fluktuasi permintaan dan ketersediaan di pasar tenaga kerja, penentuan ukuran dan penyebaran optimal tenaga penjualan, meminimumkan penggunaan karyawan termasuk Outsourcing, layanan kesehatan dan keselamatan kerja, jaminan sosial, serikat pekerja, organisasi profesi.
- Deskripsi dari perkembangan manajemen sesuai tahap-tahap perkembangannya dikemukakan dengan focus perhatian dan arah pengembangan manajemen dan organisasi.

**Tabel 2.2.**  
**Milestones Perkembangan Manajemen**

No	Periode	Fokus Perhatian	Aspek Pengembangan
1	1910-1935	Fungsi Organisasi	Struktur
2	1935-1955	Mekanisme Produksi & Efisiensi Operasional	Produktifitas
3	1955-1970	Pengendalian Terhadap Semua Variabel Organisasi	Sistem Organisasi, Pelaporan keuangan organisasi
4	1970-1980	Posisi yang Kompetitif organisasi	Strategic Planning & Manajemen Strategik
5	1980-1985	Performansi yang Super	Pembentukan Budaya Organisasi, Kinerja
6	1985-1990	Adaptasi pada perubahan yang cepat	Manajemen Inovasi,
7	1990-2000	Globalisasi (Berpikir Global vs Bertindak local), values (socio vs natural), NPM/Reinventing Government	Teknologi Informasi dan telekomunikasi, aspek pelaporan Lingkungan, social, natural, <i>Good governance</i>
8	2000-...	<i>Invention, ICT</i>	Jejaring social, e-Commerce, Implementasi CBISs,
9	2014-	Nilai Organisasi, Sosial, dan Natural	Integrated reporting (IR)

(Sumber, Diolah, 2017)

Perkembangan ilmu manajemen dengan setiap tahap dalam konteks lingkungan global, dari sisi perkembangan ilmu pengetahuan, dapat diletakan pada fase 1935-1955. Dalam fase ini telah berkembang aspek manajemen di lingkungan global, yaitu pada upaya pengembangan mekanisme Produksi & Efisiensi Operasi dengan aspek perhatian pada tingkat capaian produktifitas organisasi. Kemudian, dilanjutkan dalam fase 1955-1970 sebagai pengembangan pada aspek pengendalian Terhadap Semua variabel terkait organisasi, dengan aspek perhatian pada Sistem, yaitu struktur dan proses organisasi. Perkembangan bidang manajemen dari sisi teori berkembang dengan hadirnya pemikiran Elton Mayo (1930 an) dengan konsep Human Relations, Lyndall Urwick dengan public Administrations. Tahun 1950 an konsep atau teori X dan teori Y dikemukakan Douglas Mc Gregor, kemudian 1960an konsep Humanism (Abraham Maslow, Frederick Herzberg). Secara normatif, sumbangan perkembangan manajemen ini berkorespondensi dengan organisasi pemerintahan orde lama dan dapat dicatat dengan memberikan inspirasi konsep sistem pada manajemen pemerintahan era orde lama.

Implementasi milestone manajemen yang dibentuk dari sejarah perkembangannya, terkait fungsi organisasi, pola operasional, dan peran sistem informasi sebagai fitur system pelaporan organisasi. Dalam perkembangannya pola system pelaporan kekinian diwujudkan dalam peran *Information, Communication* dan *Technology* ( ICT) yaitu dengan pemenuhan model Computer Based Information System (CBISs). Fungsi dan peran tersebut meliputi: (1) System informasi akuntansi; (2) System pelaporan informasi; (3) Sistem pendukung Keputusan, *structure Decision System*, *expert system* atau kecerdasan buatan (*artificial intelligence*); dan (4) *Office Automation* (sistem jaringan berbasis ICT). Sistem pelaporan berkembang dilatarbelakangi perkembangan organisasi dalam memenuhi akuntabilitas, manajerial, *stewardship* dan pengawasan secara menyeluruh. Perkembangan system manajemen dan pelaporan organisasi berkembang dengan sistem pelaporan terintegrasi yang fokus dalam memenuhi nilai-nilai organisasi, lingkungan (sosial dan natural).<sup>19</sup>

Perkembangan ilmu manajemen terkait "milestones" ilmu manajemen dapat dilihat dengan ide dalam Prinsip Pengembangan Tata Kelola yang Baik. Meskipun secara eksplisit sesuai UU PT tidak mendeskripsikan *Good Corporate Governance* (GCG), namun secara implisit GCG hadir dalam makna UU PT. Organisasi menerapkan Prinsip-Prinsip GCG. Sebagai ide Pada tahun 2015, *G20 Finance Ministers and Central Bank Governors Meeting* bersama dengan *Organisation for Economic Co-operation and Development ("G20/OECD")* memperbaharui prinsip yang harus diterapkan untuk menerapkan GCG, yaitu:

1. Perlindungan hak-hak pemegang saham dan peran kunci kepemilikan (*the rights of shareholders and key ownership functions*);
2. Persamaan perlakuan terhadap seluruh pemegang saham (*the equitable treatment of shareholders*);
3. Insentif yang masuk akal untuk mendukung iklim investasi (*sound incentives throughout the investment chain*);
4. Peranan pemangku kepentingan yang terkait dengan perseroan dalam tata kelola perusahaan (*the role of stakeholders in corporate governance*);



5. Keterbukaan dan transparansi (*disclosure and transparency*); dan
6. Tanggung jawab pengurus perseroan (*the responsibilities of the board*).

Terdapat juga prinsip-prinsip GCG yang lebih umum yang ditemukan<sup>18</sup> dalam UU PT, yaitu sebagai berikut: (i) Keterbukaan (*transparency*), (ii) Akuntabilitas (*accountability*), (iii) Pertanggungjawaban (*responsibility*), (iv) Kemandirian (*independency*), dan (v) Kesetaraan dan kewajaran (*Fairness*). Prinsip-prinsip GCG telah diadopsi dan menjadi bagian dari sistem organisasi, operasional atau sistem manajemen, dan juga memberi inspirasi bagi sistem pelaporan dalam organisasi pemerintah. Implementasi prinsip-prinsip dijabarkan dalam organisasi pemerintah yang bekerja sama untuk menerapkan aspek atau prinsip di atas untuk meningkatkan tata pemerintahan yang baik. Melaksanakan prinsip tersebut, yaitu sebagai peraturan *ex ante* dan juga sebagai *ex post regulation*. Nilai *good governance* didistribusikan secara formal di seluruh pemerintah pusat dan daerah di Indonesia. Bagi Pemerintah, penerapan model *good governance* akan meningkat untuk mencapai pembangunan manusia yang berkelanjutan, dan lingkungan (konsep atau gagasan untuk Green APBN / APBD).

Perkembangan manajemen dalam perspektif pemeriksaan dan keseimbangan untuk isi tata pemerintahan yang baik memberikan kesadaran akan perlunya menerima model dan strategi Osborne & Plastrik (1997). Dalam model ini dideskripsikan kembali, untuk suatu transformasi yang mendasar untuk sistem dan organisasi sektor publik dapat menciptakan peningkatan yang signifikan dalam keefektifan, efisiensi, kemampuan beradaptasi dan kemampuan untuk berinovasi, untuk penemuan. Transformasi pada dasarnya adalah bagaimana membangun sektor publik yaitu "self renewing system" dengan pendekatan prinsip bisnis (*entrepreneurship*). Banishing birokrasi berisi 5 strategi untuk menerapkan prinsip Reinventing Government yang diberi nama "The Five C'S" yaitu:

1. Strategi Inti (*Core Strategy*). Susun ulang dengan jelas tujuan, peran, dan arah organisasi.
2. Konsekuensi Strategi (*Konsekuensi Strategi*). Strategi yang merong "persaingan sehat" untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan, melalui penerapan Reward and Punishment dengan mempertimbangkan risiko dan penghargaan ekonomi.
3. Strategi pelanggan. Berfokus pada tanggung jawab kepada pelanggan. Organisasi harus menang dalam persaingan dan memberikan jaminan kualitas bagi pelanggan.
4. Strategi pengendalian (*Strategy of control*). Mengubah lokasi dan bentuk kontrol dalam organisasi. Pengendalian dipindahkan ke lapisan organisasi pelaksana atau masyarakat bawah. Kontrol organisasi dibentuk berdasarkan visi dan misi yang telah ditentukan. Dengan demikian ada proses pemberdayaan organisasi, karyawan, dan masyarakat.
5. Strategi budaya (*Strategi Budaya*). Mengubah budaya kerja organisasi yang terdiri dari unsur kebiasaan, emosi dan psikologi, sehingga pandangan masyarakat terhadap budaya organisasi publik berubah.

Untuk menerapkan Sistem Pengendalian Manajemen, pemerintah Indonesia telah menerapkan model Mutu AICPA (*American Institute Certified Public Accountant*). Ditetapkannya Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 Tentang Sistem Pengendalian Pemerintah (SPIP) untuk instansi pemerintah. Hal ini terus

berkembang dengan penguatan system pengendalian manajemen dengan model "COSO" yang diterapkan berbasis proses pengendalian. Sementara dalam lingkup pengawasan bekerjanya pengawasan internal dan pengawasan eksternal telah diterapkan sebagai bagian menjaga tata kelola yang baik. Pengawasan untuk meyakinkan terselenggaranya system pengendalian manajemen. Hadirnya pengawas internal, seperti Inspektorat di Daerah, Inspektorat Jenderal di Pusat, Satuan Pengawasan Internal (SPI), Dewan Komisaris, didukung fungsi dan peran Monitoring dan Evaluasi (Monev-in) menjad integrasi dari system pengawasan organisasi. Pengawasan eksternal melalui fungsi dan peran badan Pengawas Keuangan berfungsi dalam memberikan justifikasi akuntabilitas manajemen dengan tata kelola yang baik.

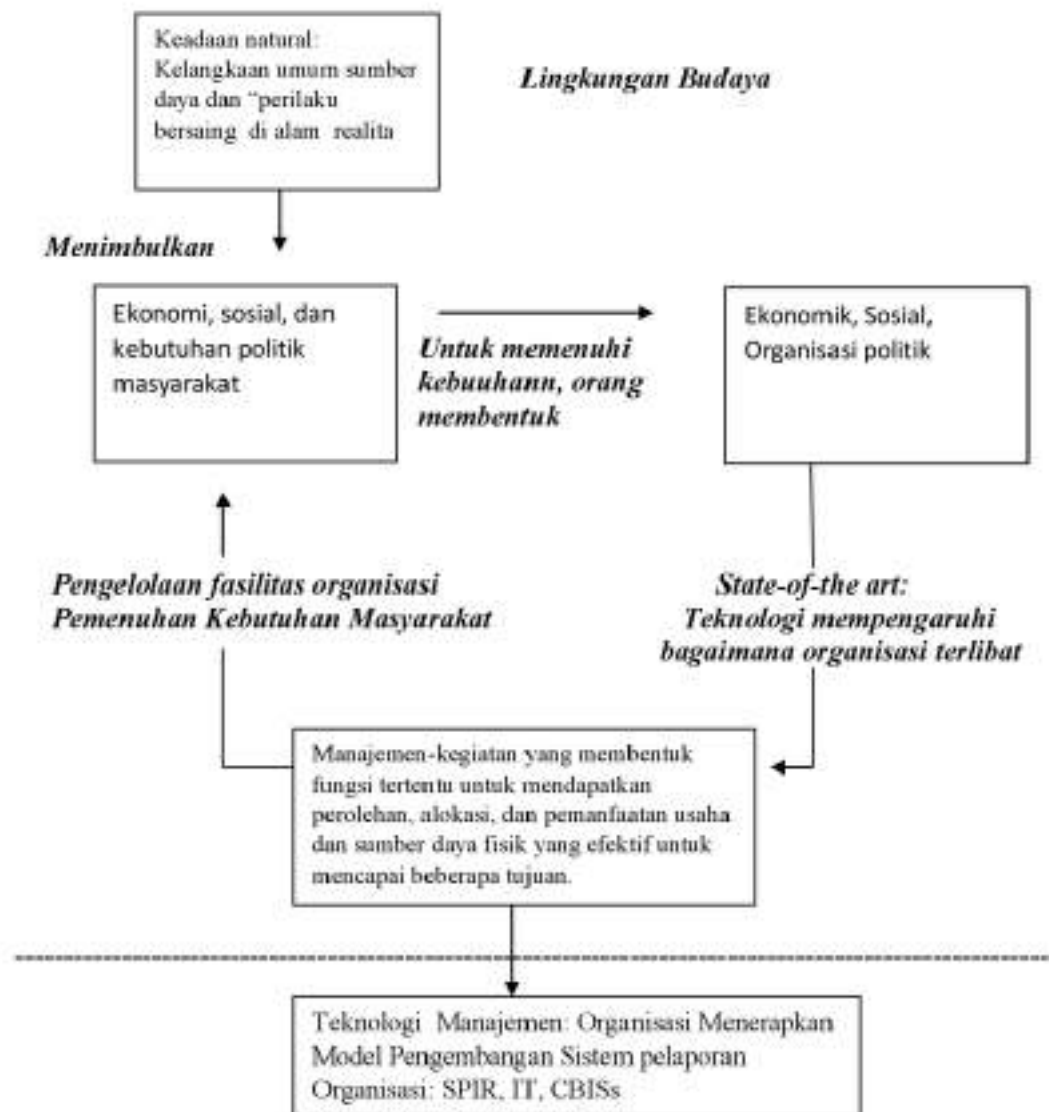
Implikasi perkembangan teori dalam ilmu manajemen memberikan keterkaitan pada tatanan organisasi sektor publik dan swasta bahkan sosial di Indonesia yang secara simultan melaksanakan fungsi dan peran masing-masing. Pelaksanaan pembangunan nasional dalam era global, termasuk perspektif bisnis dunia usaha, serta peran masyarakat dipenuhi dengan inspirasi ilmu manajemen yang memperkuat bekerjanya kerangka anggaran dan kerangka regulasi nasional. Pemerintah membangun nilai manajerial dalam melakukan fungsi pembangunan termasuk pemberdayaan peran sektor swasta dan masyarakat. Sistem pelaporan dikembangkan dalam memenuhi akuntabilitas secara melembaga.

Perkembangan manajemen yang focus pada sisi kualitas dan kuantitas dari pendekatan manajemen berkembang dengan hadirnya aspek keperilakuan organisasi dalam model manajemen. Perkembangan manajemen dalam tataran "socio-technic" memberikan catatan sejarah perkembangan ilmu manajemen yang menjadi padanan kesadaran dan pemikiran tentang aspek-aspek nilai organisasi dan lingkungan. Tataran keperilakuan terkait bentuk budaya organisasi dan lingkungan, ekonomi, social, politik (regulasi), teknologi, pada dasarnya membentuk ide dalam pemenuhannya ke dalam system pelaporan organisasi. sistem pelaporan ini juga hadir setelah adanya telaahan tentang aspek organisasi, operasional, dan kebutuhan pemenuhan output organisasi dengan informasi. Karena organisasi tidak hanya menghasilkan produk atau jasa. Tetapi output organisasi berupa informasi sebagai bagian integral dari sistem pelaporan organisasi.

### **2.3.2. Perkembangan Teknologi Manajemen**

Dalam perspektif pemikiran manajemen yang dikemukakan, selanjutnya memerlukan pendekatan positif dalam membentuk teknologi manajemen. Ilmu manajemen yang dibentuk memberikan preskriptif, nilai, seni untuk pendekatan pengelolaan organisasi. Pendekatan dalam teknologi manajemen sebagai alat dan cara yang diterima dalam lingkungan social dan hadir dalam akuntabilitas pada lingkungan natural. Dalam tahap membentuk pemahaman, berikut dikemukakan perspektif hubungan kelompok individu, manajemen dan organisasi dari tahap awal sampai hadirnya relasi kebutuhan pelaporan organisasi.

Deskripsi dari hadirnya teknologi manajemen sebagai alat dan cara yang dilembagakan dalam system organisasi dikemukakan dengan model dasar (Wren, 2005).



Gambar 2.1.  
Individu, Manajemen dan Organisasi  
(Sumber, Adaptasi, Wren, 2005)

Teknologi manajemen sebagai implikasi dari preskriptif model social yang dibentuk melalui fungsi dan peran organisasi yang berkembang. Kata kunci dari model adalah pada aktifitas ekonomi menjadi "aggregate" dalam motif berinteraksi dan berbudaya. Sementara sisi keperilakuan menjadi model inti dari aktifitas ekonomi, social, budaya pada lingkungan. Sesuai gambar 2.1., tahap-tahap pengelolaan dan pengkomunikasian teknologi manajemen menjadi bagian dari perkembangan dalam ilmu manajemen. Hal ini selanjutnya telah memberikan dasar dan dampak pada sistem pelaporan organisasi yang dikembangkan. Hal ini juga terkait perkembangan dalam konteks alat dan cara (teknologi) yang digunakan manajemen dalam sistem organisasi, operasional, dan informasionalnya. Selaras dengan perkembangan ilmu dan teknologi manajemen yang berlangsung menyertai



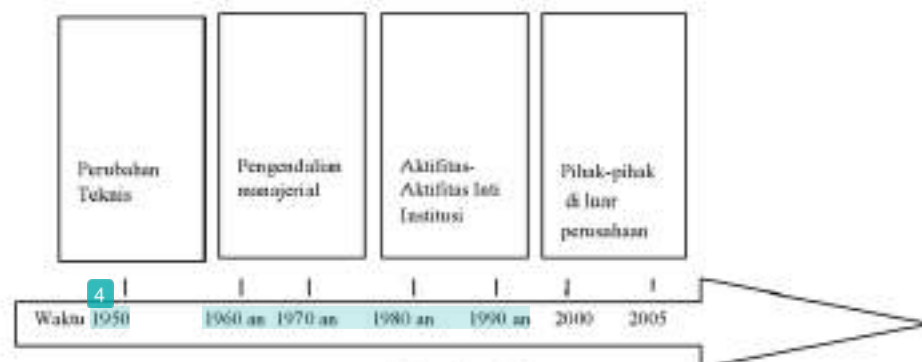
kehidupan organisasi, setiap tahap perkembangannya menjadi dasar bagi hadirnya pola sistem informasional. Aspek-aspek pengembangan dalam bidang manajemen dan terapannya pada organisasi dapat dicermati, telah memberikan dasar bagi justifikasi pemenuhan kebutuhan sistem pelaporan dan pada tahap perkembangan isu kekinian dengan sistem pelaporan terintegrasi. Setiap tahap pengembangan yang menjadi bangun "milestones" manajemen menjadi bagian yang inspiratif untuk dikomunikasikan dalam setiap sistem pelaporan, termasuk upaya menuju sistem pelaporan terintegrasi. Pembahasan aspek perkembangan sistem pelaporan organisasi dalam lingkup global, dengan dukungan "Information Communication and Technology (ICT)", juga menjadi bagian dari pola teknologi dalam system pelaporan terintegrasi. Teknologi manajemen dalam implementasinya sebagai respon organisasi pada perkembangan dan kebutuhan lingkungan. Teknologi manajemen dilakukan sesuai tahap perkembangannya. Dalam sistem pelaporan organisasi, terdapat perkembangan dari sistem informasi yang dibangun organisasi.

## 2.4. Perspektif Pengembangan Disain Sistem Informasi dan Pelaporan Organisasi

### 2.4.1. Dimensi Waktu : Perkembangan Disain Sistem Informasi

Dimensi waktu perkembangan disain system informasi dapat ditinjau dari kombinasi 2 (dua) pendekatan sebagai landasan pengembangan. Pertama, berdasarkan dimensi waktu dengan fokus perhatian pada perluasan skope aspek system informasi. Kedua, dimensi waktu dalam konteks perkembangan sistem informasi berdasarkan *value propositions* dan sumber daya "capitals" organisasi.. Kedua pendekatan tersebut tidak dipisahkan, di mana perkembangan teknologi sistem informasi menjadi bagian yang melekat pada setiap fase dalam pendekatan pengembangan system berdasarkan pemenuhan "value propositions". Pendekatan pertama memberikan pemahaman bagi kita, tentang berkembangnya sistem informasi yang merepresentasikan ide-ide pelaporan menuju kematangan manajemen dalam organisasi dan kaitannya dengan lingkungan pihak pemakai output informasi. Kedua, sesuai fitur-fitur system informasi dalam menuju kehadiran nilai-nilai yang dipenuhi untuk stakeholders, melalui nilai organisasi, nilai social dan nilai lingkungan natural.

Dalam Laudon and laudon (2002), dideskripsikan Perluasan skope sistem informasi.

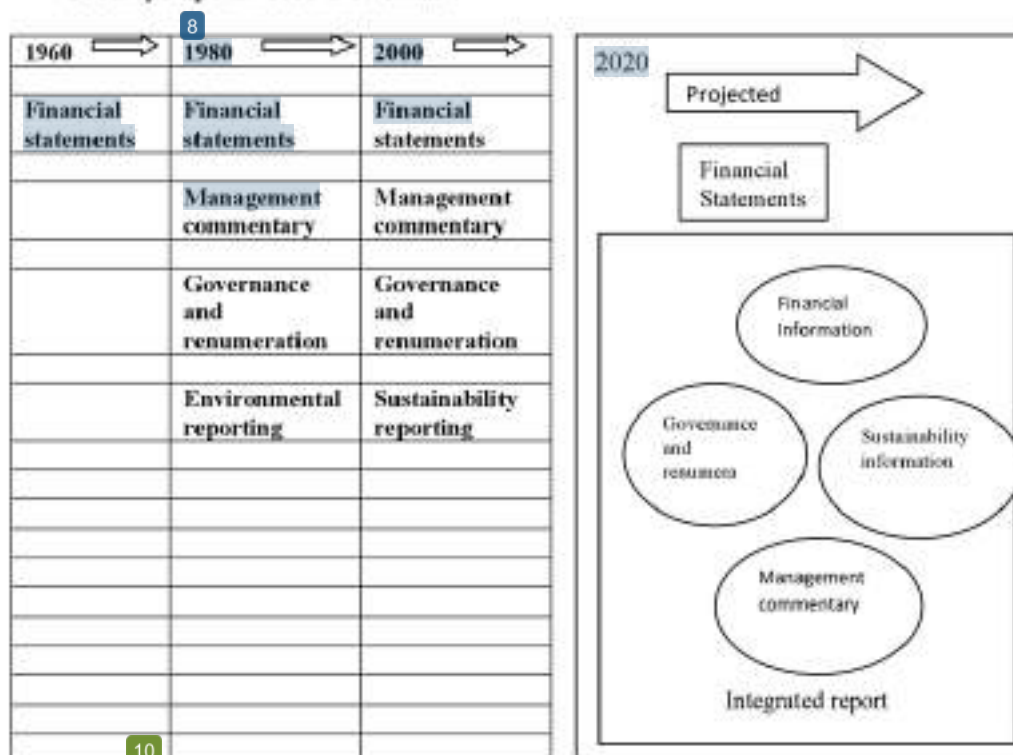


Gambar 2.2.  
Perluasan Skope Sistem Informasi  
(Sumber, Adaptasi, Laudon and Laudon, 2002, : 17)



Sesuai gambar 2.2. di atas, di mana seiring waktu, sistem informasi telah memainkan peran lebih besar dalam kehidupan organisasi. Sistem awal membawa perubahan teknis yang lebih besar yang relatif mudah dicapai. Kemudian sistem mempengaruhi kontrol dan perilaku manajerial, dan mempengaruhi kegiatan institusional "inti". Di era perusahaan digital, sistem informasi melampaui batas-batas perusahaan untuk mencakup vendor, pelanggan, dan bahkan pesaing. Sistem informasi sebagai sistem pelaporan organisasi berkembang mengikuti "milestones" manajemen, dan di mana perkembangannya dipicu perubahan dan tuntutan lingkungan yang berkembang.

Perjalanan waktu yang melatarbelakangi sistem pelaporan, dapat ditinjau dari decade 1960 an sebagai bagian dari fase 1955-1970 an. Perkembangannya ditinjau dari pemenuhan aspek-aspek yang dilaporkan orgganisasi. Sampai sekarang system pelaporan berkembang dan focus pada aspek nilai organisasi, nilai lingkungan social dan natural. Pelaporan terintegrasi menjembatani kebutuhan tersebut yang akan menjadi tantangan global dalam implementasinya sampai tahun 2020. Pada berbagai kesepakatan global yang disepakati, isu pelaporan global fokus pada pemenuhan dan kepatuhan nilai yang diciptakan organisasi pada lingkungan. Terdapat kesepakatan nilai bersama dalam tataran global, seperti isu kesejahteraan social, keberlanjutan lingkungan, terkait nilai dari model layanan bisnis organisasi. Tantangan bahkan hadir dalam satu negara, beragam yurisdiksi yang ditetapkan dapat memberikan beban pelaporan organisasi, baik secara administratif maupun beban pelaporan secara birokrasi.



(Sumber: Adapted from IIRC, *Towards Integrated Reporting: Communicating Value in the 21st Century*, September 2011)

**Gambar 2.3**  
Evolusi Pelaporan Perusahaan (corporate reporting)\*

Pelaporan terintegrasi yang digagas sejak Agustus 2010, akan diimplementasikan penerapannya pada berbagai organisasi, sampai tahun 2020. Sesuai evolusi manajemen dan dari sejarah perkembangan system pelaporan organisasi, dapat dicermati perjalanan aspek pelaporan dari 1960 an sampai implementasi ide pelaporan terintegrasi (2020). Perkembangan sebagai milestone pelaporan organisasi (Gambar 2.3.), ditandai pada era 1960 an dengan system pelaporan keuangan organisasi, yang menghasilkan pelaporan keuangan. Pada era 1980 an dengan pemberlakuan dan penguatan standar akuntansi untuk pelaporan keuangan yang dilengkapi dengan : komentar manajemen atas pengelolaan organisasi pada aspek keuangan, tata kelola organisasi (governance) dan remunerasi, serta pelaporan aspek lingkungan. Selanjutnya di era 2000 an perkembangan ada pada bentuk pelaporan berkelanjutan yang menyempurnakan format pelaporan aspek lingkungan. Ke depan, pelaporan terintegrasi akhirnya bisa menggantikan sistem pelaporan yang digunakan dalam organisasi.

Milestones system pelaporan sesuai deskripsi di atas, dapat dikemukakan meliputi:

1. Pelaporan Keuangan (Financial Reporting)
  2. Komentar Manajemen (management Commentary)
  3. Tata Kelola dan Remunerasi (Governance and Remuneration)
  4. Pelaporan lingkungan (Environmental Reporting)
  5. Pelaporan berkelanjutan (Suustainability Reporting)
- (1) Pelaporan keuangan sebagai sistem informasi yang menjadi awal system pelaporan organisasi. Dasar pelaporan yang yang fokus pada upaya pelaporan aspek keuangan dari modal (financial). Aspek lain terkait modal financial juga dilaporkan dalam pelaporan keuangan, seperti terkait modal social, politik, lingkungan berkelanjutan. Hal ini disertakan dalam kelengkapan elemen pelaporan keuangan. Pelaporan keuangan memiliki kekuatan dasar formal karena adanya standar akuntansi sebagai pedoman pelaporan keuangan. Pelaporan keuangan focus pada pertanggungjawaban eksternal organisasi.
- (2) Komentar manajemen sebagai sistem pelaporan yang focus pada informasi pertanggungjawaban untuk manajemen, *stewardship*, tata kelola dalam konteks internal organisasi. Fokus pada relevansi aspek keuangan manajemen untuk pengelolaan organisasi. Perhatian pada aspek lingkungan (*sustainability*) dan pertanggungjawaban social tidak masuk ke dalam focus system pelaporan manajemen.
- (3) Tata Kelola dan remunerasi sebagai sistem pelaporan yang focus pada tatakelola manajemen yang baik, merepresentasikan "good governance", serta aspek remunerasi yang diimplementasikan manajemen.
- (4) Pelaporan lingkungan, sebagai system yang melaporkan aspek lingkungan dalam tujuan akuntabilitas. Hal ini juga sebagai pelaporan aspek (hijau) lingkungan sebagai sistem pelaporan yang menjadi cikal bakal pada system pelaporan berkelanjutan (*sustainability*). Fokus selain pada aspek keuangan, juga pada pertanggungjawaban social organisasi sebagai CSR reporting atau untuk pelaporan lingkungan (*Environmental reporting*). Konsep /model Green reporting didukung dengan konsep/model "*green accounting*" organisasi. Pelaporan masih terpisah dalam format dan sistem pelaporan diimplementasikan dengan kelengkapan isi pelaporan tersebut, namun tidak atau belum dibangun sebagai system Terintegrasi.

- (5) Pelaporan berkelanjutan sebagai system pelaporan yang meliputi aspek keuangan, aspek social, aspek lingkungan dan tata kelola organisasi. Pelaporan dapat merepresentasikan pertanggungjawaban pada organisasi dalam kinerja, masyarakat dan lingkungan (natural). Fungsi penting dipenuhi dalam memberikan informasi kepada stakeholders untuk pertubuhan dan keberlanjutan bisnis jangka panjang. Pelaporan keberlanjutan memberikan manfaat bagi stakeholders dalam aspek social, lingkungan, ekonomik dn keuangan terkait organisasi. Dalam konteks kelembagaan, system pelaporan berkelanjutan memberikan suatu dorongan untuk pemenuhan standar akuntansi yang memenuhi substansi keberlanjutan lingkungan organisasi, organisasi dan social. Sebagai ide dari Global reporting Initiative (GRI), sejak tahun 1999, system pelaporan berkelanjutan menjadi bagian dari upaya pengembangan kualitas pelaporan organisasi.
- (6) Pelaporan terintegrasi sebagai Pelaporan terintegrasi adalah sebuah konsep yang telah diciptakan untuk lebih mengartikulasikan berbagai ukuran yang lebih luas yang berkontribusi pada nilai jangka panjang dan peran organisasi dalam masyarakat. Ide pelaporan dengan integrasi "business model" ke dalam sistem pelaporan, dikembangkan sejak tahun 2010, dan secara formal melalui Komite Pelaporan terintegrasi Internasional (International Integrated Reporting Committee / IIRC), didukung GRI mengemukakan model pelaporan terintegrasi untuk organisasi. Penerapan model pelaporan terintegrasi memberikan manfaat bagi organisasi korporasi termasuk kelayakan penerapannya pada organisai public, seperti organisasi pemerintahan.

#### **2.4.2.Pendekatan Socio-Disain SI Organisasi**

Pendekatan sosio digunakan dalam mendisain system informmasi organisasi. Perspektif sosiologi sebagai ilmu pengetahuan tentang masyarakat terkait organisasi. Disiplin ini diperlukan karena landasan tujuan kegunaan dari system yang luas terkait pihak eksternal organisasi. Pendekatan sosio juga memiliki kaitan dengan perspektif disiplin psikologi. Sosio terkait aspek psiko (*psyche*), dalam mendisain system informasi untuk menjelaskan keterkaitan system dengan keperliakuan, fungsi dan proses mental anggota organisasi secara ilmiah. Implementasi pengembangan sosio digunakan dalam acuan "SPIR" sebagai model pengembangan organisasi terkait aspek strategic, administrative, dan teknik. Pendekatan socio terkait aspek yang dipertimbangkan dalam dinamika keperilakuan individu anggota organisasi. Dinamika perilaku dalam organisasi terkait khirarki kebutuhan, persepsi individu, keterbatasan pemahaman pada aspek system, adanya perbedaan Individu.

Desain system informasi ditetapkan sebagai pilihan dari implementasi SPIR dalam alternatif Strategi. Pilihan disain dipertimbangkan dapat merubah Lingkungan Kerja, adanya reorientasi pada tujuan utama organisasi, memberikan tempat pada perubahan gaya dan daya dalam pengambilan keputusan, adanya pengembangan pada infrastruktur dari struktur organisasi, mendukung hadirnya perubahan teknologi untuk tugas-tugas organisasi. Implementasi disain sistem diarahkan untuk dapat mempengaruhi pada sikap positif Individu dan kelompok. Hal yang diperlukan untuk hadir mendukung kinerja dengan penumbuhan motivasi, moral Kerja, produktivitas, stabilitas turnover, turunnya absensi, tumbuhnya



performansi individu, group atau area fungsional. Hal yang juga diterima dengan hadirnya manajemen konflik sebagai konflik yg konstruktif, memicu kreatifitas, inovasi, inisiatif, bahkan terobosan (invention).

Aspek keperilakuan dalam sistem informasi sebagai sistem pelaporan organisasi terkait fungsi dan peran pihak penyedia informasi, dan lingkungan pemakai informasi. Hal ini dalam system pelaporan sesuai dengan yurisdiksi atau pengaturannya dengan mandatori organisasi dari sisi lingkungan yang berkembang. Seperti peenuhan pelaporan yang disyaratkan bagi organisasi bisnis dan pemerintahan yang diatur dengan syarat Standar Akuntansi. Kepatuhan organisasi dan manajemen dalam memenuhi syarat pelaporan juga terkait dengan bagaimana pemenuhan dan penggunaan informasi telah didukung keterampilan manajemen spesifik. Hal ini diungkapkan dalam keahlian untuk menangani dan mengkomunikasikan informasi. Kebutuhan dalam penanganan informasi sebagai seperangkat perilaku saluran informasi dan komunikasi untuk mengidentifikasi masalah, memahami lingkungan yang terus berubah, dan membuat keputusan yang efektif. Keterkaitannya dengan pemenuhan konsep pertanggungjawaban untuk memberikan informasi yang memungkinkan pengguna membuat penilaian tentang kinerja, posisi keuangan, keuangan dan investasi, dan kepatuhan entitas pelaporan.

Konsep sistem informasi terkait aspek manajemen dengan keperilakuan yang menyertai implementasinya. Perspektif perilaku organisasi dengan konteks kecerdasan etis (*ethical intelligence*) menjadi aspek signifikan dalam mendukung implementasi system organisasi dan kinerja sistem informasi organisasi. Teori etika membantu kita untuk memahami, mengevaluasi, dan mengklasifikasikan argumen moral, membuat keputusan, dan kemudian membela kesimpulan tentang apa yang benar dan salah. Teori etis dapat diklasifikasikan sebagai konsekuensial, berbasis aturan, atau karakter. Hal ini dijelaskan dengan sifat-sifat yang terkait dengan efektivitas kepemimpinan, dengan kecerdasan, kepribadian dan kemampuan. Perspektif ini dapat dikaitkan dengan pengenalan teknologi informasi baru yang memiliki efek riak, meningkatkan masalah etis, sosial, dan politik baru yang harus ditangani pada tingkat individu, sosial, dan politik.

Perspektif keprilakuan organisasi adalah sisi "*behavioral approaches*" yang meliputi implementasi aspek sosiologi, psikologi, dan ekonomi. Pendekatan ini dari model pendekatan sociotechnical systems, yaitu untuk bagian tak terpisahkan dengan "*technical approaches*" yang menjadi domain implementasi aspek ; ilmu computer, ilmu manajemen, serta operation research, termasuk akuntansi. Aspek market dan aspek hukum menjadi bagian penentu orientasi ek arah mana system akan diidissain. Apakah berbasis memenuhi acuan regulasi atau karena tuntutan kebutuhan persaingan dalam konteks market.

Peran keperilakuan organisasi juga diungkapkan dengan makna yang sama, yaitu sebagai pimpinan yang bertanggung jawab atas kinerja (Lynham & Chermach, 2006), terkait dunia natural dan dunia sosial, yang terdiri dari tiga batasan sistem, yaitu sistem kepemimpinan, sistem kinerja, dan kontekstual lingkungan. Untuk model kepemimpinan baru (Dulewicz and Higgs, 2005), elemen-elemen yang mengeksplorasi secara singkat, sebagai area kompetensi (melibatkan, memungkinkan, mengembangkan), dan sebagai karakteristik pribadi (integritas, kehendak, kepercayaan diri, kesadaran diri). Sementara untuk gaya dan

konteks kepemimpinan, layak untuk dikelompokkan menjadi tiga kategori besar, yaitu berorientasi pada tujuan, melibatkan, dan melibatkan. Sesuai konteks, suatu kepemimpinan yang efektif akan membutuhkan kombinasi dari berbagai faktor keperilakuan, dengan tataran kognitif dan lingkup kepribadian (*personality*).

Kecerdasan etis adalah faktor terpenting dalam manajemen pengetahuan organisasi, dalam menilai aspek perilaku kompleks mereka yang sangat bernilai. Deskripsi kecerdasan etis (UPC, 2014), sebagai induk atau "ibu" dari semua kecerdasan, menunjukkan bahwa kecerdasan etis melebar memiliki peran untuk kemungkinan individu mengelola masa depan mereka sendiri. Kecerdasan etis mendefinisikan bagaimana orang menghasilkan nilai tambah, mempengaruhi lingkungan, mengatur waktu, membangun strategi dan fokus pada kenyataan. Kecerdasan etis memberi logika struktural untuk bertahan, mendapatkan nilai, memberi nilai tambah, memperoleh dan mengelola pengetahuan dan menangani sifat realitas. Ini mendefinisikan maksud sebenarnya dari individu yang dapat diamati dalam konsekuensi tindakan mereka (UPC 2014). Prinsip-prinsip kecerdasan etis memberi dasar untuk membuat pilihan yang tepat di setiap bidang kehidupan Anda (Weinstein, 2011). Setelah meninjau kecerdasan etis, Individu dengan atribut psikologis, seperti, visi, nilai pribadi & kepercayaan, manusia dengan perubahan pribadi, pemecahan masalah, hubungan sosial, pilihan dalam pengambilan keputusan, sistem informasi teknologi pribadi, dan kecerdasan intelektual (IQ) sebagai faktor utama dalam membentuk kecerdasan organisasi. Semua fungsi atribut individu psikologis, pada tingkat organisasi, menjadi, misi dalam bimbingan, budaya organisasi sebagai filter, perubahan organisasi untuk perbaikan sistem (*double loop learning*), proses strategis dalam pembentukan strategi, hubungan pemangku kepentingan untuk hubungan eksternal, strategi dalam pengambilan keputusan membuat, dan sistem TI organisasi, yang semuanya terbentuk untuk kecerdasan organisasi (Mooghali & Azizi, 2008).

#### **2.4.3. Pendekatan Teknic-Disain SI Organisasi**

Pendekatan teknis terkait aspek teknologi informasi yang menjadi bagian penting dalam disain sistem informasi. Fungsi teknis system informasi dapat dijabarkan melalui fungsi organisasi dari penyusunan dan pengembangan system informasi organisasi. Sesuai model sistem informasi organisasi, terdapat beberapa fungsi dalam layanan SIM organisasi yang menegaskan hubungan socio (human) dan teknikal terkait bidang atau fungsi teknis dalam system informasi.



Tabel 2.4  
Fungsi dan peran Organisasi SI : Pendekatan Teknis

NO	SDM	Fungsi dan Deskripsi
1	Operasional	Operasional: input data, operasional computer, <i>Tape/disk library</i> - layanan user untuk distribusi laporan, <i>Load forecasting /scheduling</i> .
2	Pengembangan system	Pengembangana : analisis system, disain system, program computer, perencanaan pemeliharaan, forecasting persyaratan pengembangan, pengujian system dan instalasi, dukungan dan pelatihan users
3	Administrasi Data Base	Administrasi basis data: kebijakan standar data (Data standard/ Policies), administrasi basisi data, Standar disain basis data, standar administrasi pengolahan transaksi, Pengendalian Manajemen pengolahan data (control Data processing management /control)
4	Perencanaan dan pengendalian sistem informasi	Perencanaan dan pengendalian : perencanaan jangka panjang, perencanaan operasional, kebijakan system informasi manajemen dan prosedur independen dari proses review system, koordinasi perencanaan strategic dan perencanaan taktikal, Pendidikan dan Pelatihan internal, perencanaan keamanan dan back up data
5	Pendukung teknis	Dukungan teknis untuk : evaluasi kelayakan system software dan hardware, standar disain system, standar teknis, stadbard pengendaian kualitas
6	Layanan Administratif	Administrative services: Jasa layanan telekomunikasi, transmisi dokumen/ <i>mail- Word processing service</i> – Pengendalian dan review anggaran system
7	Ahli jaringan	Melakukan arsitektur system jaringan optimum bagi organisasi
8	End User Computing	Pemakai akhir computer pada posisi pemakai menu, penggunaan data dan informasi, yang terkoneksi dengan CBISs

(Sumber, Diolah, 2017)

Fungsi personel dalam sistem informasi bersifat teknis, berulang, teknis untuk kebutuhan pelaksanaan, serta teknis yang distrategikan untuk pengembangan. Setiap fungsi dan peran sumber daya manusia untuk manajemen informasi diperlukan organisasi mengikuti definisi operasional layanan yang dibutuhkan system informasi organisasi untuk eksis dan berkembang. Sesuai disain teknis model sistem informasi, untuk sistem pelaporan organisasi didisain sesuai parameter Input-Proses-Output (I-P-O).

Parameter objek (Input Stage); Parameter sistem informasi (process stages); Parameter pemakai informasi (output stages) masing-masing memerlukan fungsi dan peran personal dari sisi teknis.

- Parameter objek: Transaksi (transactions) di setiap fungsi organisasi, kejadian (event)

dan peristiwa (circumstances) yang terkait organisasi. Aspek ini juga termasuk setiap rencana dan standar kinerja yang ditetapkan.

- Parameter proses : alat dan cara yang digunakan dalam mengolah data menjadi informasi. Tahap ini dapat meliputi beberapa proses tergantung kebutuhan pengolahan kembali informasi menjadi informasi dalam bentuk dan tujuan penggunaannya. Parameter proses ini dalam konteks teknologi informasi meliputi: fungsi Data Collection, fungsi Data Processing, fungsi data management, fungsi Data Control, security, serta fungsi information generation.
- Parameter "output stages" sebagai parameter pemakai informasi : meliputi identifikasi pemakai informasi dan perspektif penggunaan informasi.

Data Collection: mengumpulkan data dari sumber data, data yang masuk ke tahap proses/transformatasi olah data menjadi informasi (data processing). Tahap ini untuk menghasilkan informasi yang valid (untuk pertanggungjawaban). Dalam tahap awal data processing meliputi antara lain langkah kalkulasi, komparasi, modifikasi. Tahap selanjutnya adalah pengolahan kembali informasi valid menjadi informasi yang relevan (retrieving/pematangan informasi ) dengan teknik/model yang sesuai (relevan) dengan kebutuhan pengambilan keputusan. Output informasi dapat dikategorikan ke dalam tipe (i) score keeping information, (ii) attention directing information, dan (iii) problem solving information. Konsep data control adalah sebagai pengamanan data dari kesalahan, hilang, baik dari database management, maupun hilang dari saat pengolahan data (processing). Data security : akses data dengan pihak pemelihara files atau pihak penyimpan data. Konsep information generation: proses pelaporan atau pengkomunikasian informasi kepada users. Seperti pengkomunikasian " Laporan perencanaan, Laporan pengendalian (*Summary Control Report, Current Control Report*), Laporan informasi (Trends, laporan Analisis, Model/Teknik untuk pemecahan masalah, pengambilan keputusan)

Memanfaatkan teknologi untuk mencapai optimalisasi pada berbagai layanan dan aspek organisasi, layanan bisnis adalah ide pengembangan teknologi yang bersifat konsep- model strategic, dan teknologi fungsi teknis-fisik. Sesuai konteks aspek pengembangan organisasi, optimalisasi teknologi terkait juga dengan kehadiran relasi social sebagai wadah di mana teknologi hadir. Juga, dengan aspek administrative, terkait regulasi, system informasi, komunikasi dan relasi manajemen formal organisasi. Suatu pengembangan organisasi dan perubahan manajemen melalui optimalisasi teknologi adalah untuk mendukung upaya organisasi mencapai implementasi strategic organisasi untuk tujuan dan sasaran yang ditetapkan.

Implementasi fungsi dan peran disain sistem informasi dari sisi teknis diperlukan, agar system informasi dapat dinamis mengikuti kebutuhan pemeliharaan dan pengembangannya. Suatu deskripsi aspek pengembangan organisasi dengan pendekatan optimalisasi teknologi dikemukakan berikut

Tabel. 2.5.  
Fitur Pengembangan SI: Optimalisasi Teknologi

Aspek	Kondisi Eksisting	Pendekatan Optimalisasi	Disain dan Metode teknologi
Strategik	Renstra organisasi	Konsep Values	Soft system Method
Socio	Anggota organisasi dan manajemen	Konsep partisipatif, keterlibatan, dan pemberdayaan	Soft system method
Administratif	Regulasi, system informasi, komunikasi formil	Konsep <i>good governance</i>	Hard & Soft system method
Teknik	Sistem fisik dan teknis : teknologi	Konsep <i>Development, Inovasi, Invention</i>	Hard system method

(Sumber, diolah, 2018)

Disain Pengembangan organisasi dengan aspek (strategic, socio, administrative dan teknis) dinilai pada kondisi riil organisasi. Upaya pengembangan SI organisasi memerlukan pendekatan optimalisasi agar dicapai tingkat pelaksanaan manajemen informasi yang relevan dengan tujuan yang ditetapkan. Pendekatan optimalisasi dilakukan dengan konsepsi manajemen yang diacu pada organisasi yang memenuhi syarat tata kelola yang baik dari infrastruktur organisasi ini. Setiap pendekatan optimalisasi menjadi bagian dari disain dan metode teknologi. Sifat metode teknologi memberikan dasar bagaimana implementasi optimalisasi diimplementasikan. "Soft system methodology" (SSM) sebagai salah satu bagian penting dalam pendekatan analisis system organisasi. Substansi SMM adalah alat analisis dalam pendekatan berdasarkan system (system-based approach) secara menyeluruh. Hal ini menjadi bagian tak terpisahkan dengan "hard system method" yang berada pada pendekatan system dengan poros teknis organisasi.

Pengembangan organisasi berbasis dimensi teknik, dikemukakan <sup>20</sup>ait aspek fisik. Hal ini menjadi kebutuhan organisasi karena adanya pergeseran teknologi yang digunakan dari "hard automation" ke "smart technology" yang diterapkan organisasi. Optimalisasi aspek "hard technology" yang terutama menjadi kelolaan system fisik, seperti engineering System, terus berkembang dengan dukungan "hard automation". Seperti dukung<sup>17</sup> *Computer Numerical Control (CNC)* dari operasional system. Penerapan *Computer Aided Design (CAD)*, *Computer Aided manufacturing (CAM)* sebagai aspek "hard technology" dengan hard automation selanjutnya menuju impl<sup>9</sup>mentasi teknologi sebagai "smart technology". Hal ini direpresentasikan sebagai aplikasi yang efektif dari usaha-usaha ilmu pengetahuan sebagai alat pendukung keputus<sup>9</sup> (DSSs) manajemen di bidang manufacture. Hadirnya "engineering" dengan suatu sistem konfigurasi tertentu, melalui proses yang saling terkait berupa sebagai definisi system, klasifikasi fungsi optimasi didukung desain sesuai kebutuhan pengembangan dan untuk evaluasi aktifitas operasional.

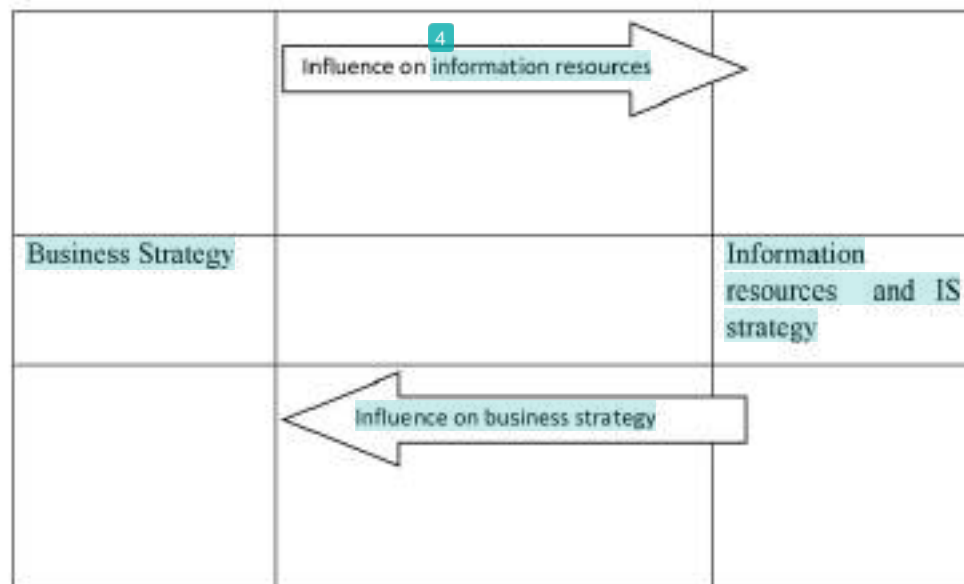
## 2.5. Tinjauan Nilai Sistem Informasi dan pelaporan Organisasi

Tinjauan atas nilai sistem informasi dan pelaporan organisasi didasarkan perspektif pengembangan system informasi yang didasarkan pada 2 (dua) aspek. Pertama, landasan sistem informasi berdasarkan penerapan nilai *Strategic Planning Information Resources (SPIR)*, dan kedua, system informasi terkait pandangan dan penerimaan nilai data dan informasi sebagai sumber daya input dan output organisasi (*Information resources Management*). Kedua pendekatan tersebut sebagai satu pandangan yang mendasari berkembangnya system informasi dan system pelaporan organisasi dalam memenuhi ide-ide pelaporan organisasi. Pertama, berlandaskan analisis kepentingan system informasi dengan kegunaannya dalam system organisasi dan manajemen. Hal yang relevan dengan pengambilan keputusan dalam proses manajemen. Kedua, berkaitan dengan system informasi dalam konteks penerimaan sumber daya informasi "capitals" dengan konteks pemenuhan nilai organisasi, dan lingkungan sosial dan natural.

### 2.5.1..Pengembangan Sistem Informasi dan Kebutuhan Pelaporan Organisasi

#### (I) Model Pendekatan SPIR

Pengembangan organisasi melalui strategic pelaporan organisasi memberikan fungsi dan peran yang dijelaskan dalam model *Strategic Planning for Information Resources (SPIR)*. Aspek ini dijabarkan dalam *strategy set transformation*, terdiri dari *organizational strategy set* dan *MIS strategy set*. Penjabaran aspek strategi organisasi menunjukkan hubungan misi, tujuan, strategi dan atribut lainnya seperti etika organisasi membentuk proses perencanaan strategic untuk keberhasilan fungsi dan peran system informasi (tujuan, hambatan, disain).



(Strategic Planning for Information Resources, Williams R King, 1988, in McLeod and Schell, 2001: 34)

**Gambar 2.4.**  
Perencanaan Strategis untuk Sumber Informasi



Sesuai model "The SPIR Approach" menunjukkan bahwa, ada suatu solusi untuk masalah sumber informasi yang diperlukan organisasi, yaitu melalui penerapan Perencanaan Strategis untuk Sumber Informasi (Strategic planning for information Resources /SPIR). Ketika suatu organisasi menerapkan SPIR, rencana strategis untuk layanan informasi dan organisasi manajemen dikembangkan secara bersamaan. Rencana organisasi mencerminkan dukungan yang dapat diberikan oleh layanan informasi, dan rencana layanan informasi mencerminkan tuntutan masa depan untuk dukungan sistem. Mengilustrasikan cara di mana setiap proses perencanaan memengaruhi yang lain.

Model SPIR memberikan landasan pengembangan sistem secara selaras antara fungsi strategic organisasi manajemen dengan fungsi dan peran strategic sumber daya informasi organisasi. Model strategic dalam membangun system informasi adalah dengan pemenuhan sumber informasi sebagai pemenuhannya. Dalam kebutuhan organisasi dan untuk kepentingan hubungan ke luar organisasi, terdapat keragaman kepentingan pihak pemakai informasi, yang memerlukan berbagai disain jenis atau tipe sistem informasi untuk pemenuhannya. Secara normative untuk alasan tipe keputusan yang dilakukan, maka memerlukan jenis system informasi tertentu sebagai pemenuhannya. Dalam hal ini untuk level pimpinan organisasi dari tertinggi sampai pelaksana, akan memerlukan dukungan informasi untuk tujuan eksternal dan internal yang proporsional dalam pemenuhannya. Secara positif, dapat diidentifikasi seorang pimpinan akan memerlukan informasi terkait aspek eksternal organisasi yang lebih luas daripada urusan internal, yang diambil alih melalui level manajerial, sampai level operasional. Dapat diidentifikasi juga, bahwa terdapat proporsi urusan internal dan urusan eksternal dari unsur pimpinan, manajerial dan operasional /teknikal.

## (2) Penerimaan Konsep "Information Resources Management" (IRM)

Konsep dan proposisi manajemen sumber daya informasi (Information Resources Management) menjadi bagian dari implementasi pengembangan manajemen. Terdapat penguatan pada penerimaan aspek data sebagai input organisasi, dan informasi sebagai output informasi yang menyertai dihasilkannya barang /jasa dari sistem organisasi. Pendekatan SPIR memiliki keterkaitan dengan konsep atau model "Information Resources Management (IRM). Sesuai Mc. Leod, Jr (1995) model IRM meliputi :

- Pengakuan bahwa keunggulan kompetitif dapat dicapai dengan menggunakan sumber informasi yang unggul.
- Pengakuan bahwa layanan informasi merupakan area fungsional utama,
- Sebuah pengakuan bahwa CIO adalah eksekutif tingkat atas,
- Pertimbangan sumber informasi perusahaan saat melakukan perencanaan strategis.
- Rencana strategis formal untuk sumber informasi.
- Strategi untuk menstimulus dan mengelola End user Computing (EUC) "

Perpektif IRM ini memperkuat pendekatan SPIR dalam mendukung nilai sistem melalui disain sistem informasi organisasi. Pendekatan nilai dilakukan pada tahap pendekatan teknis (Technical approach) dengan kombinasi pendekatan keperilakuan (behavioral approach) dalam kombinasi pendekatan "Sociotechnical approach systems". Pendekatan pemenuhan nilai untuk disain system informasi dilakukan atas dasar: (i) Level organisasi, (ii) area layanan, (iii) Output informasi dan (iv) teknologi informasi. Level manajemen sebagai landasan untuk menilai



kebutuhan disain sistem informasi. Kemudian area layanan yang terait dengan karakteristik kebutuhan output informasi. Suatu disain system berbasis SPIR memerlukan dukungan teknologi informasi yang memperkuat kehadiran sistem informasi dari tinjauan elemen system.

Implikasi pendekatan nilai disain sistem informasi SPIR memberikan dasar dalam pemenuhan disain sistem informasi organisasi. Beberapa pokok pikiran menjadi acuan dalam memenuhi disain system informasi

- Adanya kerangka dasar untuk mendorong efektifitas dan efisiensi sistem informasi dengan dukungan IT sebagai hal yang esensial kalau suatu organisasi ingin merencanakan secara efektif dan mendayagunakan alokasi sumber daya ekonomis organisasi yang langka;
- Adanya kebutuhan dalam sistem pengambilan keputusan yang memerlukan fungsi dan peran informasi yang dihasilkan melalui sistem informasi dan pelaporan organisasi;
- Pemenuhan fungsi dan peran system informasi terletak pada pendekatan area layanan, level manajemen, dan tipe keputusan serta problem manajemen;
- Kerangka dasar system informasi berbasis output informasi yang mendukung peran manajerial serta implementasi *leadership* dari manajemen;
- Kerangka dasar yang berkembang dari pendekatan teknis, menuju keperilaku dalam model social disain system informasi dan pelaporan organisasi.

Pengembangan Sistem Informasi Organisasi berdasarkan SPIR dikemukakan sebagai pendekatan untuk disain system informasi untuk memenuhi system pelaporan organisasi diklasifikasi atas dasar:

- Pihak penyedia informasi yang merepresentasikan setiap area layanan organisasi, level organisasi, teknologi informasi yang digunakan/dibutuhkan, output informasi yang dihasilkan.
- Pihak pemakai informasi yang diidentifikasi memiliki posisi pada area layanan organisasi, level organisasi, teknologi yang digunakan/dbutuhkan, output informasi untuk penggunaannya.

Hubungan fungsi dan peran system informasi untuk pemenuhan system pelaporann organisasi dideskripsikan berikut:

Tabel 2.6

**MODEL SPIR dan Implementasi SI berbasis Teknologi Informasi**

Jenis /Pihak Penyedia informasi	Aspek Socio-technical	Type system informasi	Users	Tujuan dan Kegunaan
Strategik	Socio: dominan-kuat Teknis: tidak perlu	Sistem Informasi Eksekutif	Pimpinan/Direksi	Eksternal dan internal dan keputusan tidak berstruktur
Managerial	Socio: cukup dominan Teknis: sedikit	SIM DSSs SDSs SCM Expert System	Manager/Area Layanan	Internal dan eksternal dan keputusan semi berstruktur
Knowledge	Socio: sedikit Teknis: dominan kuat	KWS OASs	Profesional organisasi/Sub Manager/Sub Area	Internal dan eksternal dan keputusan berstruktur
Operasional	Socio: cukup Teknis: dominan kuat	SIA: IRSS (SI Biaya, Akuntansi Keuangan, TPSs	Manager operasional/Pelaksana	Internal dan eksternal dan keputusan berstruktur

( Suber, Adaptasi Model CBISs, 2017)

- Sistem informasi eksekutif: input terkait data keseluruhan terkait aspek internal dan lebih luas lagi pada aspek eksternal organisasi, proses pengolahan informasi menjadi informasi kembali dalam berbagai bentuk output pendukung keputusan. Sistem ini memberikan layanan informasi pada level strategic dari organisasi. Sistem ini penting dan memerlukan dukungan dari informasi dari SIM, DSSs.
- SIM (MIS): kumpulan sub-sistem informasi pada area fungsional/layanan organisasi, terkait data internal dan eksternal dengan proses pengolahan data menjadi informasi dan pengolahan lebih lanjut informasi untuk kebutuhan internal organisasi. "MIS melayani tingkat manajemen organisasi, memberikan laporan kepada manajer atau melalui akses on-line terhadap kinerja dan catatan historis organisasi saat ini. Biasanya, mereka berorientasi<sup>12</sup> hampir secara eksklusif pada acara internal, bukan lingkungan atau eksternal, MIS terutama melayani fungsi perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan di tingkat manajemen. (Laudon & Laudon, 2003).
- DSSs: sebagai bagian dari Computer Based Information Systems (CBISs), yang mengolah data menjadi informasi dengan dukungan model manajemen dan model matematik, menghasilkan output yang memberikan dukungan dalam pemilihan alternative keputusan (output Teknik Akuntansi Manajemen, seperti : budget, EOQ, BEP...)
- Structured Decision Systems (SDSs): sebagai bagian dari Computer Based Information Systems (CBISs), yang mengolah data menjadi informasi dengan dukungan model manajemen dan model matematik, menghasilkan output yang memberikan acuan /pedoman dalam pelaksanaan keputusan manajemen/operasional. (output, Teknik Akuntansi Manajemen/Biaya, seperti : biaya standar, skedul produksi, manajemen proses)

- Expert System: Sebagai bagian dari sebagai bagian dari Computer Based Information Systems (CBISs), yang mengolah data menjadi informasi dengan dukungan kecerdasan buatan yang dimasukkan ke dalam model buatan, menghasilkan output yang memberikan acuan /pedoman dalam pelaksanaan keputusan manajemen/operasional yang disepakati/terprogram). (output, seperti : criteria keputusan penerimaan/penolakan kredit, Analisis Standar Belanja)
- Knowledge Work System (KWS): system ini membantu kebutuhan informasi untuk level pengetahuan pada organisasi. Sistem ini membantu pengetahuan pekerja dengan pemenuhan seperti knowledge base, design specifications. Users dari KWS adalah seperti para professional dalam organisasi, staff ahli teknik.
- Office Automation Systems (OASs) : Basic dari OASs adalah Office System (OSs), yaitu penerapan system computer seperti untuk aplikasi Word Processing, electronic mail system, power point, serta sebagai system otomatisasi kantor yang dilakukan pada fungsi terintegrasi peralatan computer dengan telekomunikasi. Menghasilkan sistem jaringan dengan konsep LAN, WAN, Intranet, dan internet. Hal ini menuju pada bentuk virtual organizations.
- SIA: Sistem informasi untuk menghasilkan laporan keuangan untuk tujuan eksternal. Di dalam system informasi akuntansi terdapat fungsi dan peran dari system akuntansi yang bersifat penunjang dan bersifat pokok. Sistem akuntansi penunjang adalah setiap system dan prosedur yang memberikan acuan dalam pelaksanaan transaksi keuangan organisasi untuk memenuhi asas pengendalian internal. Sistem akuntansi pokok adalah siklus akuntansi yang menjadi acuan dalam menghasilkan laporan keuangan. Dalam system akuntansi juga terdapat fungsi system akuntansi biaya untuk menghasilkan harga pokok produk, system akuntansi manajemen untuk menghasilkan teknik akuntansi manajemen dengan konsep nilai tambah (added value), dan manajemen biaya strategic (Strategic cost management) yang menghasilkan analisis biaya untuk memenuhi mata rantai nilai (value chains) dalam layanan organisasi.
- IRSs : sistem pelaporan internal, yang menjadi bagian dari pelaporan setiap unsure/elemen pokok dalam laporan keuangan (general purposes information), yang secara khusus (special purposes) dengan informasi terinci dikomunikasikan untuk setiap fungsi/area dalam organisasi.
- Transaction Processing Systems (TPSs): system komputerisasi yang dibutuhkan dalam membentuk dan merekam transaksi rutin yang terjadi untuk mendukung bisnis pada level layanan operasional. Seperti untuk area penjualan/pemasaran, TPS dalam bentuk "sales order entry", Area personalia, TPS dalam bentuk " payroll system", employee record keeping". Dalam fungsi ini dihasilkan informasi "score keeping" dari aktifitas/kegiatan dalam layanan organisasi.

Model SPIR dan Sistem informasi berbasis teknologi informasi dapat dideskripsikan implementasinya pada berbagai bentuk organisasi (swasta, social, maupun publik/pemerintahan). Untuk implementasi system informasi yang memenuhi kebutuhan pelaporan organisasi, diperlukan pendekatan menyeluruh yang menjaga keseimbangan antara system organisasi, pola manajemen, pola operasional, dan disain untuk sumber informasi yang diperlukan. Penyedia informasi yang berada pada tataran strategik , manajerial, knowledge, dan operasional memerlukan pengelolaan aspek socio-technical secara proporsional sesuai kebutuhan implementasi. Disain atau tipe system informasi yang didisain digunakan untuk dapat memenuhi penerima atau pengguna informasi ("users") untuk tujuan dan kegunaan dari informasi yang diterima.

Teknologi informasi berkaitan dengan pemenuhan informasi yang dibutuhkan pemakai informasi. Perspektif informasi keluaran dinyatakan dengan: "Informasi yang melaporkan kinerja aktual dan memungkinkan penilaian terhadap kinerja terhadap standar diperlukan. Informasi paling mudah diperoleh untuk kegiatan yang menghasilkan hasil yang spesifik" (Ivancevich & Matteson, 2002: 54). Perspektif lainnya, pada tingkat manajemen MIS menempatkan fungsi dan peran MIS yang membutuhkan kesesuaian dalam konsep jenis informasi dalam tipe, kualitas, dan kecukupan jumlah informasi yang sesuai dengan kebutuhan informasi manajemen. Organisasi perguruan tinggi membutuhkan informasi dalam kualitas dan kuantitas yang membentuk sistem pengukuran kinerja, dan juga memberikan pengetahuan yang berkaitan dengan kinerja tujuan dan sasaran organisasi (Ivancevich & Matteson, 2002; Nelson & Quick, 2006).

Informasi bukan sumber fisik, maka manajemen akan berlaku sama baiknya untuk mengeluarkan informasi. Penanganan untuk informasi output akan memastikan manajemen bahwa pengguna yang tepat yang membutuhkan informasi untuk aktivitas mereka menerima informasi dalam bentuk yang tepat pada waktu yang tepat, dengan memenuhi kualitas informasi. Kebutuhan akan manajemen kebutuhan pelaporan yang tepat, berkaitan dengan setiap tingkat organisasi dan terhadap aktivitas yang dilakukan. Seperti yang dinyatakan: "Pada laporan manajerial operasi dan tingkat pengawas seringkali berisi rincian yang luas. Di atas tingkat pengawasan, bagaimana pun, sebagian besar laporan berisi informasi yang diringkas (Scott, 1986). Implikasi dari kebutuhan pelaporan di dalam organisasi, memerlukan beberapa jenis laporan sebagai pemenuhannya, seperti: Laporan berkala, Laporan Indikator Utama, Laporan kinerja efektivitas, efisiensi, dan produktivitas, Laporan On - Call, Laporan Khusus, Laporan Pengecualian. Dalam organisasi, informasi keluaran diproduksi dengan basis komputer. sistem informasi didisain sesuai dengan sistem tingkat manajemen (McLeod & Schell, 2001; Laudon & Laudon, 2003).

### **2.5.2. Perspektif Nilai Sistem Pelaporan Terintegrasi**

Implementasi fungsi dan peran system informasi bergerak menuju pemenuhan nilai (value propositions). Perspektif Sistem Pelaporan Terintegrasi dilatarbelakangi dengan hadirnya ide global dalam memenuhi sistem pelaporan organisasi yang dapat mengkomunikasikan nilai organisasi, nilai social dan nilai untuk lingkungan natural. Sesuai model, "Pengembangan Pelaporan terintegrasi dirancang untuk meningkatkan dan mengkonsolidasikan praktik pelaporan yang ada ... untuk bergerak menuju kerangka pelaporan yang menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk menilai suatu nilai organisasi di abad ke-21" (IR, 2011). Pelaporan terintegrasi adalah isu kontemporer dalam dunia akuntansi. Sebagai satu model kontemporer, pelaporan terintegrasi digagas melalui Komite Pelaporan terintegrasi Internasional (International Integrated Reporting Committee / IIRC). Anggota IIRC mewakili bagian lintas masyarakat, termasuk anggota dari perusahaan, akuntansi, sekuritas, pembuat peraturan, organisasi non-pemerintah (LSM), organisasi antar pemerintah (IGO), dan pihak yang menetapkan standar. Pernyataan Misi IIRC adalah: "Menciptakan kerangka kerja pelaporan terintegrasi yang diterima secara global yang menyatukan informasi keuangan, lingkungan, sosial dan tata kelola secara jelas, ringkas, konsisten dan setara". Tujuannya adalah



untuk membantu pengembangan informasi yang lebih komprehensif tentang organisasi, prospektif dan juga retrospektif, untuk memenuhi kebutuhan ekonomi global yang semakin berkesinambungan (Rankin, et al, 2012).

Beberapa hasil kajian ACCA and Eurosif (2013) menunjukkan sikap investor atas kepuasan dengan informasi dalam laporan keuangan organisasi:

- Tidak ada tautan antara pelaporan saat ini dengan, strategi bisnis dan risiko, dan investor tidak yakin bahwa informasi yang memadai disediakan untuk menilai kesehatan keuangan organisasi;
- Pelaporan keuangan yang non-keuangan saat ini tidak cukup relevan, dan informasi non keuangan harus lebih terintegrasi dengan informasi keuangan;
- Pernyataan kebijakan kualitatif penting untuk menilai materialitas finansial, namun indikator kinerja utama kuantitatif (KPIs) dipandang sebagai sesuatu yang esensial.
- Mekanisme pertanggungjawaban harus menjadi bagian dari pelaporan non-keuangan, baik melalui mekanisme pengawasan dewan baru, persetujuan pihak ketiga dan / atau pemegang saham pada rapat umum tahunan.

Perubahan pelaporan organisasi ditandai dengan adanya kondisi perekonomian yang menghadapi paradigma nilai baru. Perubahan ini, bagaimanapun, tidak tercermin dalam cara kita mengukur atau melaporkan nilai (value). Model pelaporan korporat tradisional telah gagal menyesuaikan diri dengan ekonomi yang tidak pasti, dan menjelaskan kenaikan aset tak berwujud. Metrik tradisional untuk mengukur nilai dan kemajuan ekonomi tidak lagi memberikan gambaran yang lengkap jika pemenuhannya melalui model pelaporan tradisional. Selama 40 tahun terakhir (1960-2000), organisasi telah mengungkapkan peningkatan jumlah informasi untuk memenuhi permintaan para pemangku kepentingan. Secara khusus, mereka telah menawarkan informasi pelengkap kepada penyedia modal keuangan yang semakin melihat potret yang tercermin dari laporan keuangan, dan laporan keberlanjutan, karena tidak memadai. Karena organisasi memiliki kemampuan untuk menciptakan nilai di luar yang ditangkap oleh laporan keuangan, maka ada kebutuhan untuk menemukan cara baru untuk mengukur dan mengkomunikasikan penciptaan nilai organisasi dan nilai lingkungan.

Gagasan untuk menuju pelaporan terintegrasi juga didasarkan justifikasi, bahwa informasi yang diperlukan untuk mengevaluasi kemampuan organisasi untuk menciptakan nilai secara berkelanjutan sepanjang waktu tidak dapat dipetik dari model pelaporan perusahaan yang sudah diberlakukan. Sejumlah argumen mendukung pernyataan ini:

- Organisasi menerbitkan beragam laporan yang semakin luas. Namun, informasi yang diberikan di dalamnya terputus-putus. Laporan-Laporan sering dihasilkan oleh berbagai departemen dalam organisasi dan merupakan produk pemikiran silo, bukan pemikiran terintegrasi;
- Kompleksitas pelaporan keuangan memerlukan peningkatan pengetahuan teknis;
- Krisis ekonomi, sosial dan lingkungan saat ini yang kita hadapi (mis., Resesi, kesenjangan pendapatan dan perubahan iklim) memaksa kita untuk berpikir secara berbeda tentang dunia dan bisnis;
- Kurangnya kerangka konseptual dan peraturan untuk laporan non-keuangan berarti bahwa in-konsistensi terjadi. Oleh karena itu, pemangku kepentingan mungkin sulit membandingkan laporan dengan banyak indikator;
- Laporan keuangan gagal mencerminkan kemampuan organisasi untuk menciptakan



nilai dalam jangka pendek, menengah dan panjang melalui pengelolaan yang efisien dari sumber daya strategis;

- Data menunjukkan trend nilai organisasi yang menurun dari aset berwujud di neraca dan semakin didominasi nilai aset tidak berwujud. Bobot dari aset tak berwujud tumbuh sangat cepat terhadap aset berwujud selama tiga dekade terakhir, seperti yang ditunjukkan di bawah ini:

Tabel 2.7.  
Peningkatan Nilai dari Aset Tak Berwujud

83%	68%	32%	20%	20%	Aset berwujud
17%	32%	68%	80%	80%	Aset tak berwujud
1975	1985	1995	2005	2010	

8

(Components of S&P 500 market value)

Sumber: Ocean Tomo, LLC, "Ocean Tomo's Annual Study of Intangible Asset Market Value — 2010," 4 April 2011 (EY, 2014)

Argumen-argumen di atas menggambarkan bagaimana kerangka kerja pelaporan saat ini tidak sesuai dengan kebutuhan dan harapan para pemangku kepentingan, salah satunya seperti tidak mencukupi untuk tujuan pengambilan keputusan investasi. Nilai tak berwujud bergantung pada sejauh mana hubungan mereka dengan organisasi tujuan - atau dengan kata lain, penciptaan nilai melalui konektivitas. Kenaikan nilai mereka pada akhirnya bisa terwujud dengan memperbaiki keuangan kinerja melalui link yang saling terkait. Keselarasan dan interaksi ini penting karena pengukuran nilai tidak berwujud dapat berbasis biaya, namun juga dapat bergantung pada yang lain.

### Ringkasan

Perkembangan ilmu manajemen berlangsung dimulai dengan pemikiran awal manajemen terkait revolusi industry. Setiap fase perkembangan manajemen berperan dan memiliki keterkaitan dalam menjelaskan fenomena perubahan lingkungan perekonomian, social, dan politik serta pola regulasi, dan konteks lingkungan budaya. Hal ini memberikan dampak pada pola manajemen organisasi, terutama bagaimana sistem organisasi, sistem operasional dan implikasinya pada sistem informasional atau sistem pelaporan organisasi. Perkembangan manajemen yang focus pada sisi kualitas dan kuantitas dari pendekatan manajemen berkembang dengan hadirnya aspek keperilakuan organisasi dalam model manajemen. Perkembangan pengetahuan dan teknologi manajemen memberikan kontribusi pada perkembangan system informasi. Pada tataran ide dan tujuan pelaporan, system manajemen yang berkembang telah membentuk tahap-tahap perkembangan system pelaporan global dan termasuk perspektif di Indonesia. Ide pelaporan terintegrasi adalah karena upaya untuk menuju kualitas pelaporan yang didasarkan tujuan penciptaan nilai (create values) bagi organisasi, masyarakat dan lingkungan natural. Sejauh ini setiap system pelaporan telah mengupayakan dengan alat dan cara untuk organisasi dapat memberikan pertanggungjawaban atas pengelolaan yang dilakukan terkait sumber daya organisasi dan lingkungannya. Milestones system pelaporan sesuai deskripsi di atas, dapat dikemukakan meliputi: Pelaporan Keuangan (Financial Reporting), Pelaporan Manajemen (Management Reporting), Pelaporan aspek Lingkungan (Green Reporting), Pelaporan Berkelanjutan (Sustainability Reporting), Pelaporan Terintegrasi (Integrated Reporting).



## Bab 2

---

### ORIGINALITY REPORT

---

5%

SIMILARITY INDEX

5%

INTERNET SOURCES

1%

PUBLICATIONS

3%

STUDENT PAPERS

---

### PRIMARY SOURCES

---

1

[www.hukumonline.com](http://www.hukumonline.com)

Internet Source

1%

2

[bppt.sumutprov.go.id](http://bppt.sumutprov.go.id)

Internet Source

1%

3

[dokumen.tips](http://dokumen.tips)

Internet Source

1%

4

[www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)

Internet Source

<1%

5

[www.hrfolks.com](http://www.hrfolks.com)

Internet Source

<1%

6

[ichافر7.blogspot.com](http://ichافر7.blogspot.com)

Internet Source

<1%

7

[jurnal.uns.ac.id](http://jurnal.uns.ac.id)

Internet Source

<1%

8

[www.ey.com](http://www.ey.com)

Internet Source

<1%

9

[www.stkipgri-pasuruan.ac.id](http://www.stkipgri-pasuruan.ac.id)

Internet Source

<1%

---

10

Submitted to University of Central England in  
Birmingham

Student Paper

<1%

---

11

Submitted to Fakultas Ekonomi Universitas  
Indonesia

Student Paper

<1%

---

12

[wartawarga.gunadarma.ac.id](http://wartawarga.gunadarma.ac.id)

Internet Source

<1%

---

13

[renggagustiandy.blog.upi.edu](http://renggagustiandy.blog.upi.edu)

Internet Source

<1%

---

14

[keepcopying.blogspot.com](http://keepcopying.blogspot.com)

Internet Source

<1%

---

15

[stkipbima.ac.id](http://stkipbima.ac.id)

Internet Source

<1%

---

16

[sosialitadanpolitik.blogspot.com](http://sosialitadanpolitik.blogspot.com)

Internet Source

<1%

---

17

[dawnbudge.co.uk](http://dawnbudge.co.uk)

Internet Source

<1%

---

18

[www.kesimpulan.com](http://www.kesimpulan.com)

Internet Source

<1%

---

19

[ml.scribd.com](http://ml.scribd.com)

Internet Source

<1%

---

20

[lockerinfo.wordpress.com](http://lockerinfo.wordpress.com)

Internet Source

<1%

---



---

Exclude quotes      On

Exclude matches      Off

Exclude bibliography      On

# Bab 3

*by* Syaiful Hifni

---

**Submission date:** 15-Mar-2018 09:45AM (UTC+0700)

**Submission ID:** 930583073

**File name:** BAB\_3\_sistem\_pelaporan\_keu\_org.doc (381K)

**Word count:** 15827

**Character count:** 111762

## **BAB 3**

### **SISTEM PELAPORAN KEUANGAN ORGANISASI**

#### **3.1. Deskripsi Singkat**

Sistem pelaporan keuangan adalah struktur dan proses yang dibentuk organisasi dalam memenuhi fungsi pengolahan data menjadi informasi keuangan. Sistem ini mejadi tahap awal dari "milestones" pemenuhan kebutuhan dalam pembentukan sistem pelaporan organisasi. Pelaporan keuangan adalah pemenuhan fungsi dan peran akuntansi keuangan yang diterapkan pada suatu lingkungan. Dalam perspektif global, pelaporan keuangan dipenuhi dengan cara tertentu yang mengacu pada standar akuntansi, yang berlaku untuk sektor "private" dan juga untuk "state" atau pemerintahaa. Sistem pelaporan keuangan di mana akuntansi keuangan dilaksanakan atas dasar acuan regulasi yang ditetapkan dan disepakati. Di Indonesia, dimulai dari peran pelaporan keuangan pada sektor "Private" yang menggunakan pedoman Standar Akuntansi Keuangan (SAK) era 1974 an, sampai pelaporan keuangan pada sektor publik dengan penggunaan acuan Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP) tahun 2005. Pelaporan keuangan memiliki peran dalam memenuhi akuntabilitas. Akuntabilitas adalah aspek yang menjadi bagian dari model "good governance".

#### **3.2. Kompetensi**

Dalam bab 3 ini dikemukakan :

- 1) Lingkungan Akuntansi keuangan
  - 1.1. Aspek Teori Akuntansi
  - 1.2. Aspek Regulasi Akuntansi
  - 1.3. Aspek Ekonomi: Finansial
- 2) Fungsi dan peran Akuntansi keuangan
- 3) Rerangka konseptual dan Standar Akuntansi
  - 1). Rerangka konseptual Pelaporan Keuangan
  - 2). Palaporan Keuangan : Perspektif Standar Akuntansi
  - 3). Standar Akuntansi di Indonesia

#### **Ringkasan**

### 3.3. Lingkungan Akuntansi Keuangan

Parera and Baydoun (2007), mendeskripsikan ekologi akuntansi di Indonesia (*The Accounting Ecology of Indonesia*). Konsep ini dikemukakan dari suatu kerangka yang dikembangkan Gernon & Wallace (1995). Konsep ekologi akuntansi dikelilingi 5 (lima) hal terpisah tetapi memiliki bagian yang berinteraksi dalam lingkungan, yaitu: (i) Social, (ii) Organisasional, (iii) Professional, (iv) Individual, dan (v) Akuntansi.

- Lingkungan social mengacu pada struktur (system ekonomi, system politik, dan system legal), unsur cultural dan non-cultural (geografik dan demografi) dalam suatu masyarakat.
- Lingkungan organisasional mengacu pada ukuran organisasi, teknologi, kompleksitas dan budaya, dan human dan sumber daya modal.
- Lingkungan professional mengacu pada berbagai aspek dari profesi seperti pendidikan, pelatihan, registrasi, disiplin, dan etika.
- Lingkungan individual mengacu pada keseluruhan penetapan dalam hal mana pelaporan organisasi, professional, dan anggota non professional lainnya dari masyarakat yang melakukan pendekatan (lobby) pada penentu standard an penggunaan angka akuntansi untuk keuntungan masing-masing mereka.
- Lingkungan akuntansi mengacu pada pengungkapan dan syarat-syarat pengukuran dan praktek, tipe dan frekuensi dari pelaporan akuntansi, dan *accounting infrastructure*.

Dalam konteks makro pada suatu lingkungan, fungsi akuntansi untuk upaya mencapai perannya dalam lingkungan, dikemukakan, seperti dikemukakan Craig and Diga (1999), yang mendeskripsikan sistem akuntansi suatu negara yang memiliki 3 (tiga) elemen aspek, yaitu:

- (1) *Broad Aims, Institutional Environment dan Accounting Rules and Practices (element 1)*
- (2) *The broad aims of financial accounting (element 1), whether or not recognised explicitly, influence the way in which accounting-related institutions are organised and effect accounting regulation (element 2).*
- (3) *Accounting institutions are associated with formulating and enforcing accounting rules and, in turn, directly influence the nature of national accounting practices (element 3)".*

Deskripsi Craig and Diga terkait sistem akuntansi keuangan dalam suatu lingkungan, memiliki penjabaran dan perberbedaan dalam suatu kerangka kerja yang komparatif. Hal tersebut dijabarkan melalui:

1. Orientasi pemakai (makro dan Mikro).
2. *Lingkungan kelembagaan (Institutional Environment)* yang meliputi: penetapan standar (*legalistic, hybrid, accounting*



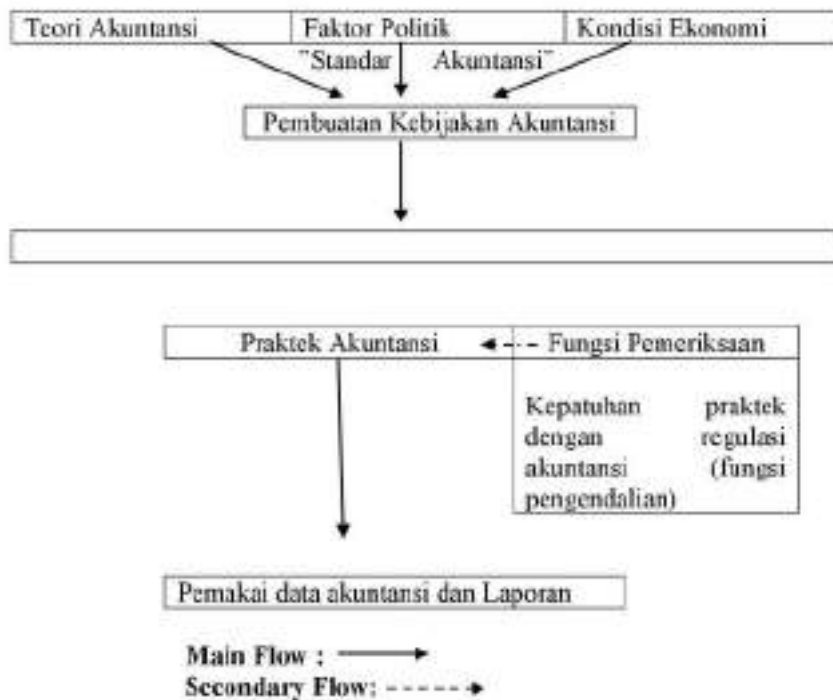
*profession, laissez faire*), tingkat kepatuhan (*strong, moderate, weak*), dan enforcement (*punitive –government, punitive private, preventive-government, preventive –private*).

3. *Prakteik dan aturan spesifik (Specific rules & practices)*, yang meliputi: *disclosure (uniform vs flexible, mandated vs voluntary, financial vs non financial), measurement (uniform vs flexible, conservative vs less conservative, accounting-driven vs tax – driven)*.

Orientasi peran akuntansi pemakai makro adalah fungsi dari perencanaan ekonomi nasional (*national economic planning*), dapat dimaknai untuk meyakinkan kebijakan ekonomi pemerintah direpleksikan dalam penyajian akun-akun (*accounts*). Sedangkan orientasi peran akuntansi pemakai mikro: dalam fungsi *national economic planning* adalah peran yang bersifat insidental. Pemerintah umumnya secara tidak langsung mendasarkan akun-akun dalam penyiapan dasar perencanaan ekonomi nasional.

- Lingkungan kelembagaan sistem akuntansi, dalam penetapan standar akuntansi pemerintahan fokus pada legalistik, dengan tuntutan yang kuat pada kepatuhan dalam penerapan. Penguatan yang diberikan meliputi *punitive government* dan *preventive government*. *Punitive methods* sebagai *ex post* terkait langkah yang diambil setelah adanya pelanggaran yang dideteksi. *Preventive methods* sebagai *ex ante* terkait langkah yang diambil untuk menghindari pelanggaran terhadap regulasi yang ada. Dalam sistem, di mana *preventive methods* dilaksanakan, antara lain dalam pemenuhan internal audit pada organisasi, penguatan auditor yang bersertifikat, penguatan pembiayaan dalam kondisi organisasi yang patuh pada regulasi akuntansi. Sedangkan dalam *punitive methods*, antara lain dapat berupa penuntutan atas pelanggaran (terhadap auditor dan manajemen), sanksi dalam sistem pembelanjaan, dan penerimaan.
- Perspektif *rules and practices*, meliputi pendekatan pengukuran dan pengungkapan. Sesuai Craig and Diga (2007), *nature and extent of disclosures pada macro-users oriented* adalah, batasan keuangan, pandangan yang luas pada aspek non keuangan. Dalam kaitan dengan pengukuran dan prinsip penilaian dalam orientasi pemakai makro adalah, *legally acceptable values, legal form of transaction is paramount; conservatism is emphasised; measurements adopted to achieve economic and social aims*.

Dalam perspektif implementasi akuntansi keuangan dikemukakan suatu lingkungan akuntansi keuangan (Tearney, *et al*, 1997).



**Gambar 3.1.**  
**Lingkungan Akuntansi Keuangan (Adaptasi, Tearney et al., 1997)**

Sesuai model *The Financial Accounting Environment* (Tearney *et al.*, 1997), dideskripsikan, suatu lingkungan akuntansi keuangan untuk organisasi. Model ini menjelaskan hubungan teori akuntansi, faktor politik, dan kondisi ekonomi yang menentukan penetapan kebijakan akuntansi (*accounting policy making*). Dalam "positive accounting theory", tahap penetapan kebijakan akuntansi didahului dengan tahap penetapan standar akuntansi. Data model tersebut secara eksplisit tidak mendeskripsikan aspek standar sebagai acuan ditetapkannya suatu kebijakan akuntansi yang bersifat khusus bagi setiap entitas yang akan menerapkan akuntansi keuangan. Kebijakan akuntansi mendasari mandatori praktek akuntansi dari *agent*. Fungsi akuntansi ini didukung fungsi pengendalian yaitu aktifitas audit. Fungsi audit ini merupakan fungsi pengawasan untuk meyakinkan pemenuhan kesesuaian pelaksanaan fungsi akuntansi dalam memenuhi kegunaan informasi untuk jajaran *users*.

Implementasi sistem akuntansi merupakan upaya pengembangan dari sistem akuntansi organisasi yang berada dalam suatu lingkungan akuntansi keuangan. Implementasi ini sebagai perwujudan dan pelengkapan antar peran yang saling mempengaruhi (*interplay*) antara teknik kelembagaan dan lingkungan. Antara kekuatan dan tindakan dari pelaku individu dalam organisasi dalam merespon tekanan kelembagaan untuk praktek akuntansi yang diberlakukan mengacu standar. Terdapat perspektif kebutuhan organisasi dalam bersaing secara politik dan untuk legitimasi praktek akuntansi secara kelembagaan. Akuntansi dalam konteks lingkungan. Suatu lingkungan akuntansi keuangan meliputi lingkungan sosial, kondisi ekonomi, dan teori akuntansi. Aspek-aspek tersebut mendasari penetapan kebijakan akuntansi untuk acuan praktek akuntansi, dan adanya mekanisme fungsi kontrol audit, serta identifikasi pemakai informasi (*users of information*).

### 3.3.1. Aspek Teori Akuntansi

Lingkungan akuntansi keuangan meliputi eksistensi dari teori akuntansi. Teori akuntansi meliputi teori akuntansi yang bersifat normatif dan teori akuntansi yang bersifat positif. Model lingkungan akuntansi keuangan di atas, bersifat positif untuk menyajikan kebijakan akuntansi yang disusun atas dasar standar akuntansi. Di sini, untuk menjawab pertanyaan: bagaimana akuntansi dapat diterapkan dengan mengacu pada aturan standar dan kebijakan akuntansi. Kemudian, model juga memerlukan pemenuhan aspek normatif melalui bangun kerangka konseptual untuk menjawab: bagaimana akuntansi sebaiknya dapat diterapkan.

Implementasi sistem akuntansi merupakan upaya pengembangan dari sistem akuntansi organisasi yang berada dalam suatu lingkungan teori akuntansi. Sebagai penjelasan model, landasan teori yang dikemukakan terdiri dari teori utama (*grand theory*), yang melandasi penyusunan kerangka pemikiran dan model lingkungan akuntansi untuk peran teori secara makro atau pada level sosial. Teori utama yang digunakan meliputi teori keagenan (*agency theory*), teori kelembagaan (*institutional theory*), dan teori kontingensi (*contingency theory*). Lingkungan teori akuntansi juga menggunakan teori antara (*middle range theory*), yang berfungsi untuk menjelaskan bentuk hubungan antar konstruk secara spesifik. Model "*middle range theory*" dengan perannya menjelaskan relasi fenomena dalam lingkungan akuntansi keuangan antara satu aspek dengan aspek lain. Model Teori *middle range* yang relevan digunakan seperti konsepsi *good governance* untuk menjelaskan relasi antara praktek akuntansi, dan pemakai laporan keuangan. Juga terkait relasinya dengan fungsi audit. Lingkungan teori akuntansi juga menggunakan teori aplikasi (*application theory*) dalam menjelaskan aspek yang membentuk masing-masing konstruk dalam model lingkungan akuntansi keuangan.

Penggunaan landasan teori dalam *behavioral accounting research* pada lingkungan akuntansi keuangan, juga terkait aspek politik atau acuan

hukum, serta kondisi ekonomi di mana akuntansi dipraktekan. Suatu perspektif teori ekonomi memiliki kaitan teori berperilaku. 65 ti penting penggunaan teori-teori ini sesuai deskripsi: "...conclusion drawn from formal economic models (i.e. agency theory) that ignored behavioral factor should be interpreted cautiously" (Frederickson, 1992, dalam Kren,1997:4). Berdasarkan deskripsi di atas, kombinasi penggunaan dua katagori teori tersebut adalah dalam peran menjelaskan variabel-variabel dalam model lingkungan akuntansi keuangan. Kemudian dalam peran teori terdapat perspektif peran dalam mengendalikan dan memprediksi praktek akuntansi keuangan.

#### (i) Teori Keagenan (*Agency Theory*)

*Agency Theory* sesuai (Jensen and Mc30ling, 1976) menjelaskan pokok pikiran terkait "agency relationship". Teori ini menegaskan hubungan kontrak antara *agent* dan *principal*, konflik dalam organisasi, dan informasi yang bernilai ekonomis. Adanya hubungan keagenan tersebut antara lain dijelaskan dalam bentuk hubungan antara *principal* dan *agent* yang memiliki "divergent interests" dan tujuan-tujuan, keputusan yang dibuat *agent* dalam pemenuhan tujuan yang menimbulkan konflik dengan *principal*. Dalam menjaga keseimbangan hubungan, *principal* memiliki kesulitan dan biayanya mahal untuk menguji apakah *agent* telah bertindak dengan kesesuaian dan kepatutan, karena *agent* memiliki *managerial opportunism*. Konsep ini mendeskripsikan kecenderungan sikap dari perilaku dalam tindakan spesifik untuk memenuhi kepentingan sendiri. *Managerial opportunism* menghambat kemakmuran *principal* pada tujuan utama yang ingin dicapai organisasi.

Pelaporan keuangan dijelaskan melalui teori keagenan. Laporan keuangan dikomunikasikan manajemen sebagai *agent* kepada stakeholders yang menjadi "principals". Konteks teori keagenan ini pada sektor swasta, menempatkan makna *principal* sebagai pemilik atau pemegang saham, kreditor dan pemerintah, dan *agent* adalah manajer (Watts dan Zimmerman, 1986). Pada tataran sektor publik, teori ini digunakan untuk menyatakan pemerintah sebagai *agent* yang bertanggungjawab kepada publik sebagai *principal*. Implikasi teori pada sector public digunakan melalui kebutuhan organisasi dalam mengimplementasikan reformasi dari hulu sampai ke hilir, yang meliputi reformasi bidang perencanaan dan penganggaran, pelaksanaan 71 garan, perbendaharaan, sistem penerimaan dan pembayaran, pengelolaan kas, piutang, barang milik negara, kewajiban pemerintah, akuntansi, pelaporan dan pertanggungjawaban, bidang pemeriksaan dan sistem pengendalian.

Teori keagenan menjelaskan bentuk hubungan dalam kontrak prinsipal dan agen, yang dapat dilihat dari sudut pandang ekonomi dan secara hukum. Dalam cara pandang ekonomi, teori ini memprediksi dan menjelaskan perilaku pihak-pihak yang terlibat dalam organisasi terkait tanggungjawab pengelolaan sumber daya organisasi, dan di mana secara



hukum, agen adalah pihak yang dipekerjakan untuk kepentingan pihak lain yang diikat dengan perjanjian kontraktual manajemen. Secara organisasi dari sudut pandang ekonomi dan hukum, teori ini menjelaskan kebutuhan akuntabilitas yang diberikan agen kepada prinsipal. Akuntabilitas dapat dicapai dengan pemenuhan manfaat informasi untuk pelaksanaan manajemen yang efektif, efisien, dan ekonomis, mendorong manajer sebagai *steward*, manajer dimotivasi untuk memenuhi tujuan *principal*, menjaga keselarasan manajemen dan *principal*, serta pendekatan *good governance* (Sanchez, 2002, dalam Linda dkk, 2011).

Sesuai perspektif teori keagenan, pelaksanaan akuntansi organisasi harus didasarkan dengan suatu regulasi (Bastian, 2009). Regulasi tersebut sebagai aturan praktek yang dinyatakan ke dalam standar, atau sebagai kebijakan akuntansi organisasi. Penetapan regulasi akuntansi diarahkan untuk mencapai tingkat kegunaan informasi dalam keputusan para pengguna (*users*), dan mengurangi adanya ketidakseimbangan informasi atau *information asymmetry* (Smith and Bushman, 2001). Regulasi akuntansi membatasi munculnya konflik keagenan dalam bentuk *moral hazard* dan *adverse selection*. (Scott, 2006). Suatu kemungkinan bahwa pihak yang menetapkan regulasi akuntansi dalam bentuk standar atau kebijakan akuntansi akan meletakkan hal yang lebih pada kepentingan mereka, daripada kepentingan *stakeholders*. Adanya *information asymmetry* terkait dengan situasi manajemen yang termotivasi melakukan tindakan karena keyakinan tindakannya tidak dapat diketahui oleh pihak *principal*.

#### (ii) Teori Kelembagaan (*Institutional Theory*)

Teori kelembagaan memberikan dasar penjelasan di mana entitas memiliki suatu respon organisasi terhadap publik terkait tekanan dari lingkungan institusi, yang memerlukan adopsi praktek akuntansi dengan legitimasi sosial (Meyer and Rowan, 1997; DiMaggio and Powell, 1983). Teori ini memberi makna untuk praktek akuntansi yang dipilih karena adanya sudut pandang bahwa organisasi beroperasi di dalam suatu kerangka kerja sosial dengan norma-norma, nilai-nilai, dan suatu *taken-for-granted* dari asumsi-asumsi tentang apa yang menjadi bentuk kesesuaian serta penerimaan perilaku ekonomis (Oliver, 1997, dalam Feroz and Carpenter, 2001:565). Teori kelembagaan merupakan komplemen dari teori ekonomi yang memiliki makna umum (*in general*), dan dalam konteks makna khusus (*particular*) yang dikemukakan sebagai teori ketergantungan sumber daya (*resources dependency theory*). Feroz and Carpenter (2001:565), mengemukakan, "institutional theory provides another lens through which to view economic resources dependency incentives for accounting rule choice". Sesuai deskripsi tersebut, integrasi teori institusional dan teori *resources dependency* adalah untuk mengembangkan kerangka kerja teoritis yang membantu proses pemilihan aturan akuntansi untuk pelaporan akuntabilitas alokasi sumber daya ekonomis organisasi.

Perspektif teori kelembagaan dikemukakan DiMaggio and Powell (1983) yang mengidentifikasi 3 (tiga) mekanisme, melalui mana menimbulkan perubahan isomorfik kelembagaan. Implementasi praktek akuntansi organisasi dijelaskan melalui aspek *coercive, normative and mimetic institutional isomorphics mechanism*. Konsepsi yang dikemukakan dengan mekanisme isomorfik tersebut adalah untuk menjelaskan proses penetapan, serta untuk penerapan regulasi yang menyertai praktek akuntansi organisasi. *Coercive isomorphism* yang timbul ketika organisasi mengadopsi praktek tertentu karena tekanan dari eksternal organisasi yang sifatnya memaksa untuk penerapan praktek organisasi. Konsep *coercive isomorphism* dikemukakan sebagai pengaruh dari negara atau wakil pemerintahan pada organisasi lainnya melalui penetapan perundang-undangan (DiMaggio and Powell, 1983). Perubahan *Mimetic isomorphic* timbul di bawah kondisi ketidakpastian ketika organisasi meniru (*imitate*) organisasi lain yang disadari memiliki lebih legitimasi atau keberhasilan. Konsep perubahan *mimetic isomorphism* merefleksikan keinginan organisasi untuk menjadi cerminan atau acuan (*reference schema*) dalam suatu lingkungan pelaksanaan, melalui praktek akuntansi yang diakui keberhasilannya, dan mengadopsi adanya kepastian praktek untuk organisasi. Kemudian, perubahan *normative isomorphism* yang utamanya datang dari *professional groups* sebagai tekanan untuk perubahan organisasi. Konsep *normative isomorphism* ini sebagai hal yang utama dari profesi, dinyatakan melalui program pelatihan profesional, berdasar pendidikan profesional, dan kode etik profesi yang memaksa perilaku kepada lembaga untuk menerapkan akuntansi sebagai praktek sosial yang baik. DiMaggio and Powell (1983), mengemukakan konsep *isomorphic mechanism* yang dijelaskan sebagai *competitive isomorphism* dan *institutional isomorphism*. Konsep *competitive isomorphism* berkaitan dengan deskripsi efisiensi organisasi dan keberlangsungan hidup secara ekonomis dari organisasi, sedangkan *institutional isomorphism* berkaitan dengan kekuatan lingkungan sosial yang memunculkan adanya tekanan tertentu bagi organisasi untuk dapat mengembangkan praktek akuntansi tertentu yang diterima di lingkungan organisasi. *Institutional isomorphism* ini menjadi dasar bagi organisasi dalam proses adopsi sistem akuntansi untuk pemenuhan penerapan yang terbaik dari praktek akuntansi organisasi sektor publik.

27 Dalam perkembangannya, teori ini dikemukakan kembali sebagai *New Institutional Sociology*. (DiMaggio and Powell, 1983, 1991). Konsepsi ini memberikan penjelasan dan pemahaman dinamika dari perubahan dalam sistem akuntansi dan sistem informasi keuangan. Teori ini menjelaskan bagaimana perubahan dibentuk melalui *exogenous and endogenous forces*. (Tsameny et al., (2006). Konsep *NIS* telah diadopsi dalam literatur akuntansi untuk menjelaskan pilihan akuntansi dalam sektor publik dan sektor swasta (Whitley, 1999; Hussain and Hoque, 2002; Collier, 2001; Modell, 2002). Tsameny et al., (2006:410), mengemukakan beberapa

Studi yang telah difokuskan diantara satu dengan yang lain, yang mengidentifikasi dan menjelaskan sumber dari tekanan *isomorphic* terhadap adopsi sistem akuntansi (Brignal and Modell, 2000; Carpenter and Feroz, 2001; Hussain and Hoque, 2002). Penelitian suatu *interplay* antara teknik kelembagaan dan lingkungan (Hoque and Hopper, 1997; Hussain and Hoque, 2002; Modell, 2002), serta kekuatan dan tindakan pelaku individu dalam organisasi untuk merepon tekanan kelembagaan (Collier, 2001; Modell, 2002). NIS secara khusus relevan digunakan untuk menganalisis organisasi yang berhadapan dengan ketidakpastian dan sebagai hasilnya, bersaing secara politik dan legitimasi kelembagaan.

### (iii) Teori Kontingensi

Teori kontingensi berperan dominan dalam penelitian akuntansi melalui aspek keperilakuan, dalam menjelaskan keberhasilan implementasi sistem akuntansi organisasi. Teori kontingensi (Otley, 1980), mendeskripsikan tidak ada sistem informasi yang secara universal dapat diterapkan pada semua keadaan dan pada seluruh lokasi penerapannya. Teori ini menjelaskan terdapat faktor yang bersifat situasional lainnya yang saling berinteraksi dalam mempengaruhi situasi tertentu. Terdapat 2(dua) kerangka kontingensi dalam implementasi sistem informasi akuntansi organisasi. Sesuai penjelasan teori, dikemukakan model linier sederhana dengan variabel kontingensi berupa teknologi dan lingkungan yang menentukan desain organisasional dalam bentuk organisasi, sentralisasi, saling ketergantungan. Desain organisasional ini menentukan tipe sistem informasi dengan karakteristik teknis, aspek keperilakuan, yang selanjutnya mempengaruhi efektifitas organisasional. Selanjutnya, Otley (1980), mengemukakan pengembangan model kontingensi ini dengan perluasan dari model linier sederhana. Sesuai model, aspek-aspek dalam model kontingensi tersebut ditegaskan dapat berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap sistem informasi dan efektifitas pelaporannya. Hubungan tersebut dapat dalam bentuk pengaruh langsung terhadap sistem informasi akuntansi, serta untuk mana sistem informasi ini sebagai mediasi (*intervening*) yang menentukan efektifitas organisasional.

Teori kontingensi Otley (1980) ini diperkuat dengan deskripsi Brownell (1982), serta Govindarajan (1986), yang mengemukakan klasifikasi aspek kontingensi serta atribut individual dan organisasional sebagai variabel yang bersifat kontingensi. Variabel-variabel yang dikemukakan dijelaskan sebagai faktor kontingensi yang mempengaruhi sistem perencanaan dan pengendalian dalam organisasi. Brownell (1982) mengemukakan variabel kontingensi dengan klasifikasi: *culture* (budaya, legal, agama, ras), *organizational* (stabilitas, lingkungan, teknologi, ketidakpastian tugas, struktur organisasi), *interpersonal* (gaya kepemimpinan, karakteristik tugas, karakteristik kelompok, situasi, tekanan tugas, ukuran kelompok, kesesuaian antara individu dengan



tugas), *personal (locus of control, authoritarian)*. Govindarajan (1986) mengemukakan variabel kontekstual organisasi dan individu yang meliputi *locus of control*, gaya kepemimpinan, motivasi, sikap, komitmen, karakteristik kelompok, tekanan tugas (atribut psikologi individu), dan struktur organisasi, budaya organisasi, teknologi produksi, faktor pasar, lingkungan organisasi, sistem kompensasi, strategi, kesulitan tugas dalam kontekstual organisasi.

Teori kontingensi menegaskan serangkaian variabel yang dikemukakan ke dalam 2 (dua) klasifikasi, yaitu variabel-variabel sebagai faktor internal, dan variabel-variabel sebagai faktor eksternal dari organisasi. Faktor internal merupakan faktor yang berhubungan dengan faktor organisasional, seperti individu dengan atribut psikologi yang terlibat dalam implementasi sistem. Faktor eksternal merupakan faktor yang dengan faktor ini organisasi harus melakukan penyesuaian, seperti lingkungan, teknologi, dan legal. Dalam organisasi, teori kontingensi dikemukakan dari perspektif keberhasilan implementasi sistem organisasi. Dikemukakan terdapat faktor manajemen, faktor manusia, faktor organisasional seperti dukungan atasan yang menentukan keberhasilan implementasi sistem teknologi informasi (Bodnar dan Hopwood, 1995, Jawad, 1997, dalam Latifah dan Sabeni, 2007). Kren (1997) mengemukakan model normatif dari riset sistem pengendalian dalam akuntansi (*model of control system research in accounting*). Model yang dikemukakan merupakan *The antecedents and consequences of using accounting information to evaluate subordinate performance*. Kajian menunjukkan adanya faktor penentu terhadap desain sistem pengendalian berupa sistem akuntansi dengan *antecedent variables (e.g. individual and organizational attributes and the environment)*. Model ini menjabarkan kembali teori kontingensi dengan variabel-variabel internal dan eksternal sebagai *antecedent variables* yang mempengaruhi sistem akuntansi organisasi. Model riset sistem pengendalian dalam akuntansi ini juga mendeskripsikan kriteria variabel kinerja, serta kinerja organisasi.

#### (iv) Konsep Good Governance

Perkembangan lingkungan ekonomi global yang memberi dampak krisis ekonomi di Indonesia pada tahun 1997, menjadi titik awal diterimanya konsep *good governance* yang diberlakukan pada lembaga pemerintah dan swasta. Syarat pertepatan dari prinsip-prinsip *good governance* dikemukakan seiring ditandatanganinya *Letter of Intent (LoI)* antara Pemerintah Indonesia dengan *International Monetary Funds (IMF)*. Syarat untuk pemenuhan kerjasama menjadi dasar pelaksanaan prinsip-prinsip *good governance* dalam setiap proses pengelolaan oleh pemerintah sebagai *Good Government Governance*, dan bagi pihak swasta dinyatakan sebagai *Good Corporate Governance*.



Konsep *good governance* dikemukakan dari berbagai sumber (*World Bank, UNDP*). Pengertian konsep *governance* adalah sebagai cara, yakni bagaimana kekaasaan negara digunakan untuk mengelola sumber daya ekonomi dan sosial guna pembangunan masyarakat. Menurut definisi UNDP (LAN, 2000), *governance* mempunyai tiga kaki yaitu *economic, politic, dan administrative*. *Political authority* meliputi proses-proses pembuatan keputusan untuk formulasi kebijakan, *Economic authority* meliputi proses-proses pembuatan keputusan yang memfasilitasi penyelenggaraan ekonomi. Aspek ekonomi ini mempunyai implikasi terhadap tataran *equity, poverty, dan quality of life*. *Administrative authority* mencakup sistem implementasi kebijakan. *Governance* merupakan konsep yang mendeskripsikan penggunaan kewenangan politik, ekonomi dan administrasi untuk mengelola urusan-urusan negara pada semua level atau tingkatan.

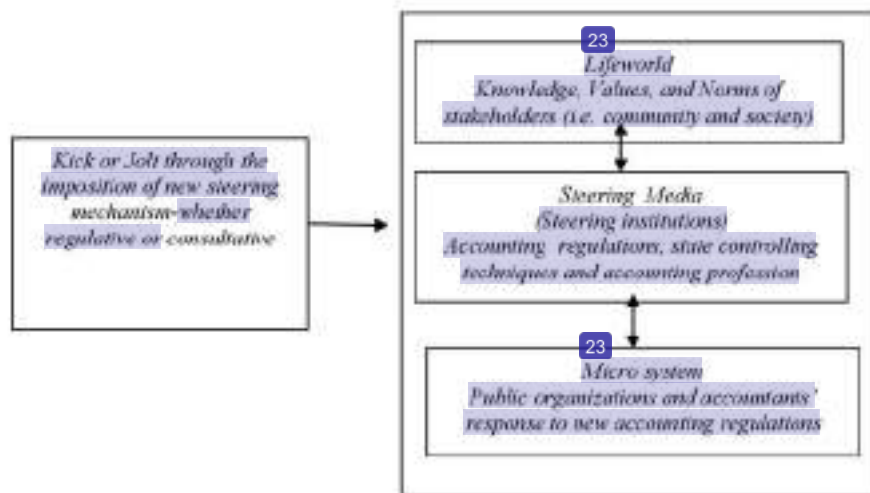
Karakteristik *good governance* berkenaan dengan (1) *participation*; (2) *rule of law*; (3) *transparency*; (4) *Responsiveness*; (5) *consensus orientation*; (6) *equity*; (7) *effectiveness and efficiency*; dan (8) *strategy vision* (Mardiasno, 2002; UNDP dalam LAN, 2000). Dalam konteks otonomi dan desentralisasi fiskal perspektif *good governance* dikemukakan Sidik (2007) dalam kaitan dengan 4 (empat) isu, yaitu *transparency, accountability, responsiveness, and human right*, dimana secara universal disetujui bahwa desentralisasi akan memperkuat tujuan-tujuan dan nilai-nilai dari isu tersebut. Tujuan dan nilai dalam konteks pengelolaan adalah, pertama, untuk menciptakan ruang bagi partisipasi warga dan masyarakat bersinergi dalam menilai kinerja pemerintah daerah. (Dye, 1981 dalam Subarsono 2006:3). Kemudian adanya kandungan nilai-nilai yang membuat penyelenggara negara dapat lebih efektif bekerja untuk mewujudkan kesejahteraan rakyat, serta pemenuhan praktek *good governance* sebagai penyelenggaraan negara yang bersih dan bebas dari korupsi serta berorientasi pada kepentingan publik.

### 3.3.2. Aspek Regulasi Akuntansi

Aspek politik dalam lingkungan akuntansi keuangan adalah representasi dari hadirnya aturan atau regulasi. Peran regulasi dibentuk dari pengertian konsep yang bersifat *tektual*, yaitu regulasi yang bermakna sebagai suatu pengaturan (Alwi, 2005). Fungsi regulasi adalah sebagai instrumen kebijakan yang bersifat *compulsory instruments* atau instrumen wajib untuk acuan pelaksanaan (Subarsono, 2006). Suatu regulasi yang ditetapkan dapat berbentuk standar, prosedur perijinan, larangan perilaku tertentu, dan perintah untuk melakukan tindakan. Teori-teori aplikasi yang mendasari konsep peran regulasi dikemukakan sesuai Sawyer (1992), yang mengemukakan suatu kejelasan peran (*role clarity*) dicapai dengan memenuhi kejelasan tujuan (*goal clarity*) dan kejelasan proses (*process clarity*).

Parera and Beydoun (2007), mengemukakan konsep *The regulatory framework for accounting and financial reporting has three level*. Sesuai konteks, suatu pembentukan regulasi dideskripsikan sebagai proses penetapan bentuk dan isi regulasi akuntansi dan pelaporan keuangan di tingkat pelaksanaan atau implementasi yang mengacu pada referensi legal secara horizontal serta acuan yang ada di atasnya. Model Habermas (Hassan, 2008), menjelaskan suatu undang-undang (*role of law*) berkaitan dengan pengarahannya aktifitas sosial, yaitu terkait perbedaan setiap aturan di tingkat atas yang bersifat makro dengan mekanisme pengarahannya (*steering mechanism*) di tingkat lokal atau bersifat mikro pada organisasi.

Teori kelembagaan ini dikemukakan melalui Habermas' *social development model* (1987).



**Gambar 3.2.**  
**Habermas' Societal Development Model**  
(Hassan (2008: 294))

Model Habermas, sesuai gambar 3.2., menunjukkan hubungan antara *steering mechanism* yang mempengaruhi *life world*, *steering media*, dan *micro system* yaitu respon organisasi terkait regulasi akuntansi dan nilai organisasi. *Habermas's view* dimaksud menunjukkan peran dari undang-undang (*role of law*) dalam pengarahannya aktifitas sosial. Sesuai deskripsi dalam gambar tersebut, terdapat hubungan timbal balik antara dimensi makro menuju dimensi mikro, yaitu suatu kondisi yang berkaitan dengan sifat dasar dari perbedaan setiap aturan di tingkat atas dengan mekanisme pengarahannya (*steering mechanism*) dalam penerapannya melalui respon pelaksana regulasi pada tingkat pelaksana di bawahnya. Pada tingkat mikro dalam organisasi, dipertimbangkan suatu mekanisme pengendalian

administratif dengan acuan regulasi untuk pelaksanaan akuntansi serta pelaporan keuangan organisasi, yaitu melalui penguatan respon dari entitas pelaksana dan akuntan terhadap regulasi akuntansi yang baru ditetapkan.

Kebutuhan regulasi akuntansi selain pada sector "private", adalah terkait praktek badan-badan pemerintah yang sering menghadapi pekerjaan-pekerjaan di bawah mandat dari undang-undang yang terlalu makro dan mendua (*ambiguous*), sehingga memaksa mereka untuk membuat diskresi, untuk memutuskan apa yang seharusnya dilakukan dan apa yang seharusnya tidak dilakukan (Subarsono, 2006). Sesuai konteks, maka kebijakan akuntansi yang dilembagakan seperti untuk sector "private" adalah aspek regulasi bagi sector Pemerintahan dalam menjelaskan praktek akuntansi. Hal ini juga berlaku pada sector "private" dan sector public, di mana suatu kebijakan akuntansi organisasi ditetapkan mengacu pada Standar Akuntansi yang dilembagakan pada lingkungan akuntansi keuangan. Bastian (2006) mendeskripsikan hal ini sebagai usaha harmonisasi antar yurisdiksi dengan menggunakan dasar akuntansi yang sama, serta adanya upaya untuk harmonisasi antara persyaratan atas laporan ekonomis dan keuangan.

Dalam sector public Proses pembentukan regulasi secara normatif hal dinyatakan dalam UU No 10 Tahun 2004 dan Perubahannya. Implikasi regulasi ini menegaskan kebutuhan penetapan regulasi untuk pemerintah yang dilakukan secara berjenjang sesuai konteks peraturan formal di Indonesia, yaitu meliputi Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, Peraturan Menteri, Peraturan Daerah, ke dalam kelengkapan format Peraturan Kepala Daerah. Menurut Bastian (2010) konteks regulasi ini terkait teknik penyusunan regulasi keuangan publik, yang bermakna, adanya rangkaian alur tahapan yang memiliki tingkatan sesuai otoritasnya sebagai kerangka kerja dalam penetapan dan penerapan regulasi untuk akuntansi dan pelaporan keuangan.

Pemenuhan peran regulasi sebagai kebutuhan organisasi memerlukan proses pembentukan dan implementasinya. Penelitian terkait tahap pembentukan dan penetapan regulasi dikemukakan Saudagaran and Diga (2000); Subarsono (2006); Parera and Baydoun (2007). Pembentukan regulasi merupakan penentuan kebijakan dalam menjawab bagaimana regulasi ditetapkan, bagaimana proses menetapkannya, serta apa isi regulasi. Implementasi regulasi tahap dalam pemberdayaan regulasi sebagai acuan pelaksanaan kegiatan, adalah dengan menjawab pertanyaan apa yang diterima penerima kebijakan, apa kebutuhan penerima dalam memenuhi arah proses penerapan. Tahap implementasi regulasi meliputi respon serta kepatuhan penerapan regulasi (Craig and Diga, 2007; Hassan, 2008).

Adanya deskresi dalam penetapan regulasi ini bermakna bagi pemerintah daerah dan legislatif untuk melakukan langkah normatif dalam pembentukan perangkat regulasi untuk pemerintah daerah. Menurut Soekarwo (2003) langkah pembentukan, penetapan regulasi untuk pemerintah daerah merupakan penggunaan dari konsep *self modifying*



*power*, sebagai kemampuan untuk melakukan penyesuaian dari tatanan hukum normatif yang berlaku secara nasional sesuai dengan kondisi daerah. Regulasi yang dibentuk dan ditetapkan dalam format pokok-pokok pengelolaan keuangan daerah dan sistem akuntansi keuangan daerah, merupakan dokumen yang dinamis (*40 documents*). Hal ini bermakna terhadap dokumen peraturan tersebut akan senantiasa diperbaharui (*up date*), dan di mana pemerintah daerah dapat menyesuaikannya sesuai kondisi daerah masing-masing. Pendekatannya dengan mengacu pada ketentuan peraturan perundang-undangan yang diberlakukan di atasnya (*omnibus regulation*).

Penjelasan teoritis terkait kebutuhan pembentukan dan implementasi regulasi, yaitu dalam konsep *compliance with accounting regulations* yang dikemukakan dalam 2 (dua) aspek bahasan (*substantive* dan *compliance*).

<i>Substantive gap</i>		<i>Compliance Gap</i>
<i>Regulatory Intent</i>	<i>Formal Regulations</i>	<i>Actual Practices</i>

**Gambar 3.3.**  
**Aspects of Compliance**  
 (Sumber: Craig and Diga, 2007)

Pembentukan regulasi dikemukakan untuk memenuhi kejelasan tujuan sesuai isi regulasi dan kelengkapan format regulasi akuntansi dan pelaporan keuangan. Sesuai model Craig and Diga (2007) tersebut merupakan substansi dalam hubungan *regulatory intent* terhadap acuan regulasi yang ditetapkan sebagai *formal regulations* yang menjadi acuan pembentukan regulasi. Kemudian, suatu implementasi regulasi dijelaskan dengan tingkat penerapan regulasi yang dikemukakan dalam hubungan konsep *actual practices* sebagai implementasi dari acuan *formal regulations* yang telah dibentuk dan ditetapkan regulasinya pada organisasi.

Regulasi yang pada sektor publik, ditetapkan untuk pemerintah memerlukan kejelasan tujuan yang dijelaskan sesuai isi regulasi, dan kelengkapan format atau bentuk regulasi yang dapat memenuhi peran sebagai acuan untuk seluruh proses pengelolaan keuangan negara/daerah. Sebagai dasar dalam pembentukan dan penetapan regulasi pengelolaan keuangan, ditetapkan dengan mempertimbangkan pada hubungan substantif dengan asas-asas pengelolaan keuangan negara/daerah. Sesuai Sidik (2007:465), suatu proses pembentukan isi regulasi memerlukan dasar pengintegrasian dari pengaturan dalam tahap perencanaan dan penganggaran, penganggaran dan kerangka kerja akuntansi, implementasi prosedur dan pengendalian, syarat pelaporan untuk kebermaknaan akuntabilitas keuangan, dan rancangan audit. Hal ini menjadi substansi penetapan isi acuan regulasi pengelolaan keuangan daerah yang memenuhi



kejelasan tujuan sesuai isi regulasi serta kelengkapan format peraturan dalam pelaksanaan akuntansi keuangan negara/daerah.

Deskripsi regulasi dalam tataran pemerintah daerah, dikemukakan sesuai penjelasan atas Peraturan Daerah, yaitu dalam penetapan yang memenuhi tujuan Peraturan daerah yang sesuai asas *ombibus regulation*. Hal ini untuk memenuhi isi dan bentuk regulasi yang materinya telah mengakomodasi <sup>51</sup>bagai peraturan per undang-undangan di atas. Sebagai suatu tujuan agar memudahkan dalam pelaksanaan regulasi dan tidak menimbulkan multi tafsir dalam penerapannya. Peraturan dimaksud memuat berbagai kebijakan terkait dengan perencanaan keuangan dan penganggaran, pelaksanaan prosedur keuangan/ penatausahaan, syarat pelaporan keuangan entitas, aspek kinerja keuangan, aspek rancangan audit dalam pertanggungjawaban keuangan daerah, serta aspek penetapan pedoman teknis sistem akuntansi keuangan daerah untuk dasar penetapan Peraturan kepala daerah tentang Sistem Akuntansi Keuangan Daerah (Sidik, 2007; Basuki, 2007).

Regulasi akuntansi yang dibentuk dan ditetapkan sektor publik (pemerintahan) tentang sistem akuntansi keuangan, adalah mengacu kepada Peraturan pemerintah dan Peraturan Daerah tentang administrasi pengelolaan keuangan negara/daerah. Termasuk dalam hal ini aturan akuntansi yang diberlakukan dalam lingkungan akuntansi keuangan pemerintah pada tingkatan kebijakan akuntansi di satuan unit organisasi. Kebutuhan dalam memenuhi kelengkapan format peraturan tentang sistem akuntansi keuangan disesuaikan dengan kriteria fungsi sistem akuntansi. Konteks kelengkapan format peraturan ini dijelaskan mengacu pada tujuan sistem yaitu untuk mempermudah pelaksanaan akuntansi, serta meninjau ulang kinerja akuntansi (Levingston, 1975, dalam Bastian, 2009: 152; Neuner, 1972 dalam Bastian, 2009). Kelengkapan bentuk acuan teknis kegiatan sebagai acuan yang memenuhi proses aktifitas/kegiatan secara teknis, metodik, prosedural, serta klerikal dari sistem akuntansi keuangan daerah. Implikasinya, pada kebutuhan serta pemenuhan alat kerja sistem dan prosedur sebagai pedoman yang digunakan untuk acuan perlakuan akuntansi yang mengikuti alur dalam siklus akuntansi (Halim, 2004; Bastian, 2006; Kiesso *et al.*, 2011).

Implementasi regulasi merupakan tahap proses sosial organisasi dalam proses perubahan sikap, yaitu proses sikap kesediaan, identifikasi, dan internalisasi (Kelman, 1958, dalam Azwar, 2009). Internalisasi terkait individu yang menerima dan bersedia bersikap sesuai dengan sistem nilai yang dianutnya. Tahap implementasi regulasi sesuai Craig and Diga (2007) adalah memerlukan proses penerimaan regulasi dan kemudahan regulasi dalam penerapannya. Sesuai konteks penerimaan regulasi merupakan kelayakan administratif (*administratif operability*) yang diindikasikan dengan dukungan organisasi (*organizational support*) dari penerima kebijakan atau regulasi yang telah ditetapkan. Suatu perilaku yang dikaitkan dengan bentuk pengetahuan, sikap, dan bentuk tindakan dalam menanggapi regulasi yang ditetapkan. Subarsono (2006)

mengemukakan penerimaan regulasi yang aplikabel bukan hanya dari sudut penggunaan susunan kata dan kalimat yang indah, tetapi terlebih pada aspek fisibilitas regulasi tersebut untuk diimplementasikan.

Konteks penerimaan regulasi dikemukakan sesuai Bienstock *et al.* (2003), yaitu sebagai karakteristik perilaku yang mengakui dan menerima berbagai nilai dan norma organisasi, serta seperangkat aturan dan perundangan yang berlaku dalam organisasi. Konsepsi ini meliputi perilaku yang menunjukkan sikap *respect* terhadap peraturan organisasi, menjalankan tugas-tugas dengan lengkap, sikap bertanggungjawab atas sumber-sumber daya organisasi. Kemudian untuk kemudahan penerapan regulasi dikemukakan sebagai kriteria seleksi alternatif kebijakan atau regulasi yang mempertimbangkan *applicoble* dari regulasi. Peran regulasi melalui perspektif implementasi juga dijelaskan dengan suatu indikasi kemudahan penerapan regulasi sesuai konsep adaptabilitas, desentralisasi dan kinerja (Lau and Woodman, 1995; Abernethy & Bowens, 2000). Implementasi regulasi sesuai konteks tujuan yang dikemukakan (Shield, 1995; Krumweide, 1998), di mana makna isi regulasi sebagai sarana bagi pengguna untuk dapat mengerti, menerima dan merasa nyaman dari perasaan terkejut atau perasaan khawatir dalam proses implementasi.

Sudagaran and Diga (2000) mengemukakan konteks peran regulasi pengelolaan keuangan ini, dideskripsikan sesuai konsepsi *effectiveness of enforcement and quality of financial reporting*. Suatu implikasi peran regulasi pelaporan keuangan (*financial reporting regulation*) dapat diberlakukan dengan penggunaan metode *preventive (ex ante)* dan *punitif (ex post)*. Standar akuntansi merupakan representasi dari metode *preventive* dalam menjaga praktek akuntansi yang baik. Konsep punitif bermakna sebagai regulasi yang diaplikasikan untuk dasar acuan pelaksanaan audit, review pemerintah secara periodik, *supervisory*, persyaratan *audit committee*, persyaratan legal untuk kecukupan pengendalian internal, dan pendekatan yang bermakna regulasi sebagai acuan penilaian atas pelaporan keuangan yang telah disusun yang dinilai dalam kepatuhannya pada isi dan bentuk regulasi. Pemberlakuan metode dalam akuntansi dan pelaporan keuangan organisasi berkaitan dengan pemenuhan asas-asas pengelolaan keuangan pada sifat, cara-cara, tanggungjawab, dan integrasi. (Basuki, 2007). Dalam konteks Indonesia ditulis, The Legal System memiliki tantangan relevansi, karena: "Berbagai perintah hukum era prakolonial juga berlanjut, menciptakan situasi pluralisme hukum. Sumber utama hukum Indonesia adalah (a) Adat, hukum adat dan adat dari banyak kelompok etnis dan agama di Indonesia, (b) hukum Syariah atau Islam (suatu bentuk Adat), dan (c) hukum kolonial Belanda yang masih bertahan dan yurisprudensi Eropa (Parera dan Baydoun, 2007: 210).

### 3.3.3. Aspek Ekonomi : Finansial

Informasi akuntansi, informasi keuangan (financial) adalah juga informasi ekonomi. Dalam konteks aspek ekonomi: financial, menunjukkan pentingnya fungsi dan kedudukan auditor karena berperan sebagai pihak ketiga yang bebas (independen) yang harus menentukan bahwa laporan keuangan dalam "monetary term" (moneter) apakah telah disajikan secara wajar oleh manajemen. Aspek ekonomi yang memberikan dasar kebijakan akuntansi untuk pelaporan keuangan organisasi terkait dengan nilai ekonomis dan sumber jasa potensial yang dikelola organisasi, informasi dampak aktifitas operasional organisasi pada nilai ekonomi dan keuangan. Aspek ekonomi dalam lingkungan akuntansi keuangan adalah terkait dengan aspek keuangan organisasi. Pada sector private, aspek ini terkait utama dengan mekanisme pasar keuangan, dan pasar modal. Aspek ini pada sector private berkekuatan pasar (market perspective). Pada sector pemerintahan, aspek ekonomi: financial ini terkait regulasi dalam kaitan akuntansi atas APBN/APBD, atau akuntansi anggaran sector pemerintahan. Aspek aspek ekonomi: finansial dalam hal ini terkait aspek modal dan seluruh elemen keuangan dalam laporan keuangan. Aspek financial penting menjadi subjek pelaporan keuangan. Kebutuhan pada informasi aspek ekonomi dalam ukuran financial sebagai tantangan dunia akuntansi keuangan untuk implementasinya. Tututan pentingnya substansi peran aspek ini, sesuai tantangan, di mana "... bahwa kurangnya transparansi keuangan dalam sistem akuntansi bisa membawa dampak yang fatal dalam perekonomian suatu negara. Isu ini tetap menjadi relevan bagi Indonesia pada saat ini, dan dikemukakan sebelumnya, karena kondisi ekonomi yang semakin "vulnerable" seperti sekarang ini" (Adiningsih, 2007: 11-12).

Sesuai kebutuhan pada mutu ekonomi melalui mutu informasi keuangan, maka perlu pencapaian dengan suatu penguatan pada tumpukan tujuan dan regulasi akuntansi formal. Secara formal bahwa beberapa pihak dalam transaksi organisasi seringkali mempunyai keunggulan informasi dibandingkan dengan pihak lainnya. Inilah *infomation asymmetry*. Manajemen dalam menyusun laporan keuangan berpedoman pada standar/prinsip akuntansi dan bebas dari salah saji yang material dan laporan keuangan tersebut diinterpretasikan oleh pemakai dengan juga berpedoman pada standar/prinsip akuntansi yang sama, maka harapannya adalah bahwa pelaporan akuntansi (*financial reporting*) menjadi efektif sebagai media komunikasi. Persoalannya adalah siapakah yang menjamin bahwa laporan keuangan benar-benar telah disusun sesuai dengan standar/prinsip dan bebas dari salah saji dan ketidakjujuran sementara



pemakai (pihak yang berkepentingan) hanya menerima laporan keuangan sebagai produk.

Pada sektor public, terwujudnya keselarasan aspek **66** : financial adalah bagian dari prinsip utama *good governance*, yaitu *rule of law; transparency; Responsiveness; effectiveness and efficiency*. Kewajaran pelaporannya penting ditetapkan dalam criteria standar dan kebijakan akuntansi. Merupakan bagian dari reformasi sektor publik yang sesuai dengan kebijakan otonomi daerah dan desentralisasi fiscal. Implementasinya dengan perangkat peraturan perundang-undangan yang diberlakukan. Rangkaian peraturan perundangan tersebut ditetapkan dalam mencapai tujuan menegakan *good public governance*. Kebutuhan mewujudkan akuntabilitas dan transparansi dikemukakan sebagai esensi dari tata kelola yang baik (Sidik, 2007). Akuntabilitas memberikan respon kinerja melal**67** **responsibilitas tentang pelaksanaan**. Transparansi sebagai komitmen untuk **mengungkapkan secara jujur, terbuka, dan komprehensif tentang informasi yang dibutuhkan oleh publik**. Dalam lingkungan akuntansi sektor publik, dan sector "private" aspek capital : financial memiliki arti arti penting akuntabilitas dan transparansi untuk dideskripsikan dalam pelaporan keuangan.

Informasi akuntansi keuangan merupakan komoditas dan merupakan informasi ekonomi entitas organisasi. Kepentingan terhadap komoditas tersebut dan menghendaki informasi memenuhi sesuai kepentingannya. Kepentingan inilah yang menstimulasi produksi informasi. Suatu karakteristik informasi memerlukan pendorong dalam menghasilkan informasi, yang dikemukakan: *Finer information*, memberi lebih banyak penjel**72**n pada laporan berbasis harga historis yang telah ada. *Additional information*, diperkenalkannya sistem informasi baru untuk melaporkan hal-hal yang tidak termuat dalam sistem harga historis. **Kredibilitas informasi**, penerima informasi mengetahui bahwa pemberi informasi memiliki insentif untuk melakukan pengungkapan sepenuhnya.

Dalam sector public, kebutuhan transparansi sesuai syarat regulasi dalam penjelasan Pasal 16 ayat 1, UU 15/2004, yang menegaskan praktek pelaporan keuangan di Indonesia yang memerlukan syarat transparansi dalam konteks kecukupan pengungkapan (*adequate disclosures*). Transparansi dicirikan oleh informasi yang kredibel. Dalam membentuk praktek *good governance*, konsep transparansi bermakna sebagai pemenuhan kredibilitas dari informasi yang dikomunikasikan (Scott, 2006). Esensi dari kredibilitas adalah penerima informasi mengetahui bahwa penyedia informasi telah memiliki insentif untuk memberikan pengungkapan secara benar (*has an incentive to disclose truthfully*).

Perspektif akuntabilitas merupakan kesediaan untuk melaporkan, mempertanggungjawabkan, dan menjelaskan dasar keputusan, kebijakan, dan sumber daya yang digunakan secara *fair* dan objektif.



Pelaksanaan *good governance* pada akhirnya akan berkerucut pada akuntabilitas publik yang ingin dicapai pemerintah beserta aparat-aparatnya (Soetjipto, 2005). Dikemukakan Whiteoak (1990) fokus agenda akuntabilitas publik adalah kabupaten dan kota dengan alasan bahwa otonomi daerah merupakan usaha untuk lebih mendekatkan kebijakan daerah dengan rakyat. Dengan demikian pemerintah daerah merupakan salah satu kunci dari sistem demokrasi. Konsep akuntabilitas dikemukakan Carnegie and West (2005) sebagai tanggungjawab untuk menyediakan informasi yang memungkinkan pemakai (*users*) untuk membuat pertimbangan tentang kinerja, posisi keuangan, keuangan dan investasi, dan kepatuhan dari kesatuan pelaporan (*reporting entity*). Perspektif menuju *good governance* dengan fokus akuntabilitas dan transparansi, memunculkan tuntutan untuk pembuatan laporan keuangan eksternal yang dapat menggambarkan kinerja lembaga sektor publik (Mahsun, 2009). Dalam reformasi manajemen sektor publik, hal ini dipenuhi dengan penerapan akuntansi dalam praktek pemerintahan guna mewujudkan *good governance*.

Perkembangan paradigma pengelolaan keuangan Negara berpengaruh pada pengelolaan keuangan daerah, sebagaimana dikemukakan Halim (2004), merupakan pergeseran orientasi pengelolaan anggaran daerah (APBD), menuju *horizontal accountability, performance budget*, pengendalian, audit keuangan dan kinerja, konsep *value of money*, konsep pertanggungjawaban serta perubahan sistem akuntansi keuangan pemerintah. Dalam konsep akuntabilitas, dikemukakan alat untuk akuntabilitas tersebut pada tingkat pemerintah daerah adalah dengan akuntansi pemerintah daerah atau akuntansi keuangan daerah (Halim, 2004).

Perspektif implementasi sistem akuntansi keuangan Negara/daeah merupakan penjabaran *administrative authority* dari konteks *good governance* pada pemerintah daerah sebagai penerapan sistem implementasi kebijakan. *Good governance* dalam kebijakan akuntansi dan acuan standar diperlukan pada entitas organisasi, yaitu organisasi private dan sector publik untuk memperoleh informasi keuangan. Agar dapat menjawab dan dapat menjelaskan pertanyaan mengenai apa yang telah dilaksanakan, sedang dilaksanakan dan terhadap yang telah direncanakan untuk dilaksanakan organisasi. Sesuai konteks ini, akuntabilitas pemerintah seharusnya tidak hanya memusatkan pada pemanfaatan sumberdaya (*input*) semata tetapi juga pada kinerjanya (Leo, 1997). Ke depan aspek ekonomi : financial ini akan diperluas maknanya dengan konsep "new capitals", (yang dikemukakan bahasannya dalam system pelaporan terintegrasi).

Aspek ekonomi dalam dimensi informasi dan aspek keuangan organisasi sector public, dibentuk melalui : (i) Perencanaan dan pengendalian administrasi keuangan, dan (ii) Perencanaan dan pengendalian keputusan perencanaan keuangan. Pertama terkait

kriteria pemeriksaan dalam perspektif pemeriksaan akuntansi, untuk dapat dikatakan wajar, suatu laporan keuangan harus memenuhi dua syarat yaitu (1). Disusun sesuai dengan standar/prinsip akuntansi berterima umum (yang diterima secara umum) dan (2). Bebas dari kekeliruan dan ketidakjujuran. Akuntan publik bertanggungjawab untuk meyakinkan bahwa laporan keuangan benar-benar informatif bebas dari kesalahan dan dapat dipercaya dan sesuai dengan standar/prinsip akuntansi yang menjadi kesepakatan. Suatu kriteria Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) atas laporan keuangan organisasi pemerintah, bermakna kepatuhan pada regulasi keuangan, regulasi akuntansi atau Standar Akuntansi Pemerintahan, kepatuhan pada pelaksanaan Sistem Pengendalian Internal dan transparansi. Kedua terkait kinerja capaian keuangan Negara/daerah. Kinerja dalam kesehatan keuangan Negara/daerah disajikan dalam media pelaporan keuangan sebagai informasi ekonomi (keuangan).

### 3.4. Fungsi dan Peran Akuntansi Keuangan

#### 3.4.1. Fungsi Sistem Akuntansi Keuangan

Fungsi sebagai kegiatan pokok atau yang utama. Pemenuhan fungsi akan menghadirkan suatu peran. Kejelasan hadirnya peran (*role clarity*) adalah hadirnya kejelasan tujuan dari kejelasan proses pada fungsi yang diimplementasikan (Otley, 1980). Kegiatan utama atau fungsi dari akuntansi keuangan adalah aktifitas yang terkait dengan aspek teknis, sosial, administratif. Fungsi ini dipenuhi pada tataran "input-proses-output" sebagai sistem akuntansi keuangan. Secara teknis dengan komunikasi antar sub fungsi dengan aktifitas, suatu fungsi dibentuk dalam "siklus akuntansi keuangan".

Wilkinson (1989) mengemukakan, sistem informasi akuntansi sebagai kerangka kerja yang terintegrasi dalam organisasi yang menggunakan sumber daya untuk merubah data ekonomik menjadi informasi keuangan untuk kegunaan internal dan eksternal. Dalam konteks peran, Wilkinson (1989) mengemukakan kegunaan (*purposes*) dan manfaat (*benefits*) dari sistem informasi akuntansi (*Accounting Information System*), yaitu dalam 2 (dua) kegunaan menyediakan informasi (1) untuk mendukung operasional dan syarat legal, dan (2) mendukung pengambilan keputusan. Suatu sistem informasi akuntansi mencapai sepenuhnya kedua tujuan tersebut dari pertimbangan nilai kegunaan dan manfaat informasi. Untuk kegunaan dan manfaat pertama, dihasilkan melalui hasil aktifitas pemrosesan transaksi (*transaction processing*) sebagai fungsi sistem akuntansi, dan untuk kegunaan dan manfaat yang kedua dihasilkan melalui aktifitas pemrosesan informasi (*information processing*) sebagai fungsi sistem informasi.

Implementasi sistem akuntansi memerlukan perhatian pada peranan regulasi informasi akuntansi. Penelitian berikut memiliki keterkaitan dengan fenomena peran regulasi dalam implementasi akuntansi.

Dasar pendefinisian sistem akuntansi dapat dikemukakan sesuai Wilkinson (1989) yang mengemukakan sistem akuntansi dengan fungsi terkait konsep *transaction processing*. Konsep sistem akuntansi dibentuk dari aktifitas pemrosesan transaksi akuntansi melalui prosedur yang disebut siklus akuntansi (*accounting cycle*). Siklus akuntansi merepresentasikan sistem akuntansi karena aktifitas-aktifitas dalam tahap input, proses, dan output dari siklus akuntansi tersebut menggambarkan tahap-tahap di dalam aktifitas akuntansi (*steps within the accounting activity*), yaitu *economic data* menuju aktifitas *recording, processing, analyzing, reporting* untuk menghasilkan *financial information* (Wilkinson, 1989).

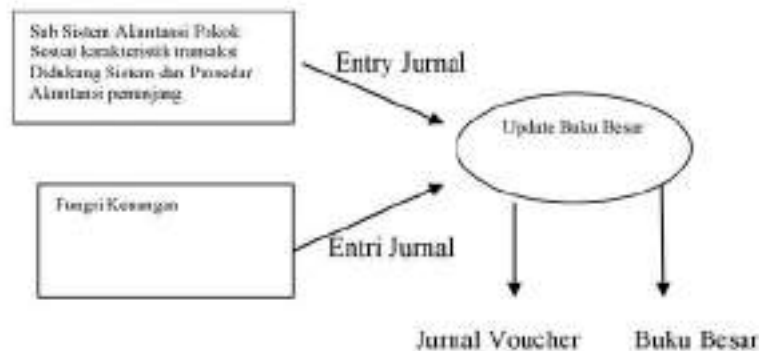
Fungsi sistem akuntansi, dikemukakan meliputi: organisasi dan manajemen, perencanaan dan administrasi, keuangan, internal audit, analisis keuangan dan laporan, kebijakan dan prosedur, persediaan, *work accounting*, umum (Levingston, 1975, dalam Bastian, 2009:152). Fungsi sistem akuntansi dari sudut pandang tujuan dikemukakan Wilson and Kattelus (2002) sebagai fungsi dari sistem akuntansi pemerintahan (*A Governmental Accounting System*). Fungsi sistem akuntansi pemerintahan dikemukakan meliputi dua hal, yaitu untuk menyajikan kewajaran laporan keuangan dan pengungkapan penuh (76) dan aktifitas-aktifitas dari unit pemerintah dalam kesesuaiannya dengan prinsip-prinsip akuntansi berterima umum, dan untuk menetapkan dan menunjukkan kepatuhan dengan aspek legal yang berhubungan dengan pelaporan keuangan dalam pengelolaan keuangan, dan syarat dalam kontrak keuangan (*Governmental Accounting Standard Boards, GASBs No 34*). (92)

Sesuai prinsip sistem akuntansi sektor publik dikemukakan dalam *A manual for Government Accounting dari United Nations Organization (UNO)*, di mana sistem akuntansi dirancang antara lain untuk memenuhi regulasi, sistem akuntansi (53) selaras dengan klasifikasi anggaran, rekening terkait objek dan tujuan, memb (53) proses pemeriksaan dan menyajikan informasi yang akan diperiksa, selaras dengan pengawasan administratif dana, kegiatan, manajemen program, pemeriksaan intern dan penilaian kinerja, menghasilkan informasi untuk penilaian kinerja (Bastian, 2009: 152-153).

Deskripsi Romney dan Steinbart (2003), mengemukakan fungsi akuntansi keuangan dari system akuntansi, yaitu sebagai 4 (empat) dasar aktifitas yang membentuk buku besar dan system pelaporan.

1. Membuat /memperbaharui buku besar (update the general ledger)
2. Melakukan jurnal penyesuaian (Post adjusting entries)
3. Mempersiapkan laporan keuangan (prepare financial statements)
4. Menghasilkan laporan-laporan untuk manajemen (produce managerial reports)

Aktifitas pertama dalam "the general ledger system" adalah memmbentuk atau meperbaharui sesuai perkembangan transaksi terkait buku besar. Sesuai deskripsi digambarkan berikut.



Gambar 3.4.  
Aktifitas Update Buku Besar  
(Sumber, Adaptasi, Romney and Steinbart.2003)

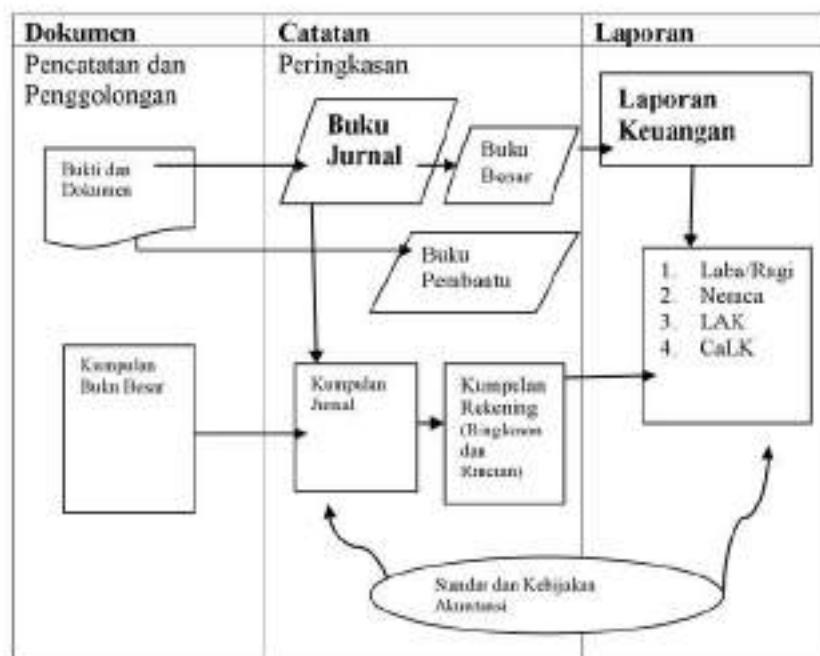
- Aktifitas pertama, memperbaharui buku besar dengan memasukkan jurnal-jurnal dari fungsi akuntansi dan fungsi keuangan. Jurnal-jurnal yang bersumber dari sub-sub sistem akuntansi pokok sesuai fungsi bisnis yang didukung sub sistem dan prosedur akuntansi penunjang serta dari sumber fungsi keuangan untuk buku besar kas. Sistem voucher dibentuk dan susunan buku besar sebagai fungsi dari sistem akuntansi keuangan organisasi.
- Aktifitas kedua terkait memasukan setiap jurnal penyesuaian dalam tujuan memenuhi laporan keuangan. Jurnal penyesuaian dilakukan setelah tahap penyusunan neraca percobaan atau "initial trial balance". Jurnal penyesuaian dapat diidentifikasi melalui 5 (lima) katagori, yaitu:



1. Pemenuhan metode accruals (seperti adanya wesel bayar /wages payable)
2. Peenuhan metode Deferrals (seperti pengakuan atas rent, interest, insurance)
3. Pemenuhan estimates (seperti perhitungan sesuai metode untuk depreciation asset tetap)
4. Pemenuhan revaluation (seperti adanya perubahan dalam penilaian persediaan/ change in inventory method)
5. Pemenuhan Corrections (seperti kesesuaian akun terkait Definisi, pengakuan)

Penyesuaian dilakukan mengacu pada praktek akuntansi sesuai criteria standar akuntansi.

Pelaksanaan aktifitas akuntansi pada organisasi dapat dideskripsikan melalui gambar berikut.



**Gambar 3.5.**  
**Proses Akuntansi**  
(Sumber: diolah kembali dari Perspektif Standar)

Gambar 3.5. mendeskripsikan proses akuntansi merupakan suatu siklus akuntansi sebagai aspek teknis akuntansi keuangan, adalah didukung implementasi sistem akuntansi penunjang atau sistem dan prosedur

akuntansi memberikan data bukti transaksi yang diproses melalui setiap sub sistem akuntansi pokok. Sesuai, Gambar 3.4, ini meliputi penerapan prosedur akuntansi untuk menghasilkan dokumen sumber transaksi yang memenuhi asas pengendalian internal, serta kepatuhan pada regulasi pengelolaan keuangan organisasi. Implementasi tahap pencatatan, dalam kegiatan identifikasi dan pengukuran pada bukti transaksi yang sesuai aturan akuntansi, pencatatan dalam jurnal dan posting ke buku besar. Tahap pengikhtisaran, pos-pos dalam Laporan Laba/Rugi, Neraca dan pos-pos dalam Laporan Arus Kas yang disusun melalui fungsi keuangan, serta Catatan atas Laporan Keuangan.

Siklus akuntansi keuangan adalah untuk memenuhi fungsi pengolahan data menjadi informasi keuangan. Aktifitas pokok dan utama dari sistem akuntansi keuangan dijelaskan sebagai sistem informasi yang dibentuk dari seperangkat komponen yang saling berhubungan yang berfungsi mengumpulkan, memproses, menyimpan, dan mendistribusikan informasi untuk mendukung pembuatan keputusan dan pengawasan dalam organisasi (Laud and Laudon, 2000). Sesuai perkembangan teknologi informasi, suatu sistem informasi berbasis komputer dikemukakan sebagai perangkat keras dan perangkat lunak yang dirancang untuk mengubah data menjadi informasi yang bermanfaat. Penggunaan perangkat keras dan perangkat lunak tersebut dimaksudkan untuk menghasilkan informasi secara cepat dan akurat (Bodnar and Hopwood, 1995).

- Aktifitas ketiga terkait pemenuhanpersiapan elemen laporan keuangan. Elemen pelaporan keuangan disajikan sesuai dengan syarat standar akuntansi. Pada sector private dan sector public atau pemerintahan terdapat perbedaan nama laporan, dan jumlah elemen pelaporan keuangannya. Laporan keuangan disiapkan dengan prinsip penyusunan laporan kinerja (laba/rugi) disusun yang pertama, kemudian disusun laporan Neraca, dan terakhir disusun laporan arus kas.
- Aktifitas keempat sebagai tahap final, meliputi aktifitas sistem pelaporan keuangan, yaitu dengan identifikasi pemenuhan pelaporan untuk manajerial. Pelaporan manajerial yang dapat diolah kembali dari siklus akuntansi keuangan, adalah proses mengolah kembali informasi keuangan melalui sistem pelaporan internal. Seperti untuk laporan pengendalian setiap buku besar. Seperti untuk laporan pengendalian kas, pengendalian piutang, Pengendalian persediaan dalam ukuran financial. Kemudian laporan anggaran yang dibutuhkan dalam proses perencanaan. Aktifitas keempat ini, untuk memenuhi laporan-laporan manajerial. Hal ini sebagai fungsi dan peran yang diperluas dari sistem akuntansi keuangan. Di mana pada tahap 1 sampai 3 dilakukan untuk pengguna eksternal dengan pelaporan keuangan. Sedangkan, untuk tahap keempat terkait upaya memenuhi kebutuhan pihak internal manajemen.

Dalam memenuhi sistem pelaporan yang melembaga, suatu pendekatan sistem pelaporan perlu didukung pedoman sistem dan prosedur pelaporan

keuangan. Substansinya adalah memberikan lembar deskripsi laporan yang pemenuhannya telah diidentifikasi dan bersifat mandatory.

<i>ORGANISASI: .....</i>		
<b>LEMBAR DESKRIPSI LAPORAN NOMER:</b>		
Nama Laporan:		
Tujuan Pelaporan:		
Jenis Laporan	Pembuat Laporan:	Diperiksa Oleh:
Manual :	Saat Cut off:	Saat Pelaporan:
Semi Komputer :		
CBISs :		
Sumber Informasi:		
Distribusi Laporan:		
Lembar ke :	Penerima:	Frekuensi Pelaporan
Pengarsipan /Database:		
Masa Simpan:	Tempat Simpan:	Penyimpanan:
Keterangan:		
(Diolah, Penulis, 2018)		

Gambar. 3.6  
Lembar Deskripsi Laporan

#### 3.4.2. Peran Akuntansi Keuangan

Peran akuntansi keuangan dijabarkan dengan pemenuhan output informasi keuangan yang dapat memberikan manfaat dalam penggunaannya. Hal ini berarti adanya pemenuhan pencapaian dari suatu tujuan dikomunikasikannya elemen laporan keuangan. Tujuan laporan keuangan yang dihasilkan dari akuntansi keuangan, menurut SFAC No. 1 tentang *Objectives of Financial Reporting By Business Enterprises*, tujuan pelaporan keuangan adalah :

1. Memberikan informasi keuangan yang dapat dipercaya dan bermanfaat bagi investor dan kreditor untuk dasar pengambilan keputusan investasi dan pemberian kredit.
2. Memberikan informasi posisi keuangan perusahaan dengan menunjukkan sumber-sumber ekonomi (kekayaan) perusahaan serta asal kekayaan tersebut (siapa yang mempunyai hak atas kekayaan tersebut).
3. Memberikan informasi keuangan yang dapat menunjukkan prestasi perusahaan dalam menghasilkan laba (*earning income*).
4. Memberikan informasi keuangan yang dapat menunjukkan kemampuan perusahaan dalam melunasi kewajiban-kewajibannya.
5. Memberikan informasi keuangan yang dapat menunjukkan sumber-sumber pembiayaan perusahaan.
6. Memberikan informasi yang dapat membantu para pemakai dalam meramalkan aliran kas masuk ke perusahaan.

Hubungan antar elemen pelaporan keuangan juga memberikan manfaat yang bermakna bagi pengguna informasi keuangan. Satu set elemen pelaporan keuangan memiliki koherensi serta korespondensi dalam "artikulasi elemen pelaporan keuangan". Seperti Neraca dengan Laba/Rugi, sesuai konsepsi proses penyusunan dalam kerangka konseptual, neraca melaporkan kondisi keuangan dan laporan laba rugi memberikan deskripsi kinerja keuangan. Bahwa semua kejadian yang dilaporkan dalam laporan laba/rugi memiliki keterkaitan atau artikulasi pada aspek yang dilaporkan dalam neraca meskipun dari perspektif yang berbeda.

Suatu tujuan utama laporan keuangan entitas organisasi yang dipublikasikan adalah menyediakan laporan tentang pelaksanaan fungsi penata layanan oleh manajemen dan juga keberhasilannya (atau kebalikannya) dalam mencapai tujuan menghasilkan kinerja ekonomi yang memuaskan oleh entitas organisasi dan memeliharanya dalam posisi keuangan yang kuat dan sehat. "pelaporan keuangan tidak hanya memuat laporan keuangan, namun juga cara - cara lain dalam mengkomunikasikan informasi yang berhubungan, baik secara langsung maupun tidak langsung dengan informasi yang diberikan oleh sistem akuntansi- yaitu . informasi mengenai sumber daya, kewajiban, penghasilan entitas organisasi dan lain-lain (SFAC No 1/ Objectives of Financial Reporting by Business Enterprises). Tujuan pelaporan keuangan sesuai dengan kerangka konsepsi, menunjukkan konsepsi manfaat keputusan bagi : investor, kreditor, dan manfaat bagi stakeholder yang lain.



Bagi investor informasi akuntansi yang diperlukan dalam menilai pertumbuhan nilai saham sehingga dalam jangka pendek menjadi pendukung mencapai *capital gain*. Sedangkan untuk keputusan jangka panjang terkait kemampuan fundamental keuangan entitas organisasi, maka investor memerlukan informasi "kemampulabaan dan kebijakan deviden" untuk investor jangka panjang. Bahwa investor memerlukan informasi yang bersifat "Fincr dan additional information" untuk memenuhi keputusan dengan lingkup jangka pendek dan jangka panjang. Investor memerlukan informasi akuntansi yang berkualitas yang dihasilkan melalui entitas or<sup>29</sup>isasi yang menerapkan acuan standar, sehingga dapat meyakinkan bahwa: " pelaporan keuangan tidak hanya memuat laporan keuangan, namun juga cara – cara lain dalam mengkomunikasikan informasi yang berhubungan, baik secara langsung maupun tidak langsung, dengan informasi yang diberikan oleh system akuntansi- yaitu , informasi mengenai <sup>50</sup>umber daya, kewajiban, penghasilan entitas organisasi dan lain-lain (SFAC No 1/ Objectives of Fina<sup>45</sup>al Reporting by Business Enterprises).

Para investor sangat memerlukan data akuntansi suatu organisasi untuk menganalisis perkembangan organisasi yang bersangkutan. Investor telah melakukan penanaman modal pada suatu usaha, dengan tujuan untuk mendapatkan hasil, maka informasi akuntansi yang diperlukan adalah <sup>7</sup>ormasi tentang perkembangan *dividen, aliran kas dan profitabilitas*. Informasi akuntansi bermanfaat bagi investor dalam membantu <sup>7</sup>engestimate nilai yang diharapkan dan resiko atas return sekuritas. Jika informasi akuntansi tidak memiliki muatan informasi, maka tidak akan ada revisi kepercayaan setelah diterimanya informasi tersebut, dan karenanya tidak memicu pengambilan keputusan beli/jual. Tanpa adanya pengambilan keputusan beli/jual, tidak akan ada volume perdagangan atau perubahan dalam harga <sup>7</sup>alam jangka pendek investor mengharapkan adanya *capital gain*. Pada intinya, informasi akan bermanfaat jika menyebabkan investor mengubah kepercayaan dan tindakan mereka. Lebih jauh lagi, tingkat manfaat bagi investor tersebut dapat diukur dengan besarnya perubahan harga atau volume setelah diumumkannya informasi yang bersangkutan

Bagi kreditor informasi akuntansi yang diperlukan adalah sesuai perluasan tujuan pelaporan untuk berbagai users, termasuk kreditor. Informasi yang diperlukan kreditor adalah informasi terkait pemenuhan syarat keamanan perjanjian dengan kinerja keuangan (untuk bayar bunga). Informasi likuiditas untuk kemampuan membayar kewajiban entitas organisasi, informasi s<sup>47</sup>abilitas untuk keamanan utang jangka panjang. Kreditor penting dan ingin mengetahui perkembangan entitas organisasi setelah pinjaman diberikan. Kreditor harus selalu menilai kemampuan entitas organisasi mengembalikan pinjaman untuk memutuskan apakah harus mem<sup>21</sup>ikan tambahan pinjaman atau menarik pinjaman yang telah diberikan. Bagi calon kreditor informasi tentang entitas organisasi

diperlukan untuk menilai resiko yang akan terjadi sebelum pinjaman diputuskan untuk diberikan. Dengan demikian informasi profitabilitas dan arus kas entitas organisasi sangat penting bagi kreditor.

Bagi pasar manajer informasi akuntansi yang diperlukan, terkait ukuran kinerja manajer. Pasar manajer memiliki kepentingan dengan informasi kinerja manajer dalam mencapai tingkat capaian sesuai kontrak keagenan dengan principal dan pada sisi reputasi manajer dalam mendukung pertumbuhan nilai saham entitas organisasi, melalui laba organisasi dalam *earning management*. Pasar manajer memerlukan informasi laba bersih sebagai ukuran kinerja manajer. Informasi untuk menunjukkan kuantitas dan gambaran penggunaan laba bersih sesuai kontrak kompensasi. Informasi yang disampaikan memotivasi manajer untuk bekerja lebih keras. Dengan ikatan dalam ketentuan kontrak tersebut, manajer akan berjuang mengambil "*incentive-compatibility*". Informasi akan "*symmetry*" saat kepentingan manajer dan pemilik (*principal*) sejajar, karena keduanya menginginkan entitas organisasi berjalan dengan baik, melalui indikator informasi Laba Bersih dan reputasinya pada pasar manajer. Dalam lingkup pasar tenaga kerja manajer akan mengontrol manajer. Manajer yang mempunyai kemampuan yang jelek tidak akan laku, sebaliknya manajer yang sukses akan diburu oleh banyak entitas organisasi. Dengan demikian manajer akan banyak meningkatkan prestasi dengan jalan meningkatkan nilai atau harga saham agar masa depan mereka selalu terjaga. Informasi tentang pendapatan bersih, karena berkaitan dengan kompensasi, bonus, tantiem, yang akan diterima oleh para manajer.

Manfaat untuk stakeholder yang lain, seperti: Supplier: peningkatan atau penurunan dasar pelanggan; Taxing authorities: evaluasi tax returns, investigasi dan audit pajak; Employee: negosiasi "wages", prospective employees, dan juga untuk Customer: antisipasi perubahan harga. Setiap penerima atau pengguna informasi akuntansi menggunakan informasi dalam perspektif kebutuhan untuk keputusan yang relevan. Hal utama disyaratkan, bahwa penerima atau pengguna informasi akuntansi harus memahami makna informasi, bagaimana disusun, dan kegunaannya.

### 3.5. Rerangka Konseptual dan Standar Akuntansi Keuangan

Tinjauan rerangka konseptual dan perspektif standar dalam bidang akuntansi terkait klasifikasi teori akuntansi keuangan yang dinyatakan ke dalam: (i) perspektif *normative theory* dan (ii) *Positive theory*. Teori akuntansi *normative*, dicirikan dengan pertanyaan: bagaimana akuntansi sebaiknya diterapkan (*ought/should*)?. Sedangkan teori akuntansi positif dicirikan dengan pertanyaan: bagaimana akuntansi dapat diterapkan (*is*)?. Teori *normative* didasarkan pertimbangan nilai (*values*), baik/tidak baik, ada unsur "*liberal art*", pernyataan "*prescriptive*", subjektif/*reasoning*. Hal ini direpresentasikan dengan model kerangka konseptual akuntansi. Sementara teori akuntansi *positive* didasarkan pertimbangan fakta empiric,



benar dan salah sesuai aturan akuntansi, ada unsure definisi akuntansi sebagai "science", pernyataan "descriptive", objektif/empiric. Hal ini direpresentasikan dari penetapan suatu standar akuntansi sebagai acuan praktek pada suatu lingkungan akuntansi keuangan.

Dalam literatur teori akuntansi perspektif kegunaan output informasi adalah terkait pengambilan keputusan. Dalam implementasi sistem akuntansi dan sistem pengambilan keputusan, untuk para pemakai (users) mempunyai berbagai macam tujuan, namun pendekatan akuntansi selama ini mengutamakan kepentingan grup pemakai yang paling dominan. Berdasarkan pertimbangan tersebut, penting didekati : (i) Tujuan setiap kegiatan akuntansi adalah untuk melayani kebutuhan pemakai laporan keuangan dalam implementasi tujuan, dan (ii) Dukungan kerangka konseptual sebagai dasar acuan dalam memilih diantara beberapa alternatif akuntansi berdasar tujuan yang telah disetujui secara luas dan tidak memperhatikan semua kepentingan dari macam-macam kelompok yang berusaha berperan di dalam badan-badan yang berwenang dalam penyusunan standar akuntansi.

### 3.5.1. Rerangka konseptual Pelaporan Keuangan

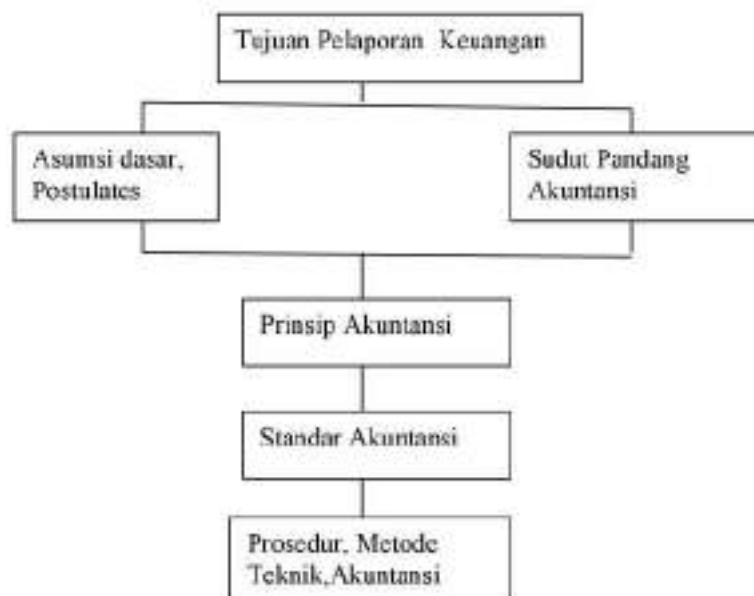
Rerangka konseptual adalah seperangkat tujuan dan dasar yang saling terkait yang dapat mengarah pada standar yang konsisten dan yang mengatur sifat, fungsi dan batasan akuntansi dan pelaporan keuangan. Tujuan mengidentifikasi tujuan dan tujuan pelaporan keuangan. Fundamental adalah konsep dasar konsep pelaporan keuangan yang memandu pemilihan transaksi dan peristiwa lain yang harus dipertanggungjawabkan, pengukuran kejadian dan cara merangkum dan mengkomunikasikannya kepada pihak yang berkepentingan. Konsep tipe itu sangat mendasar dalam arti bahwa konsep lain mengalir dari mereka dan referensi berulang kepada mereka akan diperlukan dalam membangun, menafsirkan dan menerapkan standar akuntansi ( Conceptual Framework Task Force, 2011)

Rerangka konseptual sebagai acuan dari penetapan suatu standar. Rerangka konseptual akuntansi keuangan dibangun secara "ideal" untuk melandasi apa yang sebaiknya sebagai acuan praktek akuntansi. Sebagai representasi teori, rerangka konseptual memberikan penjelasan, pengendalian, dan prediksi suatu standar yang relevan ditetapkan. Hal ini akan menjadi acuan dalam menetapkan pedoman berupa standar akuntansi yang melandasi bagaimana akuntansi dapat diterapkan. Hal ini menjadi acuan dalam penjelasan, pengendalian dan prediksi praktek akuntansi.

Beberapa model rerangka konseptual dikemukakan untuk menunjukkan himpunan dari tujuan pelaporan keuangan, asumsi/postulate, sudut pandang akuntansi, prinsip akuntansi. Hal ini akan mendasari penetapan suatu standar akuntansi, dan berbagai prosedur, teknik dan metode akuntansi dalam praktek. Rerangka konseptual akuntansi

merupakan dasar fundamental akuntansi dan operasionalisasinya untuk menuju penyajian informasi akuntansi keuangan. Dalam konteks pemberlakuan suatu standar akuntansi, selalu kerangka konseptual ditetapkan sebagai bagian terdepan dari isi pernyataan standar.

Rerangka konseptual Normative:



Gambar: 3.7.

Rerangka Konseptual (Normative: Belkaoui)

Rerangka konseptual dalam gambar 3.7. di atas, menunjukkan suatu tujuan akuntansi yang ditetapkan melalui tujuan pelaporan keuangan. Tujuan pelaporan keuangan secara koherensi memerlukan landasan asumsi dasar atau postulates akuntansi dan keselarasannya dengan sudut pandang akuntansi atau teori ekuitas. Landasan selanjutnya adalah prinsip-prinsip akuntansi. Prinsip akuntansi selanjutnya mendasari bentuk standar yang dipilih. Atas dasar bentuk standar yang ditetapkan, selanjutnya menjadi dasar penetapan setiap prosedur, metode dan teknik akuntansi.

Asumsi dasar atau postulates akuntansi adalah pernyataan atau aksioma yang tidak perlu dibuktikan kebenarannya, yang umumnya diterima berdasarkan kesesuaian dengan penyajian elemen pelaporan keuangan, yang menggambarkan lingkungan di mana akuntansi



diberlakukan (seperti aspek ekonomi, aspek sosio, aspek politik atau hukum, erta aspek teori). Dalam akuntansi dikemukakan satu set postulates, seperti : entitas, going concern, unit moneter, periodisitas.

- Postulate Kesatuan akuntansi (entity), bermakna dalam mengukur hasil operasi entitas yang terpisah dan berbeda dari pemilik kesatuan-kesatuan itu. Setiap perusahaan merupakan unit akuntansi yang terpisah dan berbeda dari pemiliknya dan perusahaan lain. Adanya batasan jumlah atribut objek untuk: transaksi, event dan circumstances yang dikaitkan untuk dinyatakan dalam pelaporan keuangan. Harus dibedakan antara transaksi pribadi dan transaksi bisnis/perusahaan. Yang dilaporkan adalah transaksi, kejadian terkait organisasi/perusahaan bukan transaksi pemilik perusahaan. Adanya tanggungjawab kepercayaan oleh manajemen para pemegang saham. Kesatuan akuntansi = tanggungjawab unit ekonomi ybs atas pengelolaan sumber daya ekonomi serta administratif unit tersebut. Dalam ARS No 1: Kegiatan ekonomi dilaksanakan melalui unit-unit atau kesatuan kesatuan yang spesifik. "Pendekatan ini digambarkan lebih baik oleh pelaporan konsolidasian dari berbagai kesatuan sebagai satu unit ekonomi tunggal, tanpa menghiraukan perbedaan dari segi hukum mer. Cara lain untuk mendefinisikan kesatuan akuntansi adalah dari berbagai pemakai, dan bukan dari segi kegiatan ekonomi dan pengendalian administratif dari unit tersebut;
- Postulate Going Concern. Kesatuan usaha melaksanakan operasionalnya berkesinambungan, tidak ada diharapkan adanya likuidasi dalam periode waktu yang tidak dibatasi. Stabilitas eksistensi/operasional itu mencerminkan harapan stakeholders pada kesatuan tersebut. Disusun ikhtisar keuangan merupakan informasi sementara mengenai situasi keuangan kesatuan usaha yang merupakan bagian dari serangkaian laporan yang berkesinambungan. Kecuali saat likuidasi atau dalam hal ada likuidasi, pemakai akan menafsirkan informasi itu sebagaimana dihitung berdasarkan asumsi kesinambungan kesatuan usaha tersebut. Karenanya (apabila usia kesatuan usaha terbatas) maka laporan laporannya akan merinci data pengakhiran dan sifat dari likuidasi. Postulate ini membenarkan penilaian aktiva atas dasar bukan likuidasi dan memberi dasar untuk menghitung penyusutan...untuk dasar penyusutan digunakan dasar historical cost (bukan nilai berjalan atau likuidasi). Aktiva tidak berwujud diamortisasi..sesuai usia kegunaannya dan bukan untuk likuidasi lebih awal. P & L : "kemungkinan penghentian kegiatan secara tiba-tiba tidak dapat memberikan suatu fondasi bagi akuntansi" ..
- Postulate Unit Moneter (unit pengukur). Suatu Unit penukaran dan pengukuran diperlukan untuk memperhitungkan transaksi perusahaan secara seragam. Bilangan yang dipakai umum = unit

moneter. Daya penukaran barang, jasa dan modal diukur dalam satuan uang. Batasan postulate ini:

- 1) Akuntansi terbatas untuk menghasilkan informasi yang dinyatakan dalam satuan unit moneter (tidak mencatat dan mengkomunikasikan informasi lain yang relevan yang bukan moneter).
- 2) Daya beli unit moneter yang tidak stabil (diasumsikan stabil, jika berubah secara tidak signifikan)

Tantangan postulate ini, untuk memilih diantara unit uang dan unit dalam daya beli umum sebagai unit pengukur akuntansi.

- Postulate Periode Akuntansi. Postulate going concern yang dinyatakan, namun para pemakai membutuhkan beraneka informasi tentang posisi keuangan dan prestasi perusahaan untuk mengambil keputusan jangka pendek. Adanya pelaporan interim untuk informasi yang tepat waktu, lebih relevan, dan sering secara bulanan, triwulan. Laporan keuangan ini juga didasarkan pada "rules of accounting". Implikasi pelaporan periodek ini menetapkan akrual dan deferrals yang aplikasinya merupakan perbedaan pokok antara akuntansi akrual dan akuntansi kas.

Konsep teoritis (theoretical concepts) sebagai teori ekuitas akuntansi merupakan pernyataan atau aksioma yang tidak perlu lagi dibuktikan yang diterima umum berdasarkan kesesuaiannya dengan tujuan ikhtisar keuangan atau pelaporan keuangan yang menggambarkan sifat kesatuan akuntansi yang beroperasi dalam suatu perekonomian, yang dicirikan oleh pemilikan "owners" atas harta kekayaan. Merupakan "accounting point of view" yang menunjukkan siapa yang berkepentingan atau focus untuk pelaporan keuangan yang disusun. Teori ekuitas dalam referensi akuntansi antara lain: konsep : teori ekuitas "entity concept" di mana dicirikan dengan persamaan :  $A = U + M$ . Kemudian teori ekuitas proprietary concepts dengan rumusan:  $A - U = M$ . Juga terdapat teori ekuitas lainnya, seperti "fund concept" yang digunakan sector pemerintahan sebelum ditetapkannya standar akuntansi pemerintahan yang menggunakan teori entity (entity concept) di Indonesia. juga data direferensi teori ekuitas nilai tambah "added value" atau enterprises concepts.

**Proprietary Concepts /Theory.** Kesatuan adalah : "agen, representative, atau susunan, tempat para wiraswasta atau pemegang saham melakukan kegiatan. Pandangan kelompok pemilik merupakan pusat dari kepentingan (accounting point of view). Tujuan utama adalah penentuan dan analisis atas kekayaan bersih (net worth) pemilik, srs persamaan akuntansinya =  $A - U = Ekuitas$  pemilik. Pemilik memiliki aktiva, utang. Jika utang bisa dianggap sebagai aktiva negative, maka teori ini bisa dikatakan terpusat, dan oleh karenanya berorientasi pada neraca.

25

Aktiva dinilai dan neraca disiapkan untuk mengukur perubahan dalam kepentingan atau kekayaan pemilik. Pendapatan dan biaya masing-masing dianggap sebagai kenaikan atau penurunan dalam kepemilikan yang bukan berasal dari investasi kepemilikan atau penarikan modal oleh pemilik. Laba bersih atas utang dan pajak penghasilan adalah biaya; dividen adalah penarikan modal (withdrawals of capital). Relevan diterapkan untuk perusahaan perseroan dan persekutuan. Meskipun ada juga penerapan pada perusahaan go public- melalui teknik dan terminology akuntansi : konsep laba perusahaan yang diperoleh setelah memberlakukan bunga dan pajak penghasilan sebagai biaya , mencerminkan "laba bersih bagi pemegang saham" dan bukan bagi semua penyedia modal.

36

Teori ini memiliki 2 bentuk yang berbeda dalam hal siapa yang termasuk dalam kelompok pemilik. Dalam bentuk pertama, hanya pemegang saham biasa (common stockholders) yang merupakan bagian dari kelompok pemilik dan pemegang saham preferen tidak termasuk; srs: dividen preferen di kurangkan ketika menghitung laba pemilik; bentuk sempit dari teori ini identik dengan bentuk konsep ekuitas residual (Staubus); Konsisten dengan bentuk ini, laba bersih diperluas dengan mengurangi dividen preferen untuk mendapatkan laba bersih bagi ekuitas residual yang menjadi dasar penghitungan laba per saham. Dalam bentuk kedua, baik saham biasa maupun saham preferen termasuk dalam ekuitas pemilik. Pandangan ini memusatkan perhatian pada bagian ekuitas pemegang saham di neraca dan jumlah yang harus dikreditkan pada semua pemegang saham dalam perhitungan rugi/ilaba.

Teori Kesatuan (Entity). Memandang kesatuan sebagai suatu yang terpisah dan berbeda dari mereka yang memberi modal pada kesatuan itu. Accounting point of view adalah perusahaan/unit usaha, bukan pemilik. Unit usaha/perusahaan memiliki sumber daya perusahaan dan bertanggungjawab terhadap claim pemilik dan kreditor; srs = Aktiva = Pasiva.  $A = U + \text{Modal Pemegang Saham}$ . Aktiva adalah hak yang ditambah pada kesatuan/entitas; pasiva merupakan sumber dari harta terdiri dari utang dan modal pemegang saham. Kreditor dan pemegang saham adalah pemegang ekuitas, dengan hak yang berbeda dalam Laba, resiko, pengendalian, dan likuiditas.

61

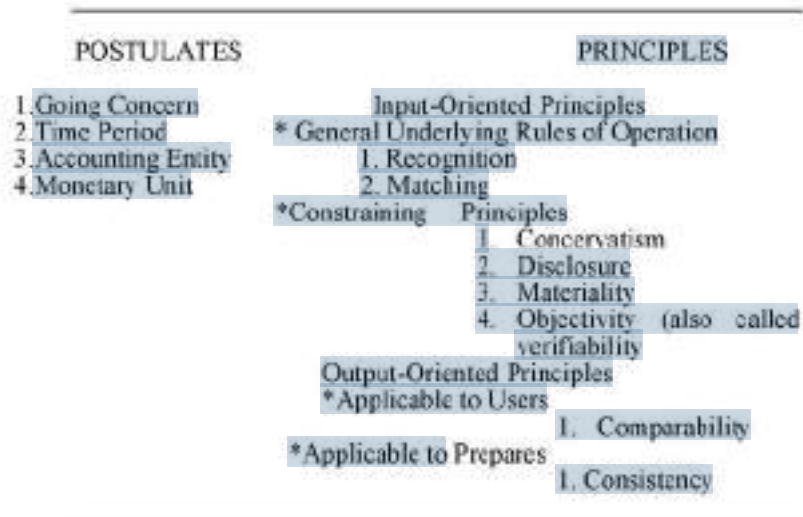
- Prinsip (principles) adalah aturan aturan keputusan umum yang diturunkan baik dari tujuan maupun dari konsep teoritis akuntansi, yang mengatur pengembangan standar akuntansi dengan berbagai alternative prosedur, metode dan teknik akuntansi. Seperti Prinsip pengakuan, prinsip "matching", prinsip konsistensi, prinsip materialitas, prinsip uniformity, prinsip comparability, prinsip pengungkapan.
- Standar akuntansi merupakan pedoman umum penyusunan laporan keuangan yang merupakan pernyataan resmi tentang masalah akuntansi tertentu yang dikeluarkan oleh badan yang berwenang dan berlaku dalam



lingkungan tertentu. Di Indonesia peran ini dilakukan melalui Ikatan Akuntansi Indonesia (IAI). Standar meliputi ketentuan tentang definisi, pengakuan, pengukuran dan penilaian, penyajian dan pengungkapan elemen laporan atau akun laporan keuangan.

- Teknik-teknik akuntansi merupakan aturan spesifik yang diturunkan dari prinsip-prinsip akuntansi untuk mempertanggungjawabkan transaksi-transaksi dan kejadian spesifik yang dihadapi oleh kesatuan akuntansi. Seperti: Metode penyusutan, metode penilaian persediaan, metode penilaian piutang, metode kapitalisasi, tekaik jurnal,

Bagaimana hubungan "aplikatif" dalam model akuntansi berbasis historis cost, dikemukakan dalam model *Basic Concept Underlying Historical Costing*.



(Sumber: Tearey, 2002: 212)

**Gambar 3.8**  
**Basic Concept Underlying Historical Costing:**



Bentuk lain dari model rerangka konseptual dikemukakan:

**Objectives**

Objectives SFAC No 1 dan 4
-------------------------------

**Fundamental**

Elemen SFAC No 3 dan 4	Karakteristik Kualitatif SFAC No 2
---------------------------	---------------------------------------

**Operasional**

Kriteria Pengakuan SFAC No 5	Laporan Keuangan Vs Pelaporan Keuangan	Pengukuran SFAS No 33 (Trial)
------------------------------	--	-------------------------------

**Penyajian**

Pelaporan Earnings SFAC No 5	Pelaporan Aliran Dana dan Likuiditas	Pelaporan Posisi Keuangan
------------------------------	--------------------------------------	---------------------------

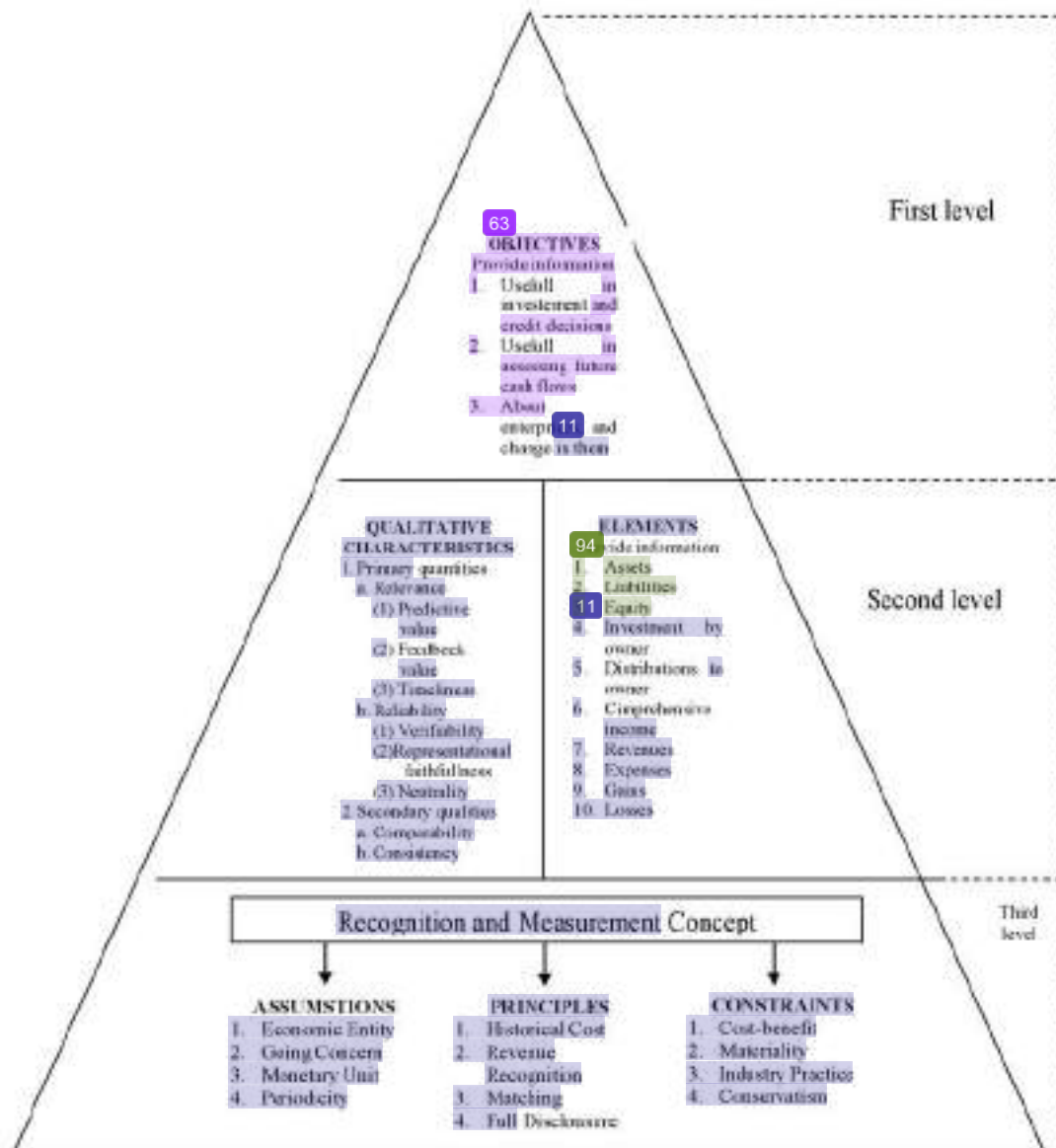
**Gambar 3.9**

**Model Rerangka konseptual FASB**

(FASB, 1982, dalam Ahmed Riahi Belkoui, dalam Marwata, dkk, 2000: 142)

Berdasarkan perspektif FASB, rerangka konseptual dikemukakan dengan landasan tujuan. Tujuan ditetapkan mengacu pada landasan fundamental, yang terdiri dari karakteristik elemen laporan keuangan dan karakteristik kualitatif elemen laporan keuangan. Rerangka konseptual akuntansi sesuai gambar, menunjukkan layer /tataran/level operasional akuntansi terdiri dari kriteria pengakuan, laporan keuangan vs pelaporan keuangan, dan konsep pengukuran. Dasar rerangka konseptual adalah menyajikan laporan keuangan yang ditetapkan sesuai kriteria standar akuntansi. Konsep objektif, fundamental, operasional, dan penyajian dijadikan landasan identifikasi untuk penetapan isi kebijakan di mana lingkup standar belum menentukannya secara spesifik. Dalam tataran mutu informasi yang dikomunikasikan melalui acuan kebijakan akuntansi, meliputi kebutuhan pada karakteristik kualitatif informasi. Sesuai pernyataan FASB dalam SFAC No. 2, Karakteristik Kualitatif Informasi Akuntansi, menyediakan kriteria untuk memilih antara: metode akuntansi alternatif dan pelaporan; atau permintaan akan pengungkapan”.

Suatu rerangka konseptual dikemukakan, sesuai : Kieso and Weygandt, *Intermediate accounting*, Six Edition, John Willey & Sons, Inc. 1998.



**Gambar 3.10**  
**A Conceptual Framework for Financial Reporting**

Deskripsi suatu kerangka konseptual akuntansi dikemukakan sesuai acuan yang dibangun dalam 3 (tiga) gambar di atas. Pertama (gambar 3.7) untuk Kerangka konseptual normatif. Kedua (gambar 3.9) untuk kerangka konseptual pragmatis (orientasi *Statement of Financial Accounting Concepts (SFAC)* yang dikeluarkan *Financial Accounting Standar Boards (FASB)* USA dibangun untuk menilai kelayakan suatu standar akuntansi termasuk penyediaan dan penetapan prosedur, metode dan teknik akuntansi yang diterapkan. Kemudian ketiga (gambar 3.10), adalah Kerangka konseptual untuk tujuan laporan mengacu pada Kieso and Weygandt. Kerangka konseptual normatif memberikan kekuatan teori kebenaran koherensi pada elemen kerangka konseptual. Juga, memiliki korespondensi dalam dunia praktik. Sementara kerangka konseptual FASB memiliki teori kebenaran dengan dominasi korespondensi dan pragmatisme. Untuk kerangka konseptual ketiga bersifat kombinasi normatif dan pragmatis, dapat dijadikan alat konfirmatori dari teori kebenaran dalam nilai keayakan dan diterapkannya pilihan standar dengan prosedur, metode dan teknik akuntansi.

## Tujuan Pelaporan Keuangan

### Tujuan sesuai Standar Akuntansi Pemerintahan

2 Laporan keuangan disusun untuk menyediakan informasi yang relevan mengenai posisi keuangan dan seluruh transaksi yang dilakukan oleh suatu entitas pelaporan selama satu periode pelaporan. Laporan keuangan terutama digunakan untuk membandingkan realisasi pendapatan, belanja, transfer, dan pembiayaan dengan anggaran yang telah ditetapkan, menilai kondisi keuangan, mengevaluasi efektivitas dan efisiensi suatu entitas pelaporan, dan membantu menentukan ketaatannya terhadap peraturan perundang-undangan.

Setiap entitas pelaporan mempunyai kewajiban untuk melaporkan upaya-upaya yang telah dilakukan serta hasil yang dicapai dalam pelaksanaan kegiatan secara sistematis dan terstruktur pada suatu periode pelaporan untuk kepentingan:

#### (a) Akuntabilitas

Mempertanggungjawabkan pengelolaan sumber daya serta pelaksanaan kebijakan yang dipercayakan kepada entitas pelaporan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara periodik.

#### (b) Manajemen

Membantu para pengguna untuk mengevaluasi pelaksanaan kegiatan suatu entitas pelaporan dalam periode pelaporan sehingga memudahkan fungsi perencanaan, pengelolaan dan

pengendalian atas seluruh aset, kewajiban, dan ekuitas dana pemerintah untuk kepentingan masyarakat.

(c) **Transparansi**

Memberikan informasi keuangan yang terbuka dan jujur kepada masyarakat berdasarkan pertimbangan bahwa masyarakat memiliki hak untuk mengetahui secara terbuka dan menyeluruh atas pertanggungjawaban pemerintah dalam pengelolaan sumber daya yang dipercayakan kepadanya dan ketaatannya pada peraturan perundang undangan.

(d) **Keseimbangan Antargenerasi (*intergenerational equity*)**

Membantu para pengguna dalam mengetahui kecukupan penerimaan pemerintah pada periode pelaporan untuk membiayai seluruh pengeluaran yang dialokasikan dan apakah generasi yang akan datang diasumsikan akan ikut menanggung beban pengeluaran tersebut.

### **Tujuan terinci Pelaporan Keuangan**

Pelaporan keuangan seharusnya menyajikan informasi yang bermanfaat bagi para pengguna dalam menilai akuntabilitas dan membuat keputusan baik keputusan ekonomi, sosial, maupun politik dengan:

(a) Menyediakan informasi mengenai kecukupan penerimaan periode

berjalan untuk membiayai seluruh pengeluaran.

(b) Menyediakan informasi mengenai kesesuaian cara memperoleh sumber daya ekonomi dan alokasinya dengan anggaran yang ditetapkan dan peraturan perundang-undangan.

(c) Menyediakan informasi mengenai jumlah sumber daya ekonomi yang

digunakan dalam kegiatan entitas pelaporan serta hasil-hasil yang telah dicapai.

(d) Menyediakan informasi mengenai bagaimana entitas pelaporan mendanai seluruh kegiatannya dan mencukupi kebutuhannya.

(e) Menyediakan informasi mengenai posisi keuangan dan kondisi entitas pelaporan berkaitan dengan sumber-sumber penerimaannya, baik jangka pendek maupun jangka panjang, termasuk yang berasal dari pungutan pajak dan pinjaman.

(f) Menyediakan informasi mengenai perubahan posisi keuangan entitas pelaporan, apakah mengalami kenaikan atau



penurunan, sebagai akibat kegiatan yang dilakukan selama periode pelaporan. Untuk memenuhi tujuan-tujuan tersebut, laporan keuangan menyediakan informasi mengenai pendapatan, belanja, transfer, dana cadangan, pembiayaan, aset, kewajiban, ekuitas dana, dan arus kas suatu entitas pelaporan.

### Tujuan sesuai Standar Akuntansi Keuangan (Private)

Tujuan laporan keuangan yang dihasilkan dari akuntansi keuangan, menurut SFAC No. 1 tentang *Objectives of Financial Reporting By Business Enterprises*, tujuan pelaporan keuangan adalah :

- a. Menyediakan informasi yang berguna bagi investor, kreditor, dan pengguna potensial lainnya dalam membantu proses pengambilan keputusan yang rasional atas investasi, kredit dan keputusan lain yang sejenis.
- b. Menyediakan informasi yang berguna bagi investor, kreditor, dan pengguna potensial lainnya yang membantu dalam menilai jumlah, waktu, dan ketidakpastian prospek penerimaan kas dari dividen atau bunga dan pendapatan dari penjualan, penebusan atau jatuh tempo sekuritas atau pinjaman. Menaksir aliran kas masuk pada entitas organisasi.
- c. Memberikan informasi tentang sumber daya ekonomi, klaim atas sumber daya tersebut dan perubahannya.

### Elemen Laporan Keuangan

Elemen laporan keuangan didefinisikan, diakui, diukur dan dinilai untuk penyajiannya dalam media pelaporan keuangan disertai pengungkapannya.

- Aset adalah manfaat ekonomi yang mungkin terjadi dimasa mendatang yang diperoleh atau dikendalikan oleh entitas tertentu sebagai akibat transaksi atau peristiwa masa lalu. Dari definisi tersebut terdapat tiga komponen pokok yaitu (1) manfaat ekonomi dimasa yang akan datang (2) dimiliki atau dikendalikan oleh entitas organisasi (3) hasil dari transaksi atau kejadian masa lalu. Aktiva menurut APB (1970) dalam statement No.4 menyatakan bahwa : "...sumber-sumber ekonomi entitas organisasi yang diakui dan diukur sesuai dengan prinsip akuntansi berterima umum, termasuk beban tanggungan tertentu yang tidak berbentuk sumber ekonomi"

- Kewajiban adalah pengorbanan manfaat ekonomi yang mungkin terjadi di masa mendatang yang berasal dari kewajiban sekarang suatu entitas untuk mentransfer aktiva atau menyerahkan jasa pada entitas lain dimasa mendatang sebagai akibat transaksi masa lalu. Definisi kewajiban menurut Kam (1990: P.111) adalah : Kewajiban suatu unit usaha yang merupakan keharasan bagi unit usaha tersebut untuk menyerahkan aktiva/jasa pada pihak lain dimasa mendatang.
- Ekuitas adalah hak sisa (*residual interest*) atas aktiva suatu entitas setelah dikurangi dengan kewajiban. Dalam entitas organisasi organisasi, ekuitas sama dengan hak pemilik (*ownership interest*). Ekuitas menurut APB Statement No. 4 ekuitas pemilik adalah kelebihan aktiva entitas organisasi di atas kewajiban.
- Pendapatan (*revenue*) adalah aliran masuk atau kenaikan aktiva suatu entitas atau penurunan kewajiban suatu entitas (atau kombinasi keduanya) selama satu periode, yang berasal dari pengiriman atau produksi barang, penyerahan jasa, atau pelaksanaan kegiatan lainnya, yang merupakan kegiatan utama entitas organisasi secara terus menerus. Definisi pendapatan APB (1970) Statement No.4 adalah : kenaikan kotor aktiva atau penurunan kotor hutang yang diakui dan diukur dengan prinsip akuntansi berterima umum yang berasal dari kegiatan entitas organisasi berorientasi laba yang dapat mengubah ekuitas pemilik.
- Beban (*expenses*) adalah aliran atau pemakaian aktiva suatu entitas atau penambahan kewajiban suatu entitas (atau kombinasi keduanya) selama satu periode, yang berasal dari pengiriman atau produksi barang, penyerahan jasa atau pelaksanaan kegiatan lainnya yang merupakan kegiatan utama entitas organisasi secara terus menerus.
- **Gain**: laba dari pendapatan yang diperoleh di luar usaha pokok dari usaha pokok bisnis entitas.  
Losses: kerugian dari pengeluaran yang terjadi di luar usaha pokok bisnis entitas.

Pengukuran dalam perspektif standar adalah menggunakan harga historis. Beberapa argument penggunaan metode ini adalah:

- a. Harga historis relevan untuk pengambilan keputusan ekonomi. Seorang manajer yang akan mengambil keputusan masa yang akan datang, dia menggunakan data masa lalu, dan juga menggunakan kinerja masa lalu yang diukur dengan harga historis.
- b. Harga historis berdasarkan transaksi-transaksi nyata, bukan transaksi kemungkinan.
- c. Sepanjang sejarah, laporan keuangan dengan harga historis telah digunakan.

- d. Pengertian umum mengenai laba adalah merupakan kelebihan harga jual di atas harga historisnya.
- e. Akuntan harus mengawal penggunaan harga historis dari kemungkinan penyimpangan internal. Harga historis sangat kecil kemungkinan dimanipulasi dibanding harga kini.
- f. Pengukuran income dengan menggunakan harga kini atau harga luaran (exit price). Apakah mungkin income diukur dengan kenaikan nilai dari harga historis ke harga kini. Walaupun dinilai kenaikan nilai tersebut bukan merupakan upaya manajemen.

Kritik/kelemahan terhadap harga historis

- a) Pengambilan keputusan ekonomi banyak penafsiran. Orang menginginkan akuntansi mampu melakukan prediksi terhadap aliran kas masa yang akan datang, perlu informasi masa kini yang relevan.
- b) Pernyataan bahwa harga historis merupakan gabungan dari harga barang dan jasa adalah impian, bukan kenyataan, karena banyaknya alokasi biaya tidak langsung yang sangat subyektif.
- c) Membuat suatu keputusan ekonomi berdasarkan peristiwa (biaya) yang terjadi merupakan kebijakan yang tidak mungkin, karena biaya terjadi sepanjang waktu berjalan, sementara itu penjualan secara tiba-tiba muncul, paling tidak lebih sulit diprediksi.

Pengukuran juga memiliki argumentasi yang diajukan mendukung informasi harga kini (current value), antara lain:

1. Tindakan manajemen untuk menghadapi perubahan harga biasanya diwujudkan dalam keputusan yang didasarkan atas harapan atau prediksi adanya perubahan harga dimasa mendatang untuk barang atau jasa yang diperoleh entitas organisasi. Karena itu laporan keuangan berbasis harga kini sebenarnya konsisten dengan tindakan dan prestasi manajemen.
2. Akuntansi harga kini dapat menunjukkan laba operasi dan keuntungan fluktuasi harga sehingga dapat memberikan informasi tentang pengaruh perubahan harga terhadap profitabilitas entitas organisasi. Pemecahan semacam ini juga dapat memberikan informasi tentang prestasi manajemen yang lebih realistis.
3. Neraca atas dasar harga kini menggambarkan nilai ekonomik aktiva dan utang yang lebih realistis dibandingkan neraca berbasis harga historis.
4. Akuntansi harga kini akan memberikan informasi tentang efisiensi suatu entitas organisasi yang lebih baik dan dapat



diperbandingkan secara lebih bermakna dengan entitas organisasi lain.

Dalam perspektif historis, pendukung penggunaan harga kini, menolak anggapan bahwa pencatatan akuntansi harga kini tidak berdasarkan objektivitas. Mereka beranggapan bahwa akuntansi mencatat kejadian-kejadian nyata, termasuk didalamnya kejadian kenaikan atau penurunan harga aset pada periode berjalan. Karenanya, jika informasi harga kini tidak diakomodasi di dalam catatan akuntansi, maka akan mempengaruhi laporan keuangan yang dihasilkan dengan kualitas relevansi.

Dalam konteks pengukuran dan penilaian elemen laporan keuangan, dapat didasarkan pada pertimbangan:

1. *Current input cost*. Dasar ini dapat digunakan kalau ada bukti pendukung yang kuat untuk verifikasi. Kos sekarang menunjukkan jumlah rupiah harga pertukaran atau kesepakatan yang harus dikorkreditoran sekarang oleh unit usaha untuk memperoleh aktiva sejenis dalam kondisi yang sama. Dasar penilaian ini sering digunakan untuk penilaian persediaan barang walaupun jenis aktiva lain dapat pula dinilai atas dasar ini.
2. *Kos masa datang diskontoan (Discounted future cost)*. Dasar penilaian ini menunjukkan nilai sekarang pengorbanan ekonomik di masa mendatang seandainya potensi jasa tertentu tidak diperoleh/dibeli sekaligus pada saat sekarang. Untuk dapat menggunakan dasar penilaian ini tentu saja harus diketahui dengan pasti harga potensi jasa bersangkutan di masa datang atau paling tidak dapat ditaksir dengan cukup pasti. Akun aktiva tetap pada umumnya dapat menggunakan dasar penilaian ini baik pada saat diperoleh maupun pada saat pelaporan keuangan.
3. *Kos standar (standard cost)*. Kos standar ini dapat digunakan kalau kos tersebut menggambarkan kos pada saat sekarang dalam kondisi organisasi yang normal yaitu organisasi beroperasi pada tingkat efisiensi dan kapasitas yang normal. Penilaian atas dasar kos standar berarti menetapkan suatu jumlah rupiah yang harus dilekatkan pada suatu objek atas dasar jumlah rupiah yang seharusnya terjadi dalam kondisi efisiensi dan kapasitas operasi yang diharapkan atau diasumsikan. Akun persediaan barang jadi merupakan akun yang dapat dinilai dengan dasar ini. Dalam hal tertentu, fasilitas fisik yang dibangun sendiri dapat juga dinilai atas dasar standar ini.
4. *Nilai likuidasi (Liquidation values)*. Dasar penilaian ini dapat digunakan apabila unit usaha kemungkinan besar tidak akan dapat menjual/membeli produk atau aktiva dalam saluran penjualan yang normal atau apabila unit usaha tidak dapat lagi memanfaatkan



16 uruh potensi jasa normal yang diharapkan dari suatu objek jasa. Nilai likuidasi hanya dapat digunakan apabila kondisi berikut dipenuhi : (1) bila produk atau potensi jasa lainnya telah berkurang manfaat normalnya, menjadi usang, atau tidak laku lagi dipasarkan dan (2) bila unit usaha merencanakan untuk menutup usaha dalam waktu dekat sehingga tidak dapat menjual seluruh potensi jasa unit asal 49 dalam pasar yang normal.

5. . *Kas yang diharapkan*, yaitu, uang tunai yang diharapkan terkumpul dalam jangka pendek. Nilai ini digunakan untuk menilai piutang yang kemungkinan dapat ditagih. Jadi bila terdapat piutang yang diragukan penagihannya, maka dihapus dari akun piutang.

### 3.5.2. Pelaporan Keuangan : Perspektif Standar Akuntansi

24 Suatu standar akuntansi ditetapkan meliputi: definisi, pengakuan, pengukuran dan penilaian penyajian, pengungkapan dari transaksi dan kejadian serta peristiwa keuangan terkait organisasi. Sesuai era standar akuntansi di Indonesia, perspektif teori akuntansi positif dapat diterapkan dalam menjelaskan konsep, apakah informasi keuangan (*what is*) atau mengapa hal ini harus dihasilkan dari sistem akuntansi organisasi. Teori akuntansi positif (Watts and Zimmerman, 1986) memberikan kemampuan dalam menjelaskan dan memprediksi implementasi akuntansi. Kemudian adanya penetapan kebijakan akuntansi oleh manajemen sebagai peran regulasi, untuk merespon usulan standar akuntansi yang baru (Scott, 2009).

Standar ditetapkan dalam memenuhi daya guna dan hasil guna output informasi yang dihasilkan melalui pelaporan keuangan. Pandangan terkait standar antara lain:

- 42 IOBAT (AAA, 1966): Agar informasi memenuhi standar relevan, informasi harus terkait dengan atau berguna dalam kaitannya dengan tindakan yang didisain untuk memfasilitasi atau menghasilkan informasi yang ingin dihasilkan. Ini mensyaratkan informasi atau tindakan pengkomunikasian yang mempunyai pengaruh ...pada bakal tindakan"
- SATTA (AAA, 1977) : Reliabilitas merujuk pada "kualitas yang memungkinkan pengguna data bergantung padanya dengan penuh keyakinan sebagai penyajian apa yang seharusnya disajikan".
- Tantangan memenuhi mutu informasi dikemukakan, sesuai Merton (1987) serta Diamond dan Verrecchia (1991) : "Information asymmetry dinyatakan hanya sebagai pengetahuan sub kelompok investor mengenai masing-masing entitas organisasi. Akibatnya, investor tidak dapat melakukan diversifikasi penuh. Maka biaya modal entitas organisasi akan lebih besar dari yang ditentukan oleh CAPM". Kemudian, menurut Lang & Lundhom (1996) : " riset menggunakan peringkat yang disusun oleh

para analis keuangan untuk mengungkapkan kualitas, berdasarkan evaluasi laporan tahunan dan laporan kuartalan entitas organisasi dan hubungan investor, untuk sampel yang terdiri dari sejumlah besar entitas organisasi selama tahun 1985-1989”.

Standar akuntansi disusun dan ditetapkan sebagai pedoman pelaksanaan akuntansi keuangan pada bisnis dan lingkungan tertentu. Era standar akuntansi di Indonesia mengacu pada lingkungan standar akuntansi di Amerika (Anglo Saxon). Praktek dan lingkungan standar akuntansi juga diterapkan pada lingkungan “Continental” untuk Negara Eropa, dan pada lingkungan “South America”. Di Indonesia, di mulai tahun 1974 dengan penetapan acuan melalui Prinsip Akuntansi Indonesia (IAI) 1974- menjad cikal bakal era standar. Perkembangan selanjutnya adalah memasuki era standar mulai 1980 an. Sampai saat sekarang di Indonesia diterapkan pengaturan Standar yang digunakan pada sector private dan termasuk pada sector public (pemerintahan).

Perspektif teori akuntansi positif menjelaskan praktek akuntansi dengan penerapan standar akuntansi di Indonesia. Banyak pihak berkepentingan terhadap laporan keuangan sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan dengan berbagai tujuan, maka dengan adanya standar ini diharapkan pelaporan yang disusun berdasarkan standar dapat menjadi jembatan antara manajer dengan pemangku kepentingan. (Soetedjo, 2011). Pelaporan keuangan sebagai dasar dari berkembangnya system pelaporan organisasi. Sistem akuntansi keuangan dengan Pelaporan keuangan dilakukan mengacu pada Standar Akuntansi.

Di Indonesia, Standar akuntansi yang diberlakukan sesuai lingkungan akuntansi keuangan berbeda untuk setiap kepentingan yurisdiksinya. Untuk sektor private digunakan Standar Akuntansi Keuangan (SAK), SAK untuk Entitas Tanpa Akuntabilitas Publik (ETAP), SAK –ETAP untuk UKM, SAK Syariah, untuk sektor publik (pemerintahan) digunakan Standar Akuntansi Pemerintahan, dan untuk organisasi yang melakukan hubungan bisnis internasional digunakan SAK IFRS. Perkembangan berikutnya ditetapkan SAK UKM. Penerapan standar adalah suatu kebutuhan lingkungan akuntansi dengan karakteristik bisnis yang spesifik. Implikasi kepatuhan standar akuntansi dalam organisasi adalah terkait kepentingan untuk menghindari kondisi *information asymmetry*.

Upaya implementasi standar akuntansi selanjutnya dijabarkan melalui kebijakan akuntansi. Implikasi relevansi standar yang ditetapkan dalam kebijakan akuntansi antara lain pada pelaporan informasi dalam pengaruh kebijakan akuntansi terhadap ratio keuangan, pengaruh ratio keuangan terhadap analisa keuangan (bukan analisa laporan keuangan), dan pengaruh analisa keuangan terhadap analisa prospek. Kebijakan akuntansi yang relevan memberikan informasi yang relevan dalam kebutuhan analisa. Bahwa: “Setiap perubahan kebijakan akuntansi pada dasarnya dapat mengubah aktifitas operasi maupun pengembangan masing-masing entitas bisnis/ organisasi yang bersangkutan. Didasarkan alasan tertentu

organisasi mungkin melakukan perubahan kebijakan yang mempunyai pengaruh terhadap konsistensi dalam proses akuntansi dan pelaporan keuangan yang disebut dengan perubahan akuntansi. Sesuai perspektif standar ada tiga macam perubahan akuntansi yaitu:

1. Perubahan prinsip atau metode akuntansi (*change in accounting principle or methods*).
2. Perubahan taksiran akuntansi (*changes in accounting estimates*)
3. Perubahan kesatuan/subjek pelaporan (*changes in the reporting*).

Perubahan tersebut apakah terjadi dalam periode sekarang atau periode yang lalu yang dilakukan sekarang akan berdampak terhadap analisis akuntansinya, yakni terjadi penyesuaian atau perubahan terhadap laporan keuangan organisasi yang harus dijelaskan/diungkapkan dalam catatan atas laporan keuangan. Dengan laporan keuangan yang berubah maka analisis terhadap laporan keuangan (rasio-rasio keuangan yang terkait terhadap akun tersebut) juga mengalami perubahan. Hal ini akan berpengaruh terhadap analisis keuangan (harga saham, dividen, values) dan selanjutnya akan akan berimplikasi pada analisis mengenai prospek organisasi.

### 3.5.3. Standar Akuntansi di Indonesia

#### Standar Akuntansi Keuangan

Berdirinya organisasi IAI tahun 1957 sebagai organisasi profesi yang meletakkan cikal bakal berkembangnya standar akuntansi sebagai acuan praktek di lingkungan akuntansi keuangan Indonesia. Terdapat 2 (dua) situasi yang mendorong keperluan akan standar akuntansi keuangan. Pertama, dimulai dari lingkungan akuntansi keuangan di Indonesia yang memerlukan standar akuntansi, karena pada tahun 1973 dibuka pasar modal (BEJ). Sebagai pemenuhan syarat pelaporan keuangan, dunia akuntansi Indonesia belum memiliki suatu acuan standar akuntansi bagi perusahaan yang akan listing di Bursa efek. Kedua, adanya kebutuhan untuk era standar akuntansi keuangan yang ditandai dengan rencana sejumlah 25 (dua puluh lima) perusahaan yang akan listing saham pada Bursa Efek Jakarta pada tahun 1974. Ketiadaan standar akuntansi yang dimiliki akuntansi Indonesia, memberikan langkah IAI mengadopsi isi penting dari GAAP untuk dijadikan Prinsip Akuntansi Indonesia (1974) sebagai pedoman pelaporan bagi perusahaan yang akan "public". Hal ini dapat dilakukan, di mana mulai tahun 1973 melalui Komite Prinsip Akuntansi Indonesia (Komite PAI) telah diupayakan untuk menyusun suatu standar akuntansi keuangan. Namun, pemenuhannya baru pada tarap adopsi nilai-nilai GAAP, yang disusun ke dalam Pedoman "Prinsip Akuntansi Indonesia (PAI) pada tahun 1974."



Perkembangan 10 (sepuluh) tahun kemudian, yaitu dalam tahun 1984, IAI melakukan penetapan PAI sebagai Standar Akuntansi Indonesia. Dalam fase ini dilakukan pendekatan dengan mengacu pada standar dari International Accounting Standard Committee (IASC). Pada 1984, komite PAI membuat sebuah revisi standar akuntansi dengan cara lebih mendasar jika dibandingkan dengan PAI 1974, dan mengkodifikasikan ke dalam sebuah buku berjudul "Prinsip Akuntansi Indonesia 1984". Prinsip tersebut memiliki tujuan untuk membuat suatu kesesuaian terhadap ketentuan akuntansi yang dapat diterapkan di dalam dunia bisnis. Dalam tahun 1994, IAI melakukan langkah pengembangan standar akuntansi, melakukan harmonisasi dengan mengacu pada standar akuntansi internasional. Hasil proses tahap pengembangan adalah dilakukannya revisi total pada PAI 1984. Fase pada tahun 1994 ini menjadi awal lahirnya era standar akuntansi di Indonesia. Mulai tahun ini dikeluarkan serial standar keuangan yang diberi nama "Standar Akuntansi Keuangan (SAK) yang diterbitkan sejak 1 Oktober 1994. Standar Akuntansi Keuangan (SAK) ditetapkan sebagai standar akuntansi yang baku untuk acuan praktek akuntansi organisasi bisnis di Indonesia.

Perkembangan standar akuntansi 1974, 1984, dan 1994 sebagai generasi awal standar akuntansi ditujukan untuk memenuhi kebutuhan dunia usaha. Di Indonesia, tujuan yang menjadi bagian era standar adalah bagi profesi akuntansi Indonesia terkait perkembangan global dari perkembangan akuntansi internasional. Dapat dipahami mengapa banyak standar yang ditetapkan IAI, keluaran sesuai atau memiliki dasar kesamaan dengan standar akuntansi internasional yang dikeluarkan oleh IASC. Dalam perjalanan tugasnya, Komite PAI telah bertugas selama empat periode kepemimpinan IAI sejak tahun 1974 sampai 1994 dengan susunan personel yang selalu diperbarui, serta menetapkan berapa dalam posisi tetap. Kemudian pada periode kepemimpinan IAI (1994-1998), nama Komite PAI diubah menjadi "Komite Standar Akuntansi Keuangan (Komite SAK), kemudian pada kongres VIII, tanggal 23-24 September 1998 di Jakarta, Komite SAK diubah menjadi Dewan Standar Akuntansi Keuangan untuk masa bakti 1998-2000, yang pada DSAK ini diberikan otonomi untuk menyusun SAK dan mengesahkan Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) untuk akuntansi Indonesia. Standar Akuntansi Indonesia melalui DSAK menyusun:

- (1) SAK- Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan
- (2) SAK ETAP- Standar Akuntansi Keuangan Entitas Tanpa Akuntabilitas Publik signifikan
- (3) Standar Akuntansi Syariah - SAK Syariah
- (4) Standar Akuntansi Pemerintahan - SAP



Di dalam upaya pengembangan standar akuntansi keuangan di Indonesia, terjadi beberapa revisi yang dilakukan secara berkelanjutan, yaitu untuk penyusunan ataupun untuk penambahan dari standar itu sendiri. Hal ini dilakukan sejak tahun 1994, di mana telah dilakukan sekitar enam kali revisi hingga tahun 2007. Di dalam revisi tersebut, ditambahkan sejumlah standar, yaitu KDPPLK Syariah, 5 PSAK revisi, dan 6 PSAK baru. Saat ini terdapat 2 KDPPLK, 7 ISAK dan 62 PSAK. Sejak tahun 1994 hingga 2004, ada perubahan acuan IAI yaitu dari US GAAP ke IFRS. Sejak tahun 1994, telah diambil kebijakan melalui Komite Standar Akuntansi Keuangan untuk menggunakan International Accounting Standards (IASs) sebagai dasar untuk membangun standar akuntansi keuangan Indonesia. Dan pada tahun 1995, IAI melakukan revisi besar untuk menerapkan standar-standar akuntansi baru, yang kebanyakan konsisten dengan IASs. Beberapa standar diadopsi dari US GAAP dan lainnya dibuat dan ditetapkan sendiri. IAI melalui DSAK melakukan revisi PSAK pada tahun 2007, yang merupakan bagian dari rencana jangka panjang IAI. Tahap ini telah menghasilkan revisi 5 PSAK yang merupakan revisi yang ditujukan untuk konvergensi PSAK, dan IFRS serta melakukan perubahan format untuk beberapa PSAK lainnya, serta juga adanya penerbitan PSAK baru. PSAK baru yang diterbitkan oleh IAI tersebut merupakan PSAK yang mengatur mengenai transaksi keuangan dan pencatatannya secara syariah. Hal ini dilakukan pada saat IAI melakukan re-orientasi acuan SAK Umum yang mulai konvergensi kepada International Financial Reporting Standard (IFRS). PSAK yang direvisi dan ditujukan dalam rangka tujuan konvergensi PSAK terhadap IFRS adalah: (i) PSAK 16 tentang Properti Investasi; (ii) PSAK 16 tentang Aset Tetap; (iii) PSAK 30 tentang Sewa; (iv) PSAK 50 tentang Instrumen Keuangan: Penyajian dan Pengungkapan; dan (v) PSAK 55 tentang Instrumen Keuangan: Pengakuan dan Pengukuran. PSAK-PSAK hasil revisi dalam tahun 2007 dikumpulkan dalam buku yang disebut dengan Standar Akuntansi Keuangan yang diterbitkan per 1 September 2007 dan mulai berlaku sejak tanggal 1 Januari 2008.

#### Standar Akuntansi Keuangan ETAP

Untuk memenuhi kebutuhan entitas bisnis berskala kecil menengah, diperlukan dukungan SAK Entitas Tanpa Akuntabilitas Publik (ETAP). SAK ETAP ditetapkan pada 17 Juli 2009. IAI menerbitkan acuan SAK ETAP untuk acuan praktek akuntansi keuangan jajaran Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Indonesia di tengah. Selain UKM, entitas lain juga dapat menggunakan SAK ETAP asalkan memenuhi definisi "tidak mempunyai akuntabilitas publik signifikan" sesuai SAK ETAP. Sampai sekarang jajaran BUMD, seperti BPR, PDAM juga menerapkan acuan SAK ETAP. SAK ETAP ditetapkan sebagai tier kedua SAK di Indonesia, yang diharapkan dapat meningkatkan kredibilitas dan akuntabilitas UKM. Dukungan pada penyusunan laporan jajaran UKM berdasarkan acuan SAK ETAP diharapkan dapat mengembangkan usahanya seperti dalam

pengajuan dengan bantuan kredit dari perbankan dan investor lainnya. Hal ini tentu saja sebagai dasar akuntabilitas dalam proses pemeriksaan laporan keuangan UKM sesuai kebutuhan. Sesuai karakteristiknya, SAK ETAP tidak dapat digunakan untuk pelaporan keuangan konsolidasian.

## Standar Akuntansi Pemerintahan

Implementasi sistem akuntansi keuangan bagi Entitas Pemerintah di Indonesia daerah mengacu pada penetapan dan penerapan Standar Akuntansi Pemerintahan. Pertama dalam PP Nomor 24 tahun 2005, tentang Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP) berbasis *Cash toward accrual*, dan kedua, penetapan Standar Akuntansi Pemerintahan dalam PP Nomor 71 tahun 2010, yang mulai diterapkan pada tahun 2015 menggunakan dasar akuntansi *fully accrual*. Penetapan SAP melalui Komite Standar Akuntansi Pemerintahan (KSAP) mengatur definisi, pengakuan, pengukuran dan penilaian, penyajian dan pengungkapan akun dari elemen pelaporan keuangan entitas pemerintahan. Untuk sistem dan prosedur akuntansi diatur oleh masing-masing pemerintah (pemerintah pusat oleh Departemen Keuangan dan pemerintah daerah oleh masing-masing pemerintah daerah dengan arahan dari Departemen Dalam Negeri).

PP No. 24 Tahun 2005 terdiri dari Pengantar, Kerangka Konseptual, dan 11 Pernyataan Standar Akuntansi Pemerintahan (PSAP), yaitu:

1. PSAP 01 tentang Penyajian Laporan Keuangan
2. PSAP 02 tentang Laporan Realisasi Anggaran
3. PSAP 03 tentang Laporan Arus Kas
4. PSAP 04 tentang Catatan atas Laporan Keuangan
5. PSAP 05 tentang Akuntansi Persediaan
6. PSAP 06 tentang Akuntansi Investasi
7. PSAP 07 tentang Akuntansi Aset Tetap
8. PSAP 08 tentang Akuntansi Konstruksi dalam Pengerjaan
9. PSAP 09 tentang Akuntansi Kewajiban
10. PSAP 10 tentang Koreksi Kesalahan, Perubahan Kebijakan Akuntansi dan Peristiwa Luar Biasa
11. PSAP 11 tentang Laporan Keuangan Konsolidasian

Didukung UU Keuangan Negara, yaitu Undang-Undang No. 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara, KSAP mempunyai tugas untuk memberikan sosialisasi awal, serta Training of Trainers, workshop, dan sosialisasi sampai dapat disusunnya Laporan Keuangan entitas Pemerintahan. Untuk mempermudah implementasi SAP, KSAP telah mengembangkan 5 buah pedoman lebih lanjut berupa Buletin Teknis yaitu:

1. Bultek 01 tentang Penyusunan Neraca Awal Pemerintah Pusat
2. Bultek 02 tentang Penyusunan Neraca Awal Pemerintah Daerah

3. Bulek 03 tentang Penyajian Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Sesuai dengan Standar Akuntansi Pemerintahan dengan Konversi

4. Bulek 04 tentang Penyajian dan Pengungkapan Belanja Pemerintah

5. Bulek 05 tentang Penyusutan

SAP yang telah diimplementasikan sesuai PP Nomor 24 Tahun 2005 ini menggunakan akuntansi berbasis Kas menuju Akrual (Cash towards Accrual). Hal ini bermakna untuk pendapatan, belanja, dan pembiayaan berbasis kas, sedangkan untuk aset, kewajiban, dan ekuitas dana berbasis akrual. Basis ini diarahkan bisa mengakomodir transaksi sehari-hari yang masih berbasis kas (LRA), namun ditujukan untuk dapat menghasilkan neraca yang berbasis akrual.

Perkembangan selanjutnya pada tahun 2010, Pemerintah menetapkan PP Nomor 71 tahun 2010 Tentang Standar Akuntansi Pemerintahan. Standar ini menggunakan basis akuntansi "fully accrual". Isi SAP terdiri dari: Lampiran I

- Kerangka Konseptual Akuntansi Pemerintahan
- Pernyataan Standar Akuntansi Pemerintahan (PSAP):
  - PSAP Nomor 01 tentang Penyajian Laporan Keuangan;
  - PSAP Nomor 02 tentang Laporan Realisasi Anggaran Berbasis Kas;
  - PSAP Nomor 03 tentang Laporan Arus Kas;
  - PSAP Nomor 04 tentang Catatan atas Laporan Keuangan;
  - PSAP Nomor 05 tentang Akuntansi Persediaan;
  - PSAP Nomor 06 tentang Akuntansi Investasi;
  - PSAP Nomor 07 tentang Akuntansi Aset Tetap;
  - PSAP Nomor 08 tentang Akuntansi Konstruksi Dalam Pengerjaan;
  - PSAP Nomor 09 tentang Akuntansi Kewajiban;
  - PSAP Nomor 10 tentang Koreksi Kesalahan, Perubahan Kebijakan Akuntansi, Perubahan Estimasi Akuntansi, dan Operasi yang Tidak Dilanjutkan;
  - PSAP Nomor 11 tentang Laporan Keuangan Konsolidasian
  - PSAP Nomor 12 tentang Laporan Operasional.

#### Lampiran II

- Kerangka Konseptual Akuntansi Pemerintahan
- Pernyataan Standar Akuntansi Pemerintahan (PSAP):
  - PSAP Nomor 01 tentang Penyajian Laporan Keuangan;
  - PSAP Nomor 02 tentang Laporan Realisasi Anggaran;
  - PSAP Nomor 03 tentang Laporan Arus Kas;
  - PSAP Nomor 04 tentang Catatan atas Laporan Keuangan;
  - PSAP Nomor 05 tentang Akuntansi Persediaan;
  - PSAP Nomor 06 tentang Akuntansi Investasi;
  - PSAP Nomor 07 tentang Akuntansi Aset Tetap;



- o PSAP Nomor 08 tentang Akuntansi Konstruksi Dalam Pengerjaan;
- o PSAP Nomor 09 tentang Akuntansi Kewajiban;
- o PSAP Nomor 10 tentang Koreksi Kesalahan, Perubahan Kebijakan Akuntansi, dan Peristiwa Luar Biasa;
- o PSAP Nomor 11 tentang Laporan Keuangan Konsolidasian;

Kedua daftar isi (Lampiran I dan lampiran II) hampir serupa karena memang kebijakan yang diambil oleh Komite Standar Akuntansi Pemerintahan (KSAP) saat mengembangkan Standar Akuntansi Pemerintahan berbasis akrual ini adalah dengan beranjak dari PP 24 tahun 2005 yang kemudian dilakukan penyesuaian-penyesuaian terhadap PP 24 tahun 2005 itu sendiri. Dengan pendekatan penyusunan ini diharapkan implementasi PP 71 tahun 2010 nantinya tidak mengalami kebingungan atas perubahan-perubahan tersebut karena lebih mudah memahami perubahannya dibandingkan jika langsung beranjak dari penyesuaian atas International Public Sector of Accounting Standards (IPSAS) yang diacu oleh KSAP. Meskipun demikian, pada entitas pemerintahan, SAP ini baru bisa diterapkan mulai tahun 2015.

Deskripsi elemen pelaporan keuangan sesuai acuan regulasi Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP) dikemukakan melalui tabel berikut:

Tabel 3.1.

33 Elemen Pelaporan Keuangan  
 Sesuai Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP)

No	30 PP Nomor 24 Tahun 2005 (cash towards accrual)	28 PP Nomor 71 tahun 2010 (fully accrual)
1	<b>Komponen Laporan Keuangan</b> <b>Laporan Keuangan Pokok</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- LRA</li> <li>- Neraca</li> <li>- LAK</li> <li>- CaLK (Par 25)</li> </ul>	<b>Komponen Laporan Keuangan</b> <b>Keuangan Pokok</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>LRA</li> <li>Laporan Perubahan SAL</li> <li>Neraca</li> <li>Laporan Operasional (LO)</li> <li>LAK</li> <li>Laporan Perubahan Ekuitas (LPE)</li> <li>CaLK (Par 28)</li> </ul>
2	24 <b>Laporan yang Bersifat optional</b> -Laporan Kinerja Keuangan (LKK) -Laporan Perubahan Ekuitas (LPE) (par 26)	

(Sumber: Kerangka Konseptual, SAP, 2005, 2010)

Dalam paragraph 28 Kerangka Konseptual, PP Nomor 71 tahun 2010 dikemukakan, kelengkapan komponen Laporan keuangan pokok yang terdiri dari: (a) Laporan Realisasi Anggaran (LRA); (b) Laporan Perubahan Saldok Anggaran Lebih (Laporan Perubahan SAL); (c)



Neraca; (d) Laporan Operasional (LO); (e) Laporan Arus Kas (LAK); (f) Laporan Perubahan Ekuitas (LPE); (g) Catatan atas Laporan Keuangan (CaLK). Dalam paragraph 29 (KK, SAP, 2010) dikemukakan, selain laporan keuangan pokok seperti disebut pada paragraf 28, entitas pelaporan wajib menyajikan laporan lain dan/atau elemen informasi akuntansi yang diwajibkan oleh ketentuan peraturan perundang-undangan (*statutory reports*). Kelengkapan output laporan keuangan daerah sesuai implementasi sistem akuntansi keuangan, dikemukakan sesuai dengan konsep *GASBs* (1994), yaitu berkaitan dengan penetapan keseluruhan informasi yang digunakan pemakai laporan keuangan (*Information Used by Financial Report Users*).

Sesuai PMK Nomor 46/PMK.02/2006, Pasal 3, ayat 1, dikemukakan bentuk dan format laporan berpedoman pada Standar Akuntansi Pemerintahan yang berlaku. Bentuk dan format laporan sebagaimana dimaksud berpedoman pada peraturan perundang-undangan yang berlaku. (ayat 2). Berdasarkan hal tersebut tugas PPK SKPD sesuai acuan regulasi yang berlaku akan lebih kompleks untuk periode pelaporan keuangan periode tahun 2015. Elemen laporan keuangan dalam kebutuhan pelaporan kinerja yang masih bersifat *optional* dalam SAP (PP Nomor 24 Tahun 2005) menjadi mandatori di dalam elemen pelaporan keuangan sesuai SAP (PP Nomor 71 tahun 2010). Elemen Laporan Keuangan sesuai PP Nomor 24 ditekankan pada pelaporan diperlukan untuk kepentingan akuntabilitas, manajemen, transparansi, dan keseimbangan antar generasi (Par 22). Dalam PP Nomor 71 tahun 2010, peranan Laporan Keuangan diperlukan untuk kepentingan adalah untuk memenuhi Akuntabilitas; Manajemen; Transparansi; dan Keseimbangan antar generasi, serta Evaluasi Kinerja (Par 25).

Kelengkapan output laporan keuangan secara normatif dikemukakan sesuai PMK Nomor 46/PMK.02 Tahun 2006 dalam pasal 2, yang menegaskan, informasi keuangan daerah meliputi laporan keuangan pokok tersebut dan juga laporan dana dekonsentrasi dan dana tugas pembantuan, data yang berkaitan dengan perhitungan dana perimbangan seperti data pegawai dan data lainnya. Kelengkapan output laporan keuangan, sesuai STAN (2007), dipenuhi dengan informasi yang meliputi: identifikasi sumber daya yang didapat dan digunakan sesuai dengan anggaran yang telah disetujui oleh DPR/DPRD, tentang sumber daya keuangan dan penggunaannya, tentang pemerintah membiayai aktifitas dan memenuhi kebutuhan kas, yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kemampuan manajemen dalam membiayai aktifitasnya dan memenuhi kewajibannya, mengenai kondisi keuangan dan kinerja pemerintah daerah, terutama yang berkaitan dengan efisiensi biaya operasi dan pencapaian target.

## SAK Konvergensi : Berbasis IFRS (Adopsi penuh 1 Januari 2012)

Mulai melakukan revisi tahun 1994, di mana IAI memutuskan untuk melakukan harmonisasi standar PSAK dengan *International Financial Reporting Standard* (IFRS). Selanjutnya melalui harmonisasi tersebut diubah menjadi pendekatan adopsi dan terakhir adopsi tersebut ditujukan dalam bentuk konvergensi terhadap *International Financial Reporting Standard*. Program konvergensi terhadap IFRS tersebut dilakukan oleh IAI dengan melakukan adopsi penuh terhadap standar internasional (IFRS dan IAS).

SAK mengadopsi IFRS, di mana Standar akuntansi ini diperlukan dalam memenuhi lingkungan akuntansi keuangan Indonesia yang memiliki karakteristik akuntabilitas publi. Relevan diterapkan seperti untuk: (i) Perusahaan sebagai Emiten pada pasar Modal, perusahaan publik, perbankan, asuransi, dan BUMN; (ii) Entitas lainnya, seperti yang terkait dengan adanya transaksi internasional (multinasional); (iii) Entitas bisnis dengan basis transaksi, bukan basis industry. Menggunakan dasar "non historical cost", yaitu dengan nilai wajar (*fair value*), di mana tujuannya untuk memberikan informasi yang relevan bagi user laporan keuangan.

Tahap-tahap konvergensi IFRS dimulai dengan, tahap 1. Sejak tahun 1995 sampai tahun 2010, dalam tahap di mana buku Standar Akuntansi Keuangan (SAK) terus direvisi secara berkesinambungan, baik berupa penyempurnaan maupun penambahan standar baru. Kemudian, melalui Proses revisi yang dilakukan sebanyak enam kali yakni pada tanggal 1 Oktober 1995, 1 Juni 1999, 1 April 2002, 1 Oktober 2004, 1 Juni 2006, 1 September 2007, dan versi 1 Juli 2009. Pada tahun 2006 dalam kongres IAI X di Jakarta ditetapkan bahwa konvergensi penuh IFRS akan diselesaikan pada tahun 2008. Target ketika itu adalah taat penuh dengan semua standar IFRS pada tahun 2008. Namun dalam perjalanannya ternyata tidak mudah. Sampai akhir tahun 2008 jumlah IFRS yang diadopsi baru mencapai 10 standar IFRS dari total 33 standar (terjadi pada periode 2006-2008). Salah satu bentuk revisi standar IAI yang berbentuk adopsi standar internasional menuju konvergensi dengan IFRS tersebut dilakukan dengan revisi terakhir yang dilakukan pada tahun 2007. Revisi pada tahun 2007 tersebut merupakan bagian dari rencana jangka panjang IAI yaitu menuju konvergensi dengan IFRS sepenuhnya pada tahun 2012.

Skema menuju konvergensi penuh dengan IFRS pada tahun 2012 dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Pada akhir 2010 diharapkan seluruh IFRS sudah diadopsi dalam PSAK;

2. Tahun 2011 merupakan tahun penyiapan seluruh infrastruktur pendukung untuk implementasi PSAK yang sudah mengadopsi seluruh IFRS.
3. Tahun 2012 merupakan tahun implementasi dimana PSAK yang berbasis IFRS wajib diterapkan oleh perusahaan-perusahaan yang memiliki akuntabilitas publik.

3

Beberapa karakteristik SAK berbasis IFRS

IFRS menggunakan acuan "*Principles Base* " :

- Lebih menekankan pada interpretasi dan aplikasi atas standar sehingga harus berfokus pada spirit penerapan prinsip tersebut.
- Standar membutuhkan penilaian atas substansi transaksi dan evaluasi apakah presentasi akuntansi mencerminkan realitas ekonomi.
- Membutuhkan profesional judgment pada penerapan standar akuntansi.
- Menggunakan nilai wajar (*fair value*) dalam penilaian, jika tidak ada nilai pasar aktif harus melakukan penilaian sendiri (perlu kompetensi) atau menggunakan jasa penilai
- Mengharuskan pengungkapan (*disclosure*) yang lebih banyak baik kuantitatif maupun kualitatif

Manfaat IFRS

34

- Meningkatkan keterbandingan antar laporan keuangan
- Memberikan informasi yang berkualitas relevansi di pasar modal internasional
- Menghilangkan hambatan arus modal dalam pasar modal internasional dengan mengurangi perbedaan dalam ketentuan pelaporan keuangan (Implementasi MEA)
- Mengurangi biaya pelaporan keuangan bagi perusahaan multinasional dan kebutuhan untuk biaya untuk analisis keuangan bagi para analis.

### SAK UKM

Fungsi dan peran SAK ETAP yang kurang eksplisit dalam menopang system pelaporan keuangan UKM, mendorong Dewan Standar Akuntansi Keuangan (DSAK-IAI) melakukan reformasi terhadap SAK ETAP. Dalam rangka mendapatkan masukan dari para pengguna SAK ETAP, DSAK IAI menerbitkan *Discussion Paper* Reviu Komprehensif atas SAK ETAP yang telah diluncurkan pada urun rembuk nasional "Reformasi SAK ETAP dan Akuntansi Nirlaba, Tugas Besar IAI untuk Negeri" sebagai rangkaian acara HUT IAI ke-60 di Semarang pada 15 Desember 2017. Dalam acara tersebut DSAK IAI juga telah melakukan *live voting*. *Live voting* dilakukan untuk menjawab 3 (tiga) pertanyaan yang seluruhnya wajib diisi oleh responden melalui



<http://iaikunge.iaiglobal.or.id/>. Untuk dapat melakukan *live voting* peserta harus terdaftar di IAI *lounge* atau sebagai Anggota IAI. Akhirnya selaras dengan Perkembangan SAK di Indonesia yang sangat pesat yang ditandai dengan terbitnya SAK Entitas Mikro, Kecil dan Menengah (EMKM) pada akhir 2016 sebagai *tier* ketiga semakin menegaskan untuk dilakukan revaluasi komprehensif atas SAK ETAP. Saat ini peserta *live voting*, juga dapat memberikan tanggapan tertulis atas <sup>78</sup> *discussion paper* selambat-lambatnya tanggal 31 Maret 2018 kepada : Dewan Standar Akuntansi Keuangan-Ikatan Akuntan Indonesia.

#### Standar Akuntansi Keuangan Syariah

Adanya praktek bisnis syariah di Indonesia memberikan mandat bagi DSAK untuk dapat memenuhi standar akuntansi untuk bisnis syariah. DSAK telah mengeluarkan PSAK Syariah selain PSAK Konvensional. PSAK Syariah digunakan oleh entitas yang melakukan transaksi secara syariah. Hal ini digunakan untuk entitas lembaga syariah maupun non lembaga syariah. Pengembangan dengan PSAK umum namun berbasis syariah adalah dengan mengacu pada fatwa MUI. PSAK Syariah ini akan terus disesuaikan pemenuhannya seiring dengan bertambah dan berkembangnya bisnis Syariah. Perkembangan bisnis berbasis syariah memerlukan SAK Syariah untuk terus diimplementasikan.

#### Ringkasan

Sistem pelaporan keuangan organisasi adalah struktur dan proses yang dibentuk organisasi dalam memenuhi fungsi pengolahan data menjadi informasi keuangan. Suatu lingkungan sistem akuntansi keuangan dibentuk melalui teori akuntansi, aspek politik (regulasi akuntansi), dan aspek ekonomi. Terdapat acuan teori akuntansi normatif dan positif. Pertama fokus pada kerangka konseptual dan yang kedua fokus pada standar akuntansi. Penerapan standar akuntansi keuangan di Indonesia berkembang seiring perkembangan lingkungan dan kebutuhan untuk bisnis dan sektor pemerintahan di Indonesia.





# Bab 3

## ORIGINALITY REPORT

29%

SIMILARITY INDEX

28%

INTERNET SOURCES

2%

PUBLICATIONS

15%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1

[justinaelvharahap.wordpress.com](http://justinaelvharahap.wordpress.com)

Internet Source

3%

2

[loveakuntansi.blogspot.com](http://loveakuntansi.blogspot.com)

Internet Source

2%

3

[www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)

Internet Source

2%

4

[christyrenata.wordpress.com](http://christyrenata.wordpress.com)

Internet Source

2%

5

[fafaahmad.wordpress.com](http://fafaahmad.wordpress.com)

Internet Source

1%

6

[elearning.gunadarma.ac.id](http://elearning.gunadarma.ac.id)

Internet Source

1%

7

[eprints.undip.ac.id](http://eprints.undip.ac.id)

Internet Source

1%

8

[tutimaysa.blogspot.com](http://tutimaysa.blogspot.com)

Internet Source

1%

9

[syaikhu-afandi.blogspot.com](http://syaikhu-afandi.blogspot.com)

Internet Source

1%

10	<a href="http://ejournal.undip.ac.id">ejournal.undip.ac.id</a> Internet Source	1%
11	<a href="http://documents.mx">documents.mx</a> Internet Source	1%
12	<a href="http://mardoto.wordpress.com">mardoto.wordpress.com</a> Internet Source	<1%
13	<a href="http://warta-ekonomi.blogspot.com">warta-ekonomi.blogspot.com</a> Internet Source	<1%
14	<a href="http://karyailmiah.polnes.ac.id">karyailmiah.polnes.ac.id</a> Internet Source	<1%
15	<a href="http://setyobudiutono.blogspot.com">setyobudiutono.blogspot.com</a> Internet Source	<1%
16	<a href="http://es.scribd.com">es.scribd.com</a> Internet Source	<1%
17	<a href="http://smartaccounting.files.wordpress.com">smartaccounting.files.wordpress.com</a> Internet Source	<1%
18	<a href="http://lydiamanurung-lydiamanurung.blogspot.com">lydiamanurung-lydiamanurung.blogspot.com</a> Internet Source	<1%
19	<a href="http://eprints.uny.ac.id">eprints.uny.ac.id</a> Internet Source	<1%
20	<a href="http://www.sagepub.com">www.sagepub.com</a> Internet Source	<1%
21	<a href="http://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Internet Source	<1%

---

22	<b>Submitted to Udayana University</b> Student Paper	<1%
23	<b>Journal of Accounting &amp; Organizational Change, Volume 4, Issue 3 (2008-09-28)</b> Publication	<1%
24	<b>dokumen.tips</b> Internet Source	<1%
25	<b>manulihcarito.blogspot.com</b> Internet Source	<1%
26	<b>article.sapub.org</b> Internet Source	<1%
27	<b>Tsamenyi, M.. "Changes in accounting and financial information system in a Spanish electricity company: A new institutional theory analysis", Management Accounting Research, 200612</b> Publication	<1%
28	<b>agusranu.blogspot.com</b> Internet Source	<1%
29	<b>ejournal.stiesia.ac.id</b> Internet Source	<1%
30	<b>pt.scribd.com</b> Internet Source	<1%
31	<b>www.apecsec.org.sg</b> Internet Source	<1%

---



<1%

32

[kerozzi.blogspot.com](http://kerozzi.blogspot.com)

Internet Source

<1%

33

[lib.unnes.ac.id](http://lib.unnes.ac.id)

Internet Source

<1%

34

[anggih91.wordpress.com](http://anggih91.wordpress.com)

Internet Source

<1%

35

[eaa503.weblog.esaunggul.ac.id](http://eaa503.weblog.esaunggul.ac.id)

Internet Source

<1%

36

[repository.usu.ac.id](http://repository.usu.ac.id)

Internet Source

<1%

37

[refreandi.blogspot.com](http://refreandi.blogspot.com)

Internet Source

<1%

38

[www.iaiglobal.or.id](http://www.iaiglobal.or.id)

Internet Source

<1%

39

[slideplayer.info](http://slideplayer.info)

Internet Source

<1%

40

[id.scribd.com](http://id.scribd.com)

Internet Source

<1%

41

[layarasdos.blogspot.com](http://layarasdos.blogspot.com)

Internet Source

<1%

42

[www.gudangkuliah.com](http://www.gudangkuliah.com)

Internet Source

<1%

---

43	<b>Submitted to iGroup</b> Student Paper	<1%
44	<b>keyturns.wordpress.com</b> Internet Source	<1%
45	<b>smkn-13bdg.sch.id</b> Internet Source	<1%
46	<b>www.journal.uii.ac.id</b> Internet Source	<1%
47	<b>awalbarri.wordpress.com</b> Internet Source	<1%
48	<b>bhaskoroperwiro.wordpress.com</b> Internet Source	<1%
49	<b>yunitriastuti92.blogspot.co.id</b> Internet Source	<1%
50	<b>imanph.wordpress.com</b> Internet Source	<1%
51	<b>jdi hukum.sragenkab.go.id</b> Internet Source	<1%
52	<b>mujihartopanga.blogspot.co.id</b> Internet Source	<1%
53	<b>Submitted to Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia</b> Student Paper	<1%

---

54	<a href="http://dhedhenyablog.blogspot.com">dhedhenyablog.blogspot.com</a> Internet Source	<1%
55	Submitted to Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya Student Paper	<1%
56	<a href="http://akutansi-akuntansi.blogspot.com">akutansi-akuntansi.blogspot.com</a> Internet Source	<1%
57	<a href="http://media.neliti.com">media.neliti.com</a> Internet Source	<1%
58	<a href="http://diahbudiasih.blogspot.com">diahbudiasih.blogspot.com</a> Internet Source	<1%
59	<a href="http://erdiawanprasetyo.wordpress.com">erdiawanprasetyo.wordpress.com</a> Internet Source	<1%
60	<a href="http://gusta-irawan.blogspot.com">gusta-irawan.blogspot.com</a> Internet Source	<1%
61	<a href="http://ml.scribd.com">ml.scribd.com</a> Internet Source	<1%
62	<a href="http://host-ekonomi.blogspot.com">host-ekonomi.blogspot.com</a> Internet Source	<1%
63	<a href="http://www.kantakji.com">www.kantakji.com</a> Internet Source	<1%
64	<a href="http://girimahendra.blogspot.com">girimahendra.blogspot.com</a> Internet Source	<1%

65	<a href="http://www.uwm.edu">www.uwm.edu</a> Internet Source	<1%
66	<a href="http://mimiakuntansi.blogspot.com">mimiakuntansi.blogspot.com</a> Internet Source	<1%
67	<a href="http://yoonlovethestory.blogspot.com">yoonlovethestory.blogspot.com</a> Internet Source	<1%
68	<a href="http://devanioeka.blogspot.com">devanioeka.blogspot.com</a> Internet Source	<1%
69	<a href="http://www.djpk.depkeu.go.id">www.djpk.depkeu.go.id</a> Internet Source	<1%
70	<a href="http://kitalagini.blogspot.com">kitalagini.blogspot.com</a> Internet Source	<1%
71	Submitted to Universitas Sebelas Maret Student Paper	<1%
72	<a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Internet Source	<1%
73	<a href="http://babycorp.blogspot.com">babycorp.blogspot.com</a> Internet Source	<1%
74	<a href="http://mulyajho.blogspot.de">mulyajho.blogspot.de</a> Internet Source	<1%
75	<a href="http://diploma4stan.wordpress.com">diploma4stan.wordpress.com</a> Internet Source	<1%
76	<a href="http://www.researchgate.net">www.researchgate.net</a> Internet Source	<1%



<1%

77

[blogaldirinaldi.wordpress.com](http://blogaldirinaldi.wordpress.com)

Internet Source

<1%

78

[okta-wiskey.blogspot.com](http://okta-wiskey.blogspot.com)

Internet Source

<1%

79

[repository.unhas.ac.id](http://repository.unhas.ac.id)

Internet Source

<1%

80

[danielstephanus.wordpress.com](http://danielstephanus.wordpress.com)

Internet Source

<1%

81

[social-pajak.blogspot.com](http://social-pajak.blogspot.com)

Internet Source

<1%

82

[www.bpk.go.id](http://www.bpk.go.id)

Internet Source

<1%

83

[darmawanachmad.wordpress.com](http://darmawanachmad.wordpress.com)

Internet Source

<1%

84

[mutiarasyalen.blogspot.com](http://mutiarasyalen.blogspot.com)

Internet Source

<1%

85

[perspektifakuntansi.blogspot.co.id](http://perspektifakuntansi.blogspot.co.id)

Internet Source

<1%

86

[www.docstoc.com](http://www.docstoc.com)

Internet Source

<1%

87

[wastinmendrofa.blogspot.com](http://wastinmendrofa.blogspot.com)

Internet Source

<1%

---

88 repository.uinjkt.ac.id <1%  
Internet Source

---

89 supratmansp.blogspot.com <1%  
Internet Source

---

90 a-research.upi.edu <1%  
Internet Source

---

91 repository.widyatama.ac.id <1%  
Internet Source

---

92 ojs.unud.ac.id <1%  
Internet Source

---

93 eprints.ums.ac.id <1%  
Internet Source

---

94 Brian W. Carpenter, Daniel P. Mahoney.  
"Expanding The Accounting Education Horizon:  
Sensitizing Students To The Professions  
Societal Obligations", Journal of Business &  
Economics Research (JBER), 2011  
Publication

---

Exclude quotes On

Exclude matches Off

Exclude bibliography On

# Bab 4

*by* Syaiful Hifni

---

**Submission date:** 15-Mar-2018 09:45AM (UTC+0700)

**Submission ID:** 930583110

**File name:** BAB\_4\_EDIT\_data\_infor\_fungsi\_si\_dan\_kar\_kuali.doc (229K)

**Word count:** 6495

**Character count:** 46302

## **BAB 4**

### **DATA, INFORMASI, FUNGSI SISTEM INFORMASI, DAN KARAKTERISTIK KUALITAS INFORMASI**

#### **4.1. Deskripsi Singkat**

Data adalah unsur pembentuk informasi. Informasi penting ditinjau dari perspektif teori. Informasi sarat dengan aspek keperilakuan dalam pemenuhan dan penggunaannya. Penyaji informasi dan penerima informasi berada pada kepentingan dan kebutuhan yang berbeda. Namun, informasi diterima sebagai pengetahuan yang diolah dan dikelola, serta dikomunikasikan dengan fungsi dan peran system informasi, dan digunakan dalam kepentingannya. Hal yang fundamental melatarbelakangi apa, bagaimana dan untuk kegunaan apa dari informasi. Output informasi yang berkualitas dihasilkan melalui sistem informasi sebagai representasi dari bentuk sistem pelaporan organisasi. Output informasi sebagai sarana yang dikomunikasikan oleh penyaji (provider) memerlukan karakteristik kualitas agar berguna pada pemanfaatannya.

#### **4.2. Kompetensi**

Bab 4 ini meliputi deskripsi :

- 1) Data dan Informasi
  - 1.1. Fakta-Fakta ( Data), dan Informasi
  - 1.2. Teori Informasi: Fundamental Logika
- 2) Fungsi Sistem Informasi
  - 2.1. Fungsi Sistem Informasi: manajemen Data dan Informasi
  - 2.2. Fungsi Komunikasi Sistem Informasi
- 3) Manfaat dan Karakteristik Kualitas Informasi
  - 2.1. Manfaat Informasi
  - 2.2. Karakteristik Kualitatif Informasi

Ringkasan

#### **4.3. Data dan Informasi**

Data dan informasi dapat ditinjau dari pendekatan positif-pragmatis, di mana informasi dibentuk dari fakta-fakta atau konsep "data" yang berkarakter "syntax level" atau belum bermakna. Pengertian data terkait informasi adalah : *streams of raw facts representing events occurring in organizations or the physical environment before they have been organized and arranged into a form that people can understand and use* (Laudon & Laudon, 2003:7). Fakta-fakta hadir sebagai kejadian dalam organisasi dan terkait lingkungan. Pengorganisasian dan perancangan fakta-fakta sebagai menjadi informasi dilakukan agar didapatkan makna bagi pemakainya.



#### 4.3.1. Fakta-Fakta (Data) dan Informasi

Fakta-fakta membentuk data. Makna data bersifat jamak merepresentasikan fenomena kejadian (fakta-fakta). Bentuk fakta-fakta sebagai data dan pengolahan data ke dalam bentuk yang bermakna disebut informasi. Data memenuhi fungsi sebagai input menuju proses transformasi ke dalam bentuk informasi. Konsep data focus pada fakta-fakta dan statistic, berbentuk kumpulan tanda dan symbol, baik dalam bahasa tertulis atau dalam bentuk verbal, angka matematik, belum dapat dihubungkan dengan konteks kegunaannya dan belum diinterpretasi untuk pengambilan keputusan.

Pengertian fakta-fakta adalah terkait suatu kejadian atau keadaan yang benar-benar terjadi dan bukan mitos serta pernah dilihat oleh manusia itu sendiri atau telah dilakukan suatu pengujian dan pembenarannya secara general. Fakta-fakta atau data dapat disebut juga sebagai hasil dari pengamatan secara objektif yang dapat di verifikasi kebenarannya oleh siapapun (reliable). Informasi yang didengar dapat juga disebut dengan fakta apabila informasi tersebut merupakan suatu peristiwa yang berupa kenyataan dan benar-benar terjadi ada tataran pragmatisme.

Sifat dasar dari informasi dijelaskan melalui teori informasi. Informasi adalah "to inform" untuk memberi pengetahuan tentang sesuatu. Informasi juga memiliki bentuk tertata "in-formation" setelah melalui proses transformasi dari bentuk awal berupa fakta-fakta atau data. Konteks output informasi, dijelaskan, di mana, output: the distribution of processed information to the people who will use it or to the activities for which it will be used (Laudon & laudon ,2003:7). Pengertian informasi adalah: data that have been shaped into a form that is meaningful and useful to human beings (Laudon & Laudon, 2003:7). Konsep informasi sebagai "semantic dan "pragmatism" yang memiliki makna (having meaning). Konsep informasi focus pada penggunaan. Secara "socio-technic", informasi memberi pengaruh pada pemakainya, bagi "provider" dimiliki bersama dalam lingkungan system pelaporannya, serta dibentuk melalui cara teknis tertentu (acquisition, use, retention, transmission), dan komunikasinya pada "users". Informasi sebaai rekaman pengalaman yang dibentuk untuk kegunaan pengambilan keputusan. Karakteristik informasi dijelaskan sebagai suatu output yang dihasilkan dari proses sistem yang bersifat konseptual. Dapat dipahami sebagai sistem abstrak yang memberikan penjelasan, ide pengendalian, dan ide prediksi dari sesuatu yang direncanakan, dilaksanakan dan implikasinya. Seperti media laporan tentang aspek keuangan organisasi, meskipun hanya berbentuk verbal, angka, statistik, akan dapat memberikan makna dalam logika pemakai informasi.

Perspektif informasi adalah sebagai pengetahuan untuk mengetahui. Dalam setiap tahap penggunaannya, output informasi sebagai pengetahuan yang akan digunakan melalui pengembangan keahlian konseptual yang dimiliki. Mengelola organisasi dengan output informasi. Informasi mengurangi ketidakpastian, manajemen resiko, digunakan dalam mendukung pilihan dari berbagai alternatif keputusan (*a useful guide*). Asumsi pokok organisasi, makin besar ketidakpastian tugas semakin banyak

dan beragam jumlah data yang diolah untuk penyediaan output informasi yang berkualitas untuk pengambilan keputusan.

#### 4.3.2. Teori Informasi: Fundamental Logika

Teori informasi relevan digunakan, sebagai salah satu dari bentuk pemikiran manusia dan pihak manajemen organisasi yang didasari atas 3 (tiga) pertanyaan tersebut. Teori informasi dapat dihubungkan dengan sistem logika modern. Sebagai perspektif epistemology terkait bagaimana informasi dipandang secara fundamental dan hakiki, teori informasi dihubungkan dengan konsep pengembangan dalam logika berpikir. Hal ini erat kaitannya dengan penerimaan aspek informasi dalam "apa" (ontology), "bagaimana" (Epistemology), dan kegunaannya (axiology). Sistem logika modern dikemukakan Leibniz, Mill, dan Russell. Leibniz mengemukakan: 3 (tiga) kemampuan kognitif: indria, imajinasi, dan argumentasi. Indria: memberi perspsi sensual tentang objek. Imajinasi: indria internal dengan pemenuhan "common sense", yang menyajikan materi indriawi bagi matematik. Argumentasi: berfungsinya kesadaran fikir manusia, meskipun mungkin tanpa materi indriawi. Pandangan bahwa suatu kebenaran factual: diangkat dari pengamatan indriawi. Kebenaran ini eksistensial yang bersifat kontingensial: kebenaran yang tergantung pada hal lain. Kebenaran argumentatif: kebenaran paling dalam, yang bersifat general. Argumentasi memiliki kapasitas dalam mengolah materi, dengan membuat analisis dan komparasi.

Bagaimana teori informasi didekati secara fundamental. Pertama, melalui pandangan empirisme sebagai kerangka pengujian dalam menjustifikasi suatu kebenaran, dan kedua, Pandangan rasionalisme yang memberi kerangka pemikiran yang koheren dan logis. Teori kebenaran dan teori pengembangan suatu bidang keilmuan memberikan dasar suatu metode dalam mempelajari teori informasi. Teori kebenaran terkait koherensi, korespondensi, pragmatism, falsifikasi fenomena. Hal ini akan berkaitan dengan aspek definisi, klasifikasi, keterukuran dari informasi yang didekati dalam fungsi system informasi.

Membahas konsep teoritik tentang karakteristik dari kelebihan dan kekurangan berbagai metoda terkait teori informasi. Berikut deskripsi pendekatan fundamental dalam menelaah teori informasi. Pertama: berdasarkan pendekatan Normative – kualitatif vs Positif-kuantitatif; kedua: berdasarkan pendekatan phenomenology vs positivism. Kedua pendekatan sebenarnya searah dan memiliki karakteristik yang dapat disamakan. Hanya cara mengemukakan kedua pendekatan dapat saling melengkapi makna terkait teori informasi.

Normative Vs Positive

Tabel 4.1.  
Pendekatan fundamental "Teori Informasi"

<i>Kriteria Pendekatan</i>	<i>Normatif- Kualitatif</i>	<i>Positif- Kuantitatif</i>
Pendekatan Tujuan	Tujuan normative	Tujuan Positif
Bentuk informasi	Apa yang sebaiknya, seharusnya dilakukan /terjadi(Ought/Should)	Apa, mengapa, bagaimana dapat diterapkan (what it is)
Dasar Pertimbangan	Sesuai Nilai-Nilai	Sesuai Fakta-fakta (Data)
Arah Pernyataan	Prescriptive	Descriptive
Validasi Informasi	Art (Korespondensi-Pragmatis)	Science (Koherensi-Korespondensi), Teknologi
Penerimaan Informasi	Baik/Tidak baik	Benar/Salah
Kesimpulan informasi	Subjektif (reasoning: Problem solving; rule of thumb dalam pengambilan keputusan )	Objektif (reasoning problem solving berbasis empiris: dukungan informasi scorekeeping- Attention directing-)

(Sumber, diolah, 2018)

Penekatan normative –kualitatif dari teori informasi memberikan dasar pertanyaan, bagaimana sebaiknya informasi dibentuk, dikomunikasikan dan digunakan. Secara normative suatu analisis adalah sebagai penelaahan atas esensi mencari makna dibalik frekuensi dan variasi informasi. Menimbulkan peluang dominasi cara berpikir yang “divergen”, kreatif, dan non-linier. Informasi dibangun untuk memberikan ide baru dengan kreatifitas. Ini representasi dari pendekatan yang mengacu pada aliran fenomenologi. Pendekatan teori informasi dapat membangun suatu simpulan/membangun ilmu nomothetik dalam menilai sifat-sifat normalitas yang sama melalui generalisasi, inferensi ke depan, juga dengan suatu realisme metaphisik. Teori informasi normative-kualitatif, sebagai representasi dari pendekatan membentuk nilai-nilai organisasi dan lingkungan (social dan natural), arah yang menentukan (prescriptive), namun subjektif yang terkait dengan *liberal art* dalam pilihan validasi, pertimbangan kebaikan. Seperti implikasi silogisme premis mayor dan premis minor untuk menentukan simpulan. Teori informasi ini focus pada teori kebenaran koherensi menuju korespondensi. Peletakan makna definisi yang kuat, klasifikasi yang jelas tentang pengetahuan yang dibangun dalam informasi. Informasi yang dihasilkan melalui pendekatan ini direpresentasikan dalam model yang membangun, seperti untuk keputusan pengembangan.

Penekatan positif- kuantitatif dari teori informasi memberikan dasar pertanyaan, bagaimana informasi dapat dibentuk, dikomunikasikan dan digunakan. Secara

positif suatu analisis adalah sebagai penelaahan atas esensi mencari makna pada frekuensi dan variasi informasi. Menimbulkan peluang dominasi cara berpikir yang "convergen", analitik, dan linier. Informasi dibangun untuk memberikan ide pemecahan masalah dengan realitas-empirik. Ini representasi dari pendekatan yang mengacu pada aliran positivism. Pendekatan teori informasi dapat membangun suatu simpulan/membangun ilmu idiographik dalam menilai sifat-sifat spesifik atau khusus simpulan berbasis informasi. Teori informasi positif-kuantitatif, sebagai representasi dari pendekatan membentuk pemenuhan tujuan dan sasaran berbasis informasi yang digunakan. Bangun informasi mendeskripsikan realitas, objektif dengan landasan kebenaran sesuai *science*. Teori informasi ini focus pada teori kebenaran korespondensi menuju pragmatisme. Peletakkan makna keterukuran yang kuat tentang pengetahuan yang dibangun dalam informasi. Informasi yang dihasilkan melalui pendekatan ini direpresentasikan dalam model pengambilan keputusan, seperti untuk keputusan manajemen, akuntabilitas, stewardship, serta keputusan pengawasan.

Hakekat informasi juga menimbulkan paham keterbatasannya. Informasi yang dihasilkan bukan alpha - omega kebenaran, masih ada jalan pemikiran lainnya, seperti terkait nilai diri pengambil keputusan sebagai pengguna informasi. Hal ini juga terkait perspektif dari penyedia informasi yang berada dalam lingkup sistem informasi. Bagi pengguna informasi, keputusan yang akan diambil juga akan diasumsikan berdampak benar, baik, dan indah, jika didasarkan nilai-nilai itu sendiri. Teori informasi menegaskan bahwa informasi yang berkualitas sebagai salah satu dari pengetahuan manusia, sebagai salah satu yang mewakili fenomena dan berasal dari kejadian yang benar terjadi. Mendekati output informasi dengan teori informasi dalam konteks "human being" "Sebagai acuan, sebagaimana dikemukakan Einstein, bahwa Ilmu tanpa agama buta dan agama tanpa ilmu adalah lumpuh". Teori informasi memberikan definisi, cara mengklasifikasi, pengukuran kegunaan, dan bahkan falsifikasi untuk informasi yang tidak memberikan kegunaan. Nilai dari setiap informasi bermaka pada nilai dari setiap keputusan yang menggunakan informasi sebagai alat pendukung keputusan.

Berdasarkan tipe informasi, seperti "score keeping information", dan "attention directing information" adalah tipe informasi yang dihasilkan dari pendekatan positif-kuantitatif untuk tujuan pengambilan keputusan. Informasi yang merekam transaksi dari data menjadi informasi, kejadian sesuai keadaanya adalah objektifitas dari informasi, kebenaran fenomena, sebagai deskriptif fenomena. Sementara untuk "problem solving information" adalah tipe informasi yang memenuhi pendekatan normative-kualitatif. Tipe informasi yang merekam transaksi, melakukan prescriptive atas kejadian ke depan. Mengolah kembali informasi menjadi lebih bernilai, yang sebaiknya dapat digunakan mendukung keputusan.



#### 4.4. Fungsi Sistem Informasi

Tinjauan etimologi kata sistem berasal dari bahasa Yunani yaitu "Systema", yang dalam bahasa Inggris dikenal dengan kata "System", yang mempunyai makna sebagai sehimpunan bagian atau komponen yang saling berhubungan secara teratur dan merupakan satu keseluruhan yang tidak terpisahkan, memiliki batas sebagai satu system. Walter Buckley mengemukakan 3 (tiga) model sistem social budaya. Berdasarkan makna sistem sebagai suatu keseluruhan atau totalitas yang berfungsi secara utuh, disebabkan adanya saling ketergantungan diantara bagian-bagiannya (A whole that functions as a whole by virtue of interdependence of its parts). Pertama mekanis, kedua organis, dan ketiga proses. Mekanis mendeskripsikan relasi yang menjaga keseimbangan dan inerti. Organisasi mendeskripsikan relasi tingkat individu yang "homeostasis", tingkat spesis yang kompetitif. Proses mendeskripsikan relasi dari input ke output menuju jenjang berikutnya yang terimplementasi. Dalam teori sistem, pada level makro terdapat perbedaan control atas sumber-sumber oleh kelompok-kelompok. Pada level mikro kontrol berlangsung pada batas otoritas, baik karena kekuatan regulasi maupun Karena perspektif pasar. Pada level organisasi, control atas sistem terdefinisi secara formal sesuai lingkup kewenangan organisasi dan aksesibilitasnya pada batas lingkungan sistem.

Sistem sebagai struktur dan proses untuk menetapkan dan menghasilkan informasi. Beberapa konsep diintegrasikan dalam memenuhi fungsi dan peran sistem informasi. James G Miller (dalam Cavaley-Obloj, 1993), mengemukakan 3 (tiga) tipe sistem:

- (i) Conceptual Systems (Language)
- (ii) Concrete systems (such as peoples, machine, equipments)
- (iii) Abstract systems (including culture lingkungan sistem informasi dan sistem pengambilan keputusan)

Conceptual systems: karakteristik sistem sebagai kumpulan dari sub system/bagian/komponen, baik fisik ataupun non fisik, yang saling berhubungan satu sama lain dan bekerjasama secara harmoni untuk mencapai tujuan tertentu. Concrete systems sebagai pragatisme dari hadirnya hubungan individu, peralatan dalam prosedur yang ditetapkan. Abstract systems bermakna sebagai system yang tidak bersifat fisik namun berpengaruh pada suatu system dalam lingkungan tertentu.

Sistem dibangun dengan suatu implikasi dasar kesadaran adanya saling ketergantungan antas komponen kehidupan. Teori sistem berlaku pada level mikro dan level makro. Hal ini menunjukkan adanya suatu teori sistem terbuka/sistem general. Konsep inti bahwa organisasi dengan komponen-komponen yang saling tergantung. Perubahan satu komponen berpengaruh pada komponen yang lain. Di mana secara keseluruhan sistem adalah lebih dominn daripada jumlah dari setiap bagian sistem.

Lingkungan sistem fisik ada pada sistem social- budaya berbeda dengan sistem fisik yang ditempatkan. Hubungan kontingensi dalam implementasinya dan adanya sifat hubungan bergerak dari kondisi longgar menuju ketat. Di sini ada relasi antar sub sistem input-proses-output, di mana terdapat daya yang menembus batas sistem secara berbeda. Ada potensi kejadian yang mengisolir diri dari sistem, meskipun sistem terdiri dari sub-sub system. Hal yang hadir karena adanya aspek individu dalam relasi yang menghadirkan konflik selain tujuan harmoni. Dapat dipahami karena pada system informasi misalnya, hubungan antara sistem dan elemen bercorak hubungan data-informasi, bukan hubungan semata hanya pada hubungan system dalam sifat energy-fisikal.

Dalam konteks organisasi di mana terdapat system informasi sebagai system pelaporan, sumber-sumber informasi diklasifikasikan dari sumbernya secara luas. (i) Sumber internal dalam media tertulis dan media lisan, (2) sumber eksternal dalam media tertulis dan media lisan. Media tertulis seperti: Laporan computer, laporan manual, surat dan memo, surat elektronik, terbitan berkala. Media lisan seperti rapat terjadwal, rapat tidak terjadwal, telepon, voice mail, kunjungan. Dalam perspektif output informasi focus pada media tertulis, meskipun secara konteks juga penting menerima makna media lisan.

#### 4.4.1. Fungsi Sistem Informasi : Manajemen data dan Informasi

Sistem informasi memiliki fungsi dalam mengolah data menjadi informasi. Sistem informasi memiliki fungsi dalam mengelola data dan informasi yang dapat digunakan untuk menghasilkan output informasi, atau yang dapat diolah kembali sesuai kebutuhan pihak users. Untuk yang pertama akan menggunakan system manajemen basis data (DBMSs) dan mengolah berbagai bentuk informasi untuk dikomunikasikan kepada penerima. Sementara fungsi dan peran kedua memberikan makna suatu sistem informasi dapat diakses oleh pemakai akhir dalam definisi system informasi yaitu terkait pemenuhan *End User Computing* (EUC) untuk menggunakan data dan informasi sesuai kebutuhannya. Kedua fungsi sistem informasi tersebut dipenuhi dengan dukungan DBMSs dan teknologi informasi dengan system jaringan (LAN,WAN, Internet, Intranet) atau *office automation* untuk organisasi.

Sistem informasi memerlukan dukungan manajemen data sebagai performa akses suatu basis data dalam sistem *client-server*. Suatu relasi sosio-teknis yang dikembangkan dan dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kualitas desain basis data, dukungan OS & DBMS (*software*), dukungan infrastruktur (*hardware* dan system jaringan). Dari sisi desain basis data, performa akses dapat dipengaruhi antara lain oleh kualitas desain antrian (*query*) terkait data base (seleksi *query* atau tindakan *query*), dan penerapan mekanisme indek. Prinsip dasarnya bekerjanya pernyataan *query* adalah sebagai model *relational algebra* yang terdiri dari proyeksi (*projection*) dan pemilihan (*selection*). Proyeksi (*Projection*) adalah mekanisme untuk memilih kolom-kolom tertentu pada *relation* sesuai kebutuhan, sedangkan *selection* adalah mekanisme pemilihan baris tertentu sesuai kebutuhan. *Projection* dan *selection* perlu diperhatikan pada saat mendesain sebuah nodel *query* agar performa akses data menjadi lebih baik, terutama jika menggunakan beberapa tabel atau juga *sub query*. Performa akses pada basis data selain perlu



memperhatikan desain query, juga dapat dipengaruhi oleh adanya mekanisme dalam aplikasi indeks. Mekanisme akses data dengan bantuan indeks akan memberikan kecepatan dan efisiensi waktu akses data. Hal ini karena jika akses data langsung ke suatu tabel (*table scan*) akan memakan waktu lebih lama, jika dibandingkan dengan akses melalui indeks (*index scan*).

Pemeliharaan performa basis data dalam fase operasional meliputi antara lain pengaturan kembali indeks (*reindex*), defragmentasi tabel dan indeks, melakukan *backup* untuk record yang sudah tidak diakses. Tahapan ini dilakukan dalam menghapus "contents" dari basis data. Untuk penganan sementara, data bisa di-*restore* jika diperlukan kembali. DBMS (*database management systems*) menyediakan perangkat untuk membantu *database tuning*. Database tuning tujuannya untuk menjaga performa basis data untuk menjadi lebih baik seperti terkait relevansi data dengan kebutuhan. Terhadap DBMS perlu secara berkala dilakukan *patching*, mengikuti perkembangan terkini sisi teknologi. Dalam kondisi untuk database tuning telah ditempuh namun masih belum signifikan untuk meningkatkan performa akses basis data, hal ini memberikan indikasi untuk tahap *upgrade hardware* ataupun menata kembali sistem jaringan yang terkait dengan konfigurasi sistem manajemen basis data.

Pengembangan sisi teknis adalah kebutuhan organisasi untuk menghasilkan performa akses basis data yang baik, yang tidak hanya menjadi fokus pada fase operasional, tetapi sudah dimulai pada fase pengembangan sistem (*analysis and design*). Disini basis data yang dihasilkan melalui metodologi analisis dan desain yang relevan, dapat membantu menghasilkan performa basis data yang baik. Seperti, metodologi pengembangan basis data adalah dengan menggunakan pendekatan DBALC (*database application life cycle*), (Connolly, 2002). Dalam basis data *relational*, setiap tabel (*relation*) memiliki struktur yang tersusun atas kolom (*attribute*) serta baris (*tuple*) sebagai daftar urutan terbatas dari elemen. Pendekatan teknis dalam referensinya menyebut *field*, *member* untuk kolom, dan *record* untuk baris. Proses pembacaan suatu tabel dalam basis data, perlu menyertakan kolom dan baris yang dibutuhkan. Penerapan untuk aplikasi *Structured query language (SQL)* adalah untuk membaca data yang hingga saat ini dipakai aplikasi sistem informasi berbasis computer.

Contoh untuk suatu pemodelan dari sistem manajemen basis data dideskripsikan seperti bagan gambar berikut.

<i>Type Files</i>	<i>Produksi / Teknik</i>	<i>Pemasaran/ Penjualan</i>	<i>Personalia</i>	<i>Keuangan</i>	<i>Akuntansi</i>	<i>Lain-Lain</i>
<i>Master Files</i>	<i>Lini produk, Item produk formula</i> .....	<i>Daftar piutang/ Pelanggan</i> .....	<i>Daftar Personalia</i>	<i>Daftar Kreditur Sumber Pendanaan</i>	<i>Property General Ledger Expenses</i>	
<i>Transaction Files</i>	<i>Produksi</i> .....	<i>Order Penjualan Catatan pengiriman Kredit</i> .....	<i>Jam Hadir/ Time Record</i>	<i>Check Voucher</i>	<i>Journal Entries</i>	
<i>History Files</i>	<i>Scrap/Waste Realisasi</i> .....	<i>Data Penjualan tahun sebelumnya</i> .....	<i>CV. Personel</i>	<i>Data Cash Flow Historis</i>	<i>Laporan Keuangan Periode Sebelumnya</i>	
<i>Reference Files</i>	<i>Teknologi</i> .....	<i>Potensial Market Set Pricing Promosi Product Development</i> .....	<i>Tingkat UMR Peraturan Terkait</i> .....	<i>Kebijakan Lembaga Keuangan dan Perbankan</i> .....	<i>Master Budget Operational Budget</i> .....	

(Sumber, Diolah, 2018)

**Gambar 4.1.**  
**Data Manajemen**

Pengolahan data menuju pembentukan output informasi didasarkan acuan DBMS dilakukan dalam tahap: (i) Pengolahan data menjadi informasi; (ii) Pengolahan informasi menjadi bentuk informasi sesuai kebutuhan pengambilan keputusan. Tahap pertama dilakukan dalam memenuhi output informasi, seperti laporan keuangan yang disusun dengan acuan standar akuntansi, yang memenuhi kualitas informasi yang reliabel, dengan tujuan pemenuhan pertanggungjawaban manajemen. Tahap kedua adalah mengolah data dan informasi dengan tujuan menghasilkan output informasi untuk berbagai bentuk teknik akuntansi manajemen, seperti budget, model EOQ, Model BEP dan lain lain model sebagai alat pendukung pengambilan keputusan. Karakter informasi adalah memenuhi syarat relevansi. Aspek sistem informasi dibahas pada bab tersendiri sesuai perspektif organisasi.



#### 4.4.2. Fungsi Komunikasi Sistem Informasi

Implementasi proses sistem pengambilan keputusan memerlukan proses komunikasi informasi melalui fungsi system informasi dalam organisasi. Konsep komunikasi dalam organisasi dijelaskan sebagai proses pemindahan (*transfer*) makna dan pemahaman makna dari informasi. Komunikasi sebagai kebijakan manajemen yang dapat menciptakan iklim organisasi, yang mencerminkan keseluruhan atmosfir internal organisasi yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat tidak sajak fisik, tetapi non fisik, sebagai cara anggota berinteraksi, dan cara anggota berhubungan dengan pelanggan dan individu di luar organisasi. Sesuai konteks, Komunikasi dijelaskan dengan konsep *willingness to cooperate* sebagai unsur lunak sistem organisasi (Barnard, 1973, dalam Wren, 1994). Keinginan untuk bekerjasama menjadi landasan penjas dari konsep komunikasi. Konsep komunikasi adalah sesuai dengan konteks keperilakuan kelompok, yang menunjukkan setiap proses di mana alasan-alasan keputusan diteruskan dari satu anggota organisasi kepada anggota lainnya (Simon, 1990, dalam Dianjung (2007:230). Dalam konteks organisasi, komunikasi merupakan fungsi eksekutif, sebagaimana dikemukakan Barnard, dalam Maciariello and Kirby (1994:5-6), yaitu terkait kebutuhan manajemen dalam penyediaan sistem komunikasi organisasi (*providing the system of organizational communication*).

Sistem informasi memiliki fungsi mengolah data menjadi informasi dan mengkomunikasikannya kepada setiap pihak yang berkepentingan dengan informasi. Untuk komunikasi yang lebih relevan, diperlukan bagi perancang sistem informasi untuk memenuhi disain sistem informasi yang dapat mengkomunikasikan setiap data /informasi dan hasil output informasi, termasuk kegunaannya sebagai alat pendukung keputusan. Efektivitas komunikasi sistem informasi diperlukan dalam mendukung pengambilan keputusan. Kondisi awal dari relasi sistem informasi yang menghasilkan output informasi, serta dapat memenuhi kebutuhan dalam pemanfaatannya pada sistem pengambilan keputusan.

Tabel 4.2.  
Asumsi dalam SI dan SPK

No	Uraian-Level	Tahap	Asumsi
1	Sumber: Input SI	Input SI	
2	Proses SI	Proses	
		↓	1: Keragaman gejala yang terjadi pada sumber (transaksi, kejadian, peristiwa), yang didefinisikan, diamati, dipilih, disaring, diklasifikasi, (katagori/klasifikasi), diukur dengan skala yang mana, direkam sebagai akun/pos mana yang sesuai standar/relevan dengan tahap keputusan proses selanjutnya.
3	Output Informasi: Data & Informasi	Proses & Output	
4	Peran Penjelas, pengendali, Prediksi dan inferensi	Outcome	2: Hubungan-hubungan fungsional, terutama hubungan sebab akibat diantara akun/pos data dan diantara keadaan sebelumnya, sekarang dan masa depan. Asumsi pemenuhan standard dan ilmu manajemen
		↓	
5	Karakter Manajer dan Leader		Proses PDCA dengan Leadership. 3: Menjawab pertanyaan What If ( Pertanyaan: Apa – Jika), Member implikasi : If Then: (Jawaban Jika-Maka), mengacu : Model Logika, Model Matematika, Model Statistik, model verbal dengan Prosedural dan judgment (tergantung tipe keputusan)
6	Nilai dan Pilihan	Benefit	
		↓	4: Mengenai kepercayaan, pengharapan, kredibilitas yang diletakan oleh Decision maker pada asumsi-asumsi tahap sebelumnya.
7	Decision Taking	Impact	Penguatan dari hadirnya Teknologi: Sistem Pendukung Keputusan

(Sumber, Diolah, 2017)

Tabel di atas didasarkan asumsi atau dugaan yg diterima sebagai dasar, landasan berpikir yang dianggap benar untuk fenomena pengambilan keputusan, dikemukakan: (i) level : Sistem informasi atau pada asumsi 1 dan 2, dan 3 bagi penyaji informasi:

(ii) *level: pengguna*, terkait mengenai nilai, maksud, dan objektifitas yang menyangkut keputusan tertentu Dan mengenai Kriteria pemilihannya dari manajemen organisasi (4,5,6, dan 7) bagi penerima informasi). Nilai dan pilihan ditentukan oleh perspektif Decision maker dengan tataran manajerial dan leader. Dalam arti setiap proses perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, Implementasi memerlukan hadirnya sikap leader dalam memberikan nilai pada organisasi. Efektifitas keputusan juga memerlukan dukungan sistem pendukung keputusan. Sistem pendukung keputusan memberikan dukungan pada tataran waktu, lingkup aspek, struktur masalah, akurasi dari aspek keputusan yang dilaksanakan.

Tabel berikut menunjukkan hubungan komunikasi system informasi dengan system pengambilan keputusan. Untuk tipe keputusan terstruktur atau semi-terstruktur, dapat mengacu pada model hubungan IPO dari peran system informasi dengan system pengambilan keputusan.

Tabel 4.3.  
Hubungan Input-Proses-Output (IPO) SI, SPK, DSSs

No	Uraian
1	Output Siste Infromasi dikomunikasikan ke: Sistem Pengambilan Keputusan □ Identifikasi Masalah: Identifikasi Pengusulan Alternatif □ Identifikasi Pemilihan Keputusan: 1) Strategik: 2) Semi Berstruktur : 3) Berstruktur
2	Dukungan Sistem Informasi
3	ANALISIS : Rancangan Paramater meliputi: Penyaji :..... Penerima: ..... Teknologi Informasi : Karakteristik Informasi: Pos data:.....; Format .....; Bentuk:..... Fokus: .....; Orientasi .....; Dimensi waktu:..... Frekuensi:.....
4	Penuatan Sistem Pendukung Keputusan: DSSs
5	Komunikasi untuk tahap komunikasi output informasi kepada Users, User dan penggunaan Informasi: Identifikasi masalah: Pengusulan Alternatif ; Pemilihan Keputusan

(Sumber: Diolah, 2017)

Implementasi pengambilan keputusan adalah peristiwa yang bersifat keperilakuan dengan landasan dukungan informasi. Karenanya terdapat perspektif terkait sikap dalam pengambilan keputusan. Terdapat tahap dan asumsi yang melandasi proses pengambilan keputusan. Sesuai model menunjukkan adanya peran efektifitas keputusan dengan penguatan system pendukung keputusan.

Suatu model yang mendeskripsikan substansi pembentuk system informasi dan proses pembuatan keputusan dalam konteks pendekatan keputusan berdimensi strategic.

Tabel 4.4.  
Dimensi Parameter: Sistem Informasi dan Proses Pembuatan Keputusan  
(Keputusan Strategik)

No	Parameter	Identifikasi Masalah	Pengusulan Alternatif	Pemilihan Keputusan
1	Penyaji	Task force: Renstra organisasi & Data/Informasi Capaian	Staf corporate, Eselon (Gov't)	Staff Korporat & Manajer lini (Eselon/Gov't)
2	Penerima	Eksekutif puncak & Eselon (Gov't)	Manajemen satu jenjang di bawah eksekutif puncak	Eksekutif puncak & Eselon (Gov't)
3	Teknologi Informasi	Terutama laporan lisan dan tertulis	Laporan tertulis & lisan	Terutama laporan tertulis
4	Karakteristik informasi			
	Pos-pos data	Terkait lingkungan eksternal: Tindakan para pesaing, pergeseran "demand", perubahan teknologi, perubahan regulasi	Sumber daya, ramalan permintaan, tenaga ahli, lokasi, karakteristik geografis, dampak regulasi	Tindakan yang mungkin dilakukan, biaya pelaksanaan, profitabilitas, outcomes-benefit, dampak dari keputusan
5	Format:	Pernyataan verbal	Tabel (angka - verbal)	Tabel (angka & verbal)
	Bentuk:	Terutama non keuangan-kuantitatif	Terutama kuantitatif (keuangan & non keuangan)	Kuantitatif (tekanan data keuangan)
	Fokus:	Luas & menyebar	Sempit dan spesifik Internal & Eksternal	Sangat sempit & spesifik
	Orientasi:	Terutama eksternal	Masa kini - ex ante	Ex- post, current-ex- ante
	Dimensi Waktu:	Masa lalu-kini- yang akan datang	Tidak periodek-	Tidak periodek-
	Frekuensi:	Tidak periodek-dipacu oleh penyelenggaraan tahap sebelumnya	dipacu oleh penyelenggaraan tahap sebelumnya	Diperkuat oleh penyelenggaraan tahap sebelumnya

(Sumber, Diolah, 2017)

Model sistem informasi menghasilkan dan mengkomunikasikan output informasi. Setiap komunikasi output informasi dari penyedia informasi menjadi dasar bagi penerima informasi atau users untuk memasuki tahap system pengambilan keputusan. Output informasi adalah unsur yang menentukan arah kebijakan, kebijakan terkait keputusan yang dibuat. Hal ini tergantung tipe dan struktur keputusan yang akan diambil manajemen dalam tataran strategic. Penyaji informasi



adalah pihak terkait penanggungjawab area /fungsi layanan dan level manajemen. Pada organisasi bisnis serta pada sector pemerintahan berlaku konsep pertanggungjawaban dengan pemenuhan pelaporan organisasi. Komunikasi informasi melalui fungsi dan peran system informasi dari penyedia informasi (secara teknis SI) dan penanggungjawab (secara manajemen) kepada users sebagai pihak yang akan melakukan pengambilan keputusan. Teknologi informasi menjadi bagian dari penguatan relasi system informasi dengan system pengambilan keputusan. Teknologi informasi memberikan penguatan pada pola komunikasi informasi dari penyedia dan atau penanggungjawab kepada users sebagai pengambil keputusan. Isi dan bentuk informasi termasuk kuantitas informasi dalam media pelaporan diimplementasikan sesuai kriteria kualitas informasi dan tipikal keputusan strategic.

Prinsip komunikasi, sebagaimana dikemukakan Barnard (1973) meliputi 3 (tiga) elemen prinsip, yaitu komunikasi memerlukan penetapan salurannya, diformalkan, dan saluran yang ditetapkan sependek mungkin. Sesuai prinsip, komunikasi bermakna pada penetapan saluran untuk memenuhi kejelasan tujuan dan sasaran dari suatu ide organisasi. Adanya komunikasi mensyaratkan interaksi formal melalui komunikasi pelaporan dari bawahan ke atasan, serta saluran komunikasi yang efektif yang dibutuhkan untuk menghindari penyimpangan jika terlalu banyak saluran komunikasi yang diikuti (Barnard, 1973, dalam Wren,1994:266). Suatu sistem informasi memberikan fungsi komunikasi dengan penjabaran prinsip terkait adalah untuk integrasi berbagai aktifitas pada setiap tingkatan organisasi, metode penyelesaian pengambilan keputusan. Siste informasi didukung teknologi informasi dan komunikasi, serta bentuk hubungan dua arah. Hal ini hadir melalui peran *end user computing* (EUC) dalam konteks sistem informasi berbasis komputer memperkuat komunikasi timbal balik-interaktif untuk komunikasi data dan informasi dalam sistem pengambilan keputusan.

Sistem informasi memiliki relasi dengan system pengambilan keputusan. Setiap pengambilan keutusan memerlukan dukungan informasi yang berbeda yang dihasilkan mmelalui sub system informasi organisasi. Dukungan system informasi mengarahkan manajemen unik mengabil keputusan yang efektif, dengan menekan potensi resiko ketidakpastian dari hasil keputusan yang diambil. Kebutuhan ini semakin kuat untuk dipenuhi, karena daya dukung teknologi informasi yang semakin berkembang, kompetensi dan tanggungjawab "Decision maker" yang makin tinggi untuk akuntabel, kompleksitas variable keputusan yang semakin luas dan kompleks.

Implikasi pada komunikasi informasi dicerminkan melalui level sub-sistem informasi dalam organisasi. Dalam konteks komunikasi, Robbins (1994) mengemukakan pola-pola komunikasi, sebagai tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Komunikasi merupakan karakteristik yang ada dalam konsep budaya organisasi, yang dikemukakan sebagai integrasi, sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi, suatu arah sejauh mana organisasi menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi, dan bentuk komunikasi pada tingkat mana komunikasi organisasi dibatasi oleh khirarki kewenangan yang formal. Akses pada informasi sebagai bagian dari dinamika yang menjadi fokus bahasan bagaimana komunkasi informasi didefinisikan dalam organisasi melalui fungsi sistem informasi.

Komunikasi yang efektif melalui fungsi dan peran sistem informasi diperlukan dalam pelaksanaan kebijakan yang dalam proses pelaksanaannya memerlukan pencermatan cara dalam prinsip dan fungsi, serta dalam keterkaitan dengan isi komunikasinya. Komunikasi isi kebijakan dikemukakan sebagai komunikasi dalam kaitan dengan kebutuhan implementasi sistem akuntansi. Aspek komunikasi kebijakan ini sesuai Edwards III (1980), dinyatakan sebagai anteseden dalam implementasi pelaksanaan suatu kebijakan. Karenanya, komunikasi menentukan keberhasilan suatu pelaksanaan kebijakan dalam organisasi. Dalam konteks pengambilan keputusan komunikasi informasi akan memberikan dasar bagi manajemen dalam melakukan pengambilan keputusan. Komunikasi informasi merupakan unsur penting dalam fungsi komunikasi. Komunikasi informasi memberikan dasar bagi manajemen untuk bertindak untuk mengendalikan tujuan dengan alternative keputusan yang disampaikan dalam dimensi informasi. Sistem informasi memberikan batasan komunikasi dalam hirarki kewewenangan dan akses informasi. Implementasi system pengambilan keputusan memerlukan komunikasi yang efektif dan komunikatif yang mendukung manajemen. Komunikasi informasi, dipengaruhi relevansi system informasi, dan cara penyajian dan pemahaman informasi. Hal ini termasuk pengkomunikasian informasi dari model sistem pendukung keputusan.

Fungsi dan peran sistem informasi organisasi berkaitan dan berada secara langsung maupun tidak langsung dengan proses perencanaan strategik dan dalam tataran sistem organisasi. Pengembangan organisasi melalui strategic pelaporan organisasi memberikan fungsi dan peran yang dijelaskan dalam model *Strategic Planning for Information Resources* (SPIR). Aspek ini dijabarkan dalam *strategy set transformation*, terdiri dari *organizational strategy set* dan *MIS strategy set*. Penjabaran aspek strategi organisasi menunjukkan hubungan misi, tujuan, strategi dan atribut lainnya seperti etika organisasi dan berperilaku organisasi yang membentuk proses perencanaan strategik untuk keberhasilan fungsi dan peran sistem informasi (tujuan, hambatan, disain). Berbagai bentuk sistem informasi didisain sebagai sistem pelaporan organisasi. Keseluruhan pemenuhan sistem pelaporan organisasi menjadi cikal bakal organisasi menuju implementasi sistem pelaporan terintegrasi.

#### **4.5. Manfaat dan Karakteristik Kualitatif Informasi**

##### **4.5.1. Manfaat Informasi**

Manfaat informasi dan kegunaannya bagi pemakai dikemukakan sesuai konteks *decision theory* (Scott, 2006). Konsep yang dijelaskan terkait dengan upaya memahami para pengguna dengan pendekatan *decision usefulness*. Penjabaran konsep ini meliputi 2 (dua) pertanyaan penting. Pertama, siapa pemakai laporan keuangan, di mana mereka ini disebut *constituencies of accounting*, dan kedua, apa saja masalah keputusan dari para pengguna tersebut. Suatu manfaat informasi, dikemukakan sesuai Scott (2009), yaitu sebagai bukti-bukti yang berpotensi mempengaruhi keputusan seorang individu. Hal ini terkait pihak-pihak pemakai laporan keuangan entitas organisasi, yang

memerlukan karakteristik informasi yang memenuhi kebutuhan pemakai informasi keuangan. Informasi yang dihasilkan dimaksudkan agar berguna sebagai input yang dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan ekonomis yang rasional (Halim, 2004). Informasi keuangan bermanfaat bagi pengguna, jika informasi keuangan tersebut dapat digunakan dalam menilai akuntabilitas serta pertimbangan dalam pembuatan keputusan. Terkait kebutuhan memenuhi efektifitas manfaat pada informasi akuntansi yang dikomunikasikan kepada pemakai, adalah sesuai dengan konsep *decision model*, seperti dikemukakan Kam (1986: 325), *The premise of the decision model is that accounting information must satisfy the informational needs of users.*

Dalam konteks penyaji informasi (*information provider*), konsep *decision usefulness* (Scott, 2006), menegaskan hal yang esensial, yaitu perlunya pengetahuan apa sebenarnya makna manfaat dari informasi untuk para penggunanya. Tujuan akuntansi dan pelaporan keuangan, yang sesuai kerangka konseptual dalam setiap standar akuntansi, dikemukakan untuk memenuhi kepentingan para pemakai atau pengguna laporan keuangan atau *constituents* yang meliputi masyarakat, pihak pemerintah (pajak), lembaga legislatif untuk laporan keuangan pemerintah, lembaga pengawas, dan lembaga pemeriksa, pihak yang memberi atau berperan dalam proses donasi, investasi, dan pinjaman.

Pemenuhan syarat mutu informasi merupakan konteks kinerja sistem informasi yang dikemukakan berkaitan dengan konsep *decision model*, yaitu terkait pertimbangan dan pembuatan keputusan yang menjadi kajian aspek keprilakuan *users*. Hal ini sesuai Kam (1986: 325) yang mengemukakan, *The premise of the decision model is that accounting information must satisfy the informational needs of users.* Adanya anggapan dari model keputusan ini adalah bahwa informasi akuntansi harus memuaskan kebutuhan informasi para pengguna. Deskripsi suatu manfaat informasi (*information usefulness*) dalam konteks konsep informasi berkaitan dengan kebutuhan pengambilan keputusan. Informasi sebagai bukti-bukti yang berpotensi mempengaruhi keputusan seorang individu, bermakna untuk masing-masing pengguna yang mungkin akan memberikan reaksi yang berbeda terhadap sumber informasi yang sama.

Kinerja sistem informasi dengan tujuan akuntansi memerlukan kualitas informasi sebagai karakteristik yang melekat pada informasi keuangan yang dikomunikasikan kepada *users*. Karakteristik kualitatif informasi keuangan yang dihasilkan sistem akuntansi mengacu pada FASB, dalam SFAC Nomor 2 (dalam Kam, 1986: 349), dikemukakan sebagai konsepsi *Usefulness of information for decision making*. Sesuai entitas pemerintah, karakteristik kualitatif informasi, dikemukakan ke dalam empat karakteristik sebagai prasyarat yang diperlukan agar laporan keuangan pemerintah dapat memenuhi kualitas yang dikehendaki. Karakteristik tersebut adalah, relevan, andal, dapat dibandingkan, dan dapat dipahami. Mahsun (2009),

mengemukakan konsep mutu informasi yang menjadi fondasi bagi pemenuhan efektifitas manfaat informasi keuangan terkait dengan konsepsi kredibilitas informasi, manfaat dan waktu pemenuhannya.

Scott (2006), mengemukakan kualitas penting informasi yang terkandung dalam laporan keuangan adalah kemudahannya untuk segera dapat dipahami oleh para pengguna. Sesuai Warfield (2011), Soetedjo (2011) mengemukakan terkait isu penting dalam pelaporan keuangan yang belum dirumuskan dengan baik dalam rangka mencapai kualitas relevan. Di mana, pelaporan keuangan telah gagal untuk memberikan kunci pengukuran kinerja manajemen. Kemudian, pelaporan keuangan telah gagal memberikan informasi yang membantu pemangku kepentingan untuk melakukan prediksi tentang masa depan entitas. Manajemen berkomunikasi dengan pemangku kepentingan dengan pelaporan keuangan yang dimungkinkan berisi informasi yang berasal dari sumber-sumber selain catatan akuntansi. Manajer yang baik harus dapat memilah dan memilih informasi pada pelaporan keuangan yang diperlukan dan yang tidak diperlukan untuk pembuatan keputusan. Dalam kaitan ini ada kebutuhan bagi penyedia informasi atau *provider* dalam memenuhi karakteristik kualitatif informasi akuntansi, yang menjadikan informasi bermanfaat dalam pengambilan keputusan. Venkatesh and Davis (2000), mengemukakan kualitas luaran (*output quality*) ini mempengaruhi *perceived usefulness*, *intention to use*, serta *usage behavior* dengan penguatan *perceived ease of use* dari para pengguna terhadap informasi yang mereka terima.

Kepuasan pemakai informasi dan kegunaannya bagi pemakai (*users*) merupakan perspektif yang dikemukakan sebagai indikasi dari suatu manfaat informasi (Scott, 2009), yaitu sebagai bukti-bukti yang berpotensi mempengaruhi keputusan seorang individu. Sistem informasi keuangan dalam konteks pelaporan keuangan sektor publik, dijabarkan dalam pendekatan konsep pelaporan keuangan sektor publik dan konsep pertanggungjawaban publik (Bastian, 2010). Halim (2004) mengemukakan tujuan akuntansi pemerintahan dalam makna memenuhi informasi bagi kepentingan *users* yang memerlukan penyediaan informasi keuangan yang berkualitas, yaitu untuk kegunaan menilai pertanggungjawaban *accountability* dan *stewardship*, untuk mendukung keputusan manajerial, dan untuk tujuan pengawasan.

#### 4.5.2. Karakteristik Kualitas Informasi

Kualitas atau mutu adalah ukuran yang dimengerti memberi tingkat kesesuaian antara harapan dan pemenuhannya. Dalam dunia akuntansi dikemukakan karakteristik kualitatif informasi. Karakteristik kualitatif informasi meliputi karakteristik: *Relevance (Predictive Value, Feedback value, Timelines); Reliability (Verifiability, Neutrality, Representational faithfulness); Comparability & Consistency; Cost dan benefit (SFAC, 1980)*. Karakteristik kualitatif informasi memerlukan: (1) Dapat dipahami (*understandability*), informasi tersebut mudah dipahami oleh pemakai atau para pengambil keputusan; (2) Relevansi. Informasi dikatakan relevan jika memiliki nilai umpan balik (*feedback value*), prediktif



(predictive value), ketepatan waktu (timeliness); (3) Realibilitas. Informasi dikatakan dapat diandalkan atau memiliki karakteristik kualitatif reliabilitas, jika informasi tersebut dapat di uji (verifiability), disajikan secara tepat dan relative bebas dari kesalahan serta menggambarkan keadaan yang sebenarnya, netral; (4) Komparabilitas. Memungkinkan pemakaian informasi akuntansi mengidentifikasi persamaan dan perbedaan yang nyata dalam peristiwa ekonomi antar perusahaan; (5) Konsistensi. Apabila perusahaan menerapkan perlakuan akuntansi yang sama untuk kajian-kajian yang serupa dari periode ke periode, maka perusahaan tersebut dianggap telah konsisten dalam menerapkan standar akuntansi.

Karakteristik kualitas informasi juga terkait dengan situasi dalam pengelolaannya, yaitu pada kendala utama yang harus diperhitungkan dalam menyediakan informasi yang mengandung karakteristik kualitatif, meliputi:

#### 1. Hubungan biaya-manfaat

Informasi dianggap sebagai komoditas dimana nilainya harus lebih besar dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan untuk mendapatkan informasi tersebut, informasi bukanlah komoditas bebas biaya, oleh karena itu haruslah diperhitungkan hubungan biaya-manfaat yang dapat diperoleh dari pemakaian informasi tersebut.

#### 2. Materialitas

Berkaitan dengan dampak suatu item terhadap hasil operasi dan keuangan perusahaan secara keseluruhan. Secara teori, suatu item akan dianggap material jika pencantuman atau pengabaian item tersebut mempengaruhi atau mengubah penilaian dari seseorang pengguna laporan keuangan. Karena itu, tidaklah material dan juga tidak relevan apabila pencantuman atau pengabaian suatu item tidak memiliki dampak terhadap pengambilan keputusan.

Terdapat kendala penting lainnya yang menentukan pemenuhan kualitas informasi, sebagai bagian dari lingkungan pelaporan keuangan, yaitu karakteristik (praktek) industry dan konservatisme. Praktek industry dengan standar akuntansi yang diberlakukan memiliki keterkaitan dengan informasi yang dihasilkan dalam kegunaannya. Kemudian penyajian informasi juga memerlukan konservatisme dari isi informasi yang dihasilkan dalam melalui system informasi dan pelaporan dalam organisasi.

Kualitas informasi hadir dengan pemenuhan kinerja sistem informasi. Kinerja sistem informasi dikemukakan dari berbagai pandangan, yaitu:

- (1) Kam (1986) mengemukakan, adanya anggapan dari model keputusan bahwa informasi akuntansi harus memuaskan kebutuhan informasi para pengguna. Pemenuhan syarat mutu informasi merupakan konteks kinerja sistem informasi yang dikemukakan berkaitan dengan konsep *decision model*.
- (2) FASB, dalam SFAC Nomor 2, menetapkan konteks informasi dan pembuatan keputusan dengan syarat karakteristik kualitatif informasi akuntansi. Model tersebut sebagai *Usefulness of information for decision making*, meliputi: *Relevance (predictive value, feedback value, timelines)*, *Reliability (verifiability)*,

*neutrality, representation faithfulness*). *Secondary qualities are comparability and consistency with interact with relevance and reliability*). *Cost and benefits and materiality are constraints on the usefulness of information*.

- (4) Perrin, *et al.*, 1989) mengemukakan model generik dari kinerja sistem informasi, untuk kepatuhan dan *stewardship*, akuntabilitas dan pelaporan *retrospective*, perencanaan dan informasi kepemilikan, kelangsungan hidup, hubungan publik, dan sumber-sumber fakta dan jumlah.
- (5) Halim (2004) mengemukakan kinerja sistem informasi dengan pemenuhan pengkomunikasian informasi keuangan untuk tujuan akuntabilitas, *stewardship*, manajerial, dan pengawasan eksternal.
- (6) SAP (2005,2010) mendeskripsikan kinerja sistem informasi terkait tujuan akuntansi dan pelaporan keuangan, sesuai kerangka konseptual, yaitu untuk memenuhi kepentingan para pemakai atau pengguna laporan keuangan pemerintah atau *constituents*. Dalam SAP (PP Nomor 24/2005: paragraph 23) dideskripsikan, pelaporan keuangan pemerintah seharusnya menyajikan informasi yang bermanfaat bagi para pengguna dalam menilai akuntabilitas dan membuat keputusan baik ekonomi, sosial, maupun politik. Perkembangan dalam kebutuhan pelaporan kinerja yang masih bersifat *optional* dalam SAP (PP Nomor 24 Tahun 2005) menjadi mandatori di dalam elemen pelaporan keuangan sesuai SAP (PP Nomor 71 tahun 2010). Dalam SAP (PP Nomor 24 Tahun 2005), peranan laporan keuangan dikemukakan untuk kepentingan akuntabilitas, manajemen, transparansi, dan keseimbangan antar generasi (Par 22). Dalam PP Nomor 71 tahun 2010, Par 25), dikemukakan peranan Laporan Keuangan, yaitu kepentingan adalah untuk memenuhi Akuntabilitas, Manajemen, Transparansi, Keseimbangan antar generasi, serta Evaluasi Kinerja.
- (7) Curristine (2005) mengemukakan, dalam kepentingan pemerintah informasi bermanfaat dalam penetapan dan pengembangan kebijakan untuk analisis manajerial, pengarah dan pengendalian jasa publik, analisis anggaran, untuk pengawasan legislatif, untuk akuntabilitas publik. Berbagai kegunaan dari pemanfaatan informasi keuangan tersebut sesuai dengan tugas keseluruhan dari pemerintah untuk mengungkapkan dan memberikan tanggungjawab untuk *stakeholders* atas keputusan yang dibuat.
- (8) Scott (2006) mengemukakan unsur yang membentuk kinerja sistem informasi dikemukakan sesuai sudut pandang dari konsep penyaji atau penyedia informasi (*information provider*), dan dengan konsep *decision usefulness*. Kinerja sistem informasi terkait dengan kebutuhan pengetahuan bagi penyedia informasi tentang apa sebenarnya makna manfaat dari informasi untuk para penggunanya. Kapasitas penyaji informasi diarahkan untuk dapat mendukung pemenuhan manfaat informasi untuk berbagai tujuan penggunaannya.
- (9) Jogiyanto (2007) mengemukakan Konteks kinerja sistem informasi sebagai kesuksesan dari sistem informasi tersebut dan bagaimana membuat sistem informasi menjadi sukses. Berbagai penelitian juga dikemukakan dalam menjustifikasi suatu model keberhasilan dari sistem informasi organisasi (Magal *et al.*, 1988; Patricia *et la.*, 1998 ; DeLone and Mc lane, 2003).

Karakteristik kualitas nformasi memerlukan dukungan dari fungsi dan pern system infrmasi. Berbagai model dibangun untuk mendeskripsikan bagaimana hubungan konsep informasi dengan pengambilan keputusan dalam organisasi. Suatu model yang dibangun dengan pendekatan koherensi (hubungan antar konsep

dengan konsep), korespondensi (hubungan konsep dengan fenomena di dunia praktek), serta pragmatism (penerapan atau implementasi). Hubungan system informasi dengan system pengambilan keputusan berdimensi aspek teknik dan sosio. Karakteristiknya ada pada pihak yang berkomunikasi, dengan isi komunikasi dan cara berkomunikasi, dan perilaku pemanfaatan informasi. Implementasi relasi ini memerlukan kualitas pada sisi system informasi dan system pengambilan keputusan.

Dalam sistem informasi Kinerja Sistem informasi berkaitan dengan karakteristik rancangan sistem informasi dan pemanfaatannya pada organisasi. Karakteristik sistem informasi dikemukakan pada ketersediaan informasi dan pemenuhan manfaat informasi untuk pemakainya. Sesuai konteks kinerja sistem informasi adalah terkait dengan suatu capaian Sistem informasi yang mampu menyediakan informasi yang mempunyai karakteristik atau dimensi: relevan, tepat waktu, akurat, dan kesesuaian isi dan format informasi yang disajikan. Karakteristik kinerja sistem informasi dikemukakan sesuai indikasi capaian kinerja sistem informasi dari sisi penyaji informasi dengan pemenuhan informasi yang memiliki mutu, bermanfaat bagi pemakai informasi untuk tujuan keputusan pertanggungjawaban *accountability* dan *stewardship*, mendukung keputusan manajerial, dan untuk tujuan pengawasan eksternal.

Karakteristik Sistem Informasi dikemukakan, " Interrelated components working together to collect, process, store, and disseminate information to support decision making, coordination, control, analysis, and visualization in an organization (Laudon & Laudon, 2003:7). Kemudian Sistem pendukung keputusan atau Sistem Pengambilan Keputusan atau SPK yang analog dengan Decision Support System (DSS) adalah sebagai bagian dari sistem informasi berbasis komputer atau Computer Based Information Systems (CBISs) termasuk khasanah basis pengetahuan (ilmu manajemen, operation research) yang dipakai untuk mendukung pengambilan keputusan dalam suatu organisasi. Menurut Raymond McLeod, Sistem Penunjang Keputusan adalah sistem penghasil informasi spesifik yang ditujukan untuk memecahkan suatu masalah tertentu yang harus dipecahkan oleh manajer pada berbagai tingkatan. Untuk memenuhi proposisi peran system informasi dengan system pendukung keputusan, maka system informasi haruslah berkinerja.

## Ringkasan

Pembahasan aspek data, informasi, system informasi dan karakteristik kualitas informasi dikemukakan secara konseptual. Definisi data dibentuk dari fakta-fakta, dan definisi informasi dibentuk dari pengolahan data menjadi bentuk yang bermakna. Fakta-fakta dari fenomena adalah input system informasi, sebagai data yang menjadi unsure input system informasi. Pengolahan data menjadi informasi adalah proses menghasilkan output informasi. Output informasi yang memiliki kualitas adalah dipenuhinya karakteristik kualitas informasi. Manfaat output informasi sebagai sarana yang dikomunikasikan oleh penyaji (provider) memerlukan karakteristik kualitas agar berguna pada pemanfaatannya oleh pengguna (Users).





# Bab 4

---

## ORIGINALITY REPORT

---

14%

SIMILARITY INDEX

14%

INTERNET SOURCES

0%

PUBLICATIONS

3%

STUDENT PAPERS

---

## PRIMARY SOURCES

---

1

[binus.ac.id](http://binus.ac.id)

Internet Source

10%

2

[chandrahikari.blogspot.com](http://chandrahikari.blogspot.com)

Internet Source

2%

3

[stmikmalam.blogspot.com](http://stmikmalam.blogspot.com)

Internet Source

1%

4

Submitted to Universitas Muria Kudus

Student Paper

1%

---

Exclude quotes    On

Exclude matches    Off

Exclude bibliography    On

# Bab 5

*by* Syaiful Hifni

---

**Submission date:** 15-Mar-2018 09:45AM (UTC+0700)

**Submission ID:** 930583081

**File name:** BAB\_5\_EDIT\_SPK\_dan\_SPK.doc (331.5K)

**Word count:** 14567

**Character count:** 104452

## BAB 5

### SISTEM PENGAMBILAN KEPUTUSAN & SISTEM PENDUKUNG KEPUTUSAN

#### 5.1. Deskripsi Singkat

Sistem pengambilan keputusan memiliki karakteristik dalam tahap implementasi pilihan atas alternative keputusan. Perspektif teori system pengambilan keputusan memberikan dasar penjelasan, dan acuan arah pengendali dalam pendekatan pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan memiliki tipe dalam bentuk keputusan, seperti keputusan terstruktur, semi terstruktur dan keputusan tidak terstruktur. Keputusan dilakukan dan diambil untuk tujuan manajemen, akuntabilitas, *stewardship*, serta pengawasan, baik pengawasan internal maupun untuk pengawasan eksternal. Informasi yang diterima "users" atau pengguna informasi akan digunakan untuk berbagai keputusan yang memenuhi Informasi berbagai area atau fungsi layanan organisasi, dengan berbagai aspek keputusan. Juga untuk kesesuaiannya dengan karakteristik keputusan yang bersifat strategic, manajerial, operasional, dan taktikal. Setiap tahap dalam sistem pengambilan keputusan dan tujuan penggunaan informasi memerlukan penguatan dari sistem pendukung keputusan (Decision support systems).

#### 5.2. Kompetensi

Bab 5 ini meliputi deskripsi :

- 1) Perspektif Sistem Pengambilan Keputusan
  - 1.1. Teori Sistem Pengambilan Keputusan
  - 1.2. Model Sistem Pengambilan Keputusan: Struktur
  - 1.3. Sistem Pengambilan Keputusan : Proses
  - 1.4. Hubungan SI, Sistem Pengambilan Keputusan dan Sistem Pendukung Keputusan
- 2) Fungsi dan Peran Sistem Pendukung Keputusan
  - 2.1. Model Sistem Pendukung Keputusan
  - 2.2 Peran Informasi melalui sistem pendukung keputusan
    - 2.2.1. DSS:Informasi Untuk Tujuan Manajemen
    - 2.2.2. DSS: Informasi Untuk Tujuan Akuntabilitas
    - 2.2.3. DSSInformasi Untuk Tujuan "Stewardship"
    - 2.2.4..DSS: Informasi Untuk Tujuan Pengawasan

Ringkasan

### 5.3. Perspektif Sistem pengambilan Keputusan

Perspektif awal dikemukakan terkait perkembangan system pengambilan keputusan dari pengembangan konsepsional. Perkembangan system pengambilan keputusan mengikuti berkembangnya system informasi yang didisain pada berbagai organisasi. Perkembangan system informasi merepresentasikan hadirnya evolusi **sistem berbasis computer. Sesuai tahap perkembangan awal di mulai pada** . Pertengahan 1950 dengan focus pada aplikasi SPT (Sistem Pemrosesan Transaksi). Dalam era 1960 an berkembangnya model sistem informasi manajemen (SIM) dan system pendukung keputusan (SPK). Kemudian di era 1970 an berlangsungnya perkembangan dari SPK, menyusul era 1980 an dengan Aplikasi-aplikasi komersial sistem pakar (expert System),. Dalam era 1990 an berkembangnya aplikasi, seperti - GSS, ANN, Hybrid Computer System. Perkembangan system informasi terus berlanjut dan mencari bentuk implementasi peran dalam kepentingan organisasi, masyarakat dan lingkungan natural. Era kekinian dan kontemporer dengan hadirnya Global reporting Initiative (GRI) menuju 2020 dengan system pelaporan terintegrasi. Perkembangan system informasi dan system pengambilan keputusan, dapat ditelaah melalui kajian dan tesis yang dimulai dari pemodelan Anthony Dearden (1965), Gorry dan Scott Morton (1971), dan selanjutnya model yang dikembangkan Herbert Simon (1977).

Berbagai konsep dan proposi dikembangkan dalam mendukung siste pendukung keputusan. Seperti proposisi, semakin kompleks dan tinggi keputusan akan memerlukan informasi dalam jumlah yang cukup dan yang relevan untuk Kualitas keputusan. Keperluan pada meningkatkan efektifitas komunikasi organisasi, menuju efisiensi dan meningkatkan produktivitas, efisiensi dengan menghemat waktu (time process), meningkatkan kepuasan stakeholders dengan nilai organisasi, social dan lingkungan. Kemudian hadirnya perspektif teknologi informasi yang bertumbuh melalui penegebanan, inovasi dan terobosan teknologi informasi.

Dalam fungsi dan peran pengambil keputusan, *decision maker*, memerlukan kapasitas manajemen dan kepemimpinan untuk mencapai efektifitas keputusan yang dilakukan. Adanya kompetensi dan profesionalisme yang mumpuni dalam menghadapi dan menangani masalah-masalah yang terjadi dan dihadapi organisasi. Hal ini terkait setiap tujuan yang memiliki masalah dalam proses pencapaiannya, yang mana memerlukan pendekatan pengambilan keputusan pada berbagai bentuk keputusan yang dikelola dan dihadapi dalam organisasi.

Pengambilan keputusan adalah suatu proses pemikiran serta kebijakan dalam setiap tahap terkait tujuan pemecahan masalah, dengan melakukan pilih<sup>10</sup> atas alternative terbaik untuk masalah yang dihadapi dalam konteks organisasi. Dalam manajemen, pengambilan keputusan (*decision making*) memegang peranan penting karena keputusan yang diambil oleh "Decision maker" merupakan hasil pemikiran akhir yang harus dilaksanakan oleh anggota organisasi terkait pengelolaan organisasi. Hambatan dalam mengambil keputusan ini, bisa merugikan organisasi, seperti kegagalan mencapai rencana, dengan berbagai bentuk kendala yang berdampak di dalam organisasi.



### 5.3.1. Teori Sistem Pengambilan Keputusan

Beberapa teori diterima dalam membangun suatu model dari sistem pengambilan keputusan. Perspektif teori **Pengambilan Keputusan** (Theory of Decision Making) dikemukakan untuk memberikan dasar penjelasan dan prediksi atas pengambilan keputusan sebagai kejadian dan peristiwa individu, social, dalam lingkungan organisasi.

#### (1) *Teori Rasional Komprehensif: fundamental Logika*

Arah teori ini dapat menjelaskan pengambilan keputusan bagaimana sebaiknya dilakukan (normative oriented). Rasionalitas keputusan didasarkan peran logika yang mendasari pengambilan keputusan. Deskripsi dimensi teori pengambilan keputusan yang rasional komprehensif dikemukakan dengan beberapa karakteristik:

- a. Adanya pemenuhan pembuatan keputusan (decision making) di mana pengambil keputusan berhadapan dengan kondisi "mutually exclusive" dari suatu masalah tertentu. Dalam konteks masalah tertentu ini dapat dibedakan dari masalah-masalah lain, atau dapat dinilai sebagai masalah yang dapat diperbandingkan satu sama lain. Tahap kejadian yang dijelaskan dengan teori ini bahwa suatu masalah yang dihadapi dapat diurutkan dengan koherensi dan korespondensinya dalam prioritas masalah.
- b. Adanya fokus tujuan yang memerlukan pengambilan keputusan yang ditetapkan dengan **3**ndasan visi dan misi organisasi, yang juga dijabarkan dalam ukuran atau nilai-nilai dari sasaran yang menjadi pedoman pembuat keputusan secara eksplisit. Hal ini sesuai dengan kejelasan dan dapat diurutkan prioritasnya dari –masalah masalah yang dihadapi dan prioritas kepentingan dalam penyelesaiannya.
- c. Aspek komprehensif, dengan beragam alternatif untuk memecahkan masalah yang diteliti secara saksama, didukung informasi dan sistem pendukung keputusan.
- d. Pertimbangan pada pertimbangan asas manfaat dan biaya dalam proses pengambilan keputusan.
- e. Rasionalitas dalam pertimbangan linier dari **3** manfaat atau sebab-akibat digunakan untuk menentukan prioritas pemecahan masalah yang dihadapi.
- e. Adanya proses pengambilan keputusan yang integratif, di mana **3** tiap alternatif dan implikasi keputusan dinilai ada menyertai, serta dianalisis untuk membandingkan dengan alternatif pengambilan keputusan lainnya.
- f. Pembuat keputusan akan memilih alternatif terbaik untuk mencapai tujuan, nilai, dan sasaran yang ditetapkan dengan pertimbangan kepentingan pelaksanaan visi dan pencapaian arah misi organisasi.

Teori rasional komprehensif adalah teori fundamental logika. Teori ini memberikan alat penjelas, pengendali dan prediksi pada nilai keputusan. Dalam fokus bahasan teori ini dikaitkan dengan cara pandang manusia yang berkepentingan dalam pemikiran tentang informasi dan keputusan. Cara pandang

dimulai dari karakteristik manusia dalam system informasi dan system pengambilan keputusan sebagai "Homo Sapiens", yaitu sebagai makhluk yang berfikir. Hal ini menunjukkan rasionalitas, sebagai cara pandang pada fenomena kebenaran. Informasi diyakini mewakili fenomena kebenaran. Tentu saja hal ini memerlukan syarat, bagaimana informasi dipandang "tentang apa", bagaimana menghasilkannya, dan dalam konteks tujuan kegunaan dari informasi. Berpikir sebagai ciri hakekat manusia, adalah karena berpikir sebagai proses untuk menghasilkan pengetahuan dalam bentuk informasi (ontology), cara menghasilkan informasi (epistemologi), dan bagaimana informasi digunakan dalam pengambilan keputusan (axiology).

Teori rasional komprehensif dengan cara pandang fundamental logika didasarkan pada acuan teori kebenaran. Teori kebenaran dengan tataran yang meliputi: (i) koherensi, sebagai hubungan antar konsep yang membangun makna dan nilai proposisi; (ii) Koresponden, yang menegaskan adanya relasi konsep dengan situasi dalam dunia nyata (paradigmatik); (iii) pragmatis, sebagai realitas diterapkannya model teori dalam konteks alat dan cara pada lingkungan; dan (iv) falsifikasi, yang memberikan konfirmasi pada tataran relevansi konsep dan model dalam bentuk teori yang mengalami perubahan karena kecereritaannya pada lingkungan ilmiah. Sementara sebagai satuan berpikir tentang kebenaran, ilmu berkembang dengan tahapan: (i) terdefinisi, (ii) terklasifikasi, (iii) terukur, dan (iv) confirmatory, sebagai representasi teori kebenaran dari sifat "falsifikasi".

Dalam konteks unit atau satuan pembentuk, ilmu dibangun melalui alat keilmuan: (i) verbal; (ii) matematika, (iii) statistic; dan fondasi logika. Mendekati informasi secara "scientific" dimulai dari menilai untuk pemahaman dan menghasilkan pemikiran tentang output informasi secara fundamental. Teori pengambilan keputusan yang fundamental adalah berbasis logika berkaitan dengan alat dan cara yang membentuk pengetahuan tentang fenomena masalah. Berbasis logika menunjukkan berpikir untuk pengetahuan melalui informasi dengan menggunakan lambang ilmu pengetahuan. Lambang keilmuan dibentuk dalam informasi sebagai abstraksi dari fenomena objek yang diolah, disimpan, dan dikomunikasikan atas dasar logika, dengan : (i) Bahasa: nyatakan objek-objek kehidupan nyata dengan kata-kata (verbal); (ii) Matematika: nyatakan dengan angka-angka yang deterministic –terstruktur, dan (iii) Statistika : menyatakan peluang kejadian dari alternative pemikiran keputusan yang semi dan tidak terstruktur.

Pendekatan pemahaman untuk menghasilkan informasi, secara mendasar memerlukan implementasi logika dalam penerapan silogisme dengan premis mayor, premis minor dan kesimpulan tentang informasi. Hal ini dapat dijadikan acuan dalam mendekati fundamental logika untuk fenomena informasi. Karena sebananya, logika menjadi dasar pemenuhan informasi dan dikomunikasikan dalam kegunaan pengambilan keputusan. Tahap di mana dengan output informasi, setiap pengambil keputusan dilakukan sesuai kebutuhan dan tahapannya. Teori kebenaran dan landasan keilmuan memberikan pemahaman terkait karakteristik informasi yang memenuhi substansi dalam bentuk yang bermakna dan memenuhi kegunaan.



Membangun pengetahuan dengan output informasi dan system pengambilan keputusan dibangun secara fundamental, didasarkan pada 3 (tiga) hal pokok:

1. Apa yang ingin kita putuskan dari sejumlah alternative sebagai bidang telaah ilmu, menunjukkan suatu Ontologi dari teori pengambilan keputusan, keputusan "ada";
2. Bagaimana cara kita memperoleh pengetahuan informasi untuk pengambilan keputusan (Epistemology: Teori informasi)
3. Apa nilai keputusan bagi pihak terkait, sebagai pengetahuan kegunaan (Axiologi: Teori tentang nilai dari keputusan untuk kegunaannya)

Dalam konteks filsafat keilmuan, teori pengambilan keputusan dilandasi pada 5 (lima) Model Logika, seperti: (1) Logika formal Aristoteles, (2) Logika matematik deduktif, (3) Logika matematik induktif, (4) Logika matematik probabilitik (statistic), dan (5) Logika reflektif. Beragam acuan fundamental memberikan landasan berpikir terkait apa, bagaimana dan untuk apa kegunaan informasi. Teori informasi yang didekati dari konteks "human being" dapat dijustifikasi melalui perspektif model logika. Logika 1 dan 2 relevan untuk pendekatan pengambilan keputusan yang rasional, normative. Sedangkan logika 4, dan 5 relevan untuk pendekatan keputusan pragmatis-positif. Logika 5 menjadi acuan dalam kombinasi model pendekatan pengambilan keputusan.

(i) Merupakan alur fikir deduktif. Menyusun struktur hubungan antar sejumlah proposisi. Generalisasi dibuat dengan prinsip-prinsip relasi formal antar proposisi. Konsep atau persepsi seseorang tentang sesuatu atau sejumlah sesuatu di luar diri kita : kalkulus, yaitu : untuk kalkulus Jenis, kalkulus Probabilitas. Kalkulus Jenis memberikan dasar proposisi-proposisi kategorik bahwa sesuatu atau bukan sesuatu, sesuatu yang spesifik termasuk dalam sesuatu yang universal. Kalkulus Probabilitas memberikan dasar berpikir proposisional dalam membuat pernyataan dan kebenaran relatif. Merupakan logika kebenaran formil dari proposisi khusus (premis minor) berdasar kebenaran premis universal (premis mayor). Jika ada kontradiksi: premis minor ditolak. Konstruksi keseluruhannya menggunakan Silogisme. Jika a masuk dalam b dan b masuk dalam c, maka a masuk dalam c, di mana: (  $a < (b)$  ), (  $b < (c)$  ) (  $a < (c)$  ). Hal ini terkait dalam hal preferensi informasi yang dibutuhkan, diambil untuk keputusan dan menilai penyajian informasi, seperti dalam kegunaan pengendalian dan pengawasan.

(ii) Menguji kebenaran materiil kasus berdasar dalil, hukum. Teori, atau proposisi umum universal lain. Proposisi universal dikenal dengan nama: asumsi, aksioma-postulat, teori dan tesis. Asumsi: proposisi universal yang self evident (tidak memerlukan pembuktian lagi). Pernyataan tentang sejumlah sesuatu yang memiliki tata hubungan tertentu dan benar (kebenaran itu kalau perlu dapat dibuktikan). Konteks asumsi atau aksioma, di mana untuk lingkungan matematik dan penggunaan postulat untuk lingkungan ilmu sosial. Tesis sebagai pernyataan yang telah diuji kebenarannya lewat evidensi, mungkin berlandaskan empirik, atau pada argumentasi (tergantung teori ilmu yang dianut). Teori informasi terkait dengan suatu konstruksi informasi sebagai pernyataan yang integratif yang di dalamnya terkandung asumsi, aksioma/ postulat, sejumlah tesis, dan sejumlah proposisi.

Logika ini relevan digunakan sebagai acuan sistem pengambilan keputusan tidak berstruktur, keputusan jangka panjang. <sup>4</sup>

(iii dan iv) Meliputi: logika matematik induktif kategorik dan *logika matematik probabilistic*. Memba<sup>4</sup>un generalisasi secara induktif berdasar empiri, dimana: (i) Induktif kategorikal: menetapkan kebenaran dengan penerapan yang implicit dan eksplisit terhadap kategorisasi yang ditetapkan; (ii) *Induktif probabilistic*: menampilkan proposisi universal relatif yang memberi peluang atas kemungkinan benar dan salah dalam proposisinya. Teori informasi yang memenuhi tahap pengujian relevansi isi informasi untuk acuan alternative pengambilan keputusan yang dilakukan secara positif-pragmatis.

<sup>4</sup> (v) Menguji dan memperoleh kebenaran bergerak antara induksi dan deduksi. Konteks informasi, sebagai pengalaman dan dikomunikasikan. Secara empirisme hal ini dipikirkan atas fenomena objek kehidupan dari fakta-fakta dan data terkait. Kumpulan panca indera dan peralatan yang dikembangkan terkait dunia, seperti system informasi. Dunia empiris Ilmu sebagai pengetahuan empiris memiliki orientasi terhadap fenomena. Informasi sebenarnya dapat memberikan pengertian mengapa fenomena itu terjadi, melalui catatan, dan perhatian pada fenomena. Logika ini relevan digunakan dalam meletakkan kombinasi pendekatan pengambilan keputusan antara pandangan normative dan positif.

Teori pengambilan keputusan dengan rasional komprehensif berkarakter asumsi keputusan tentang objek empiris:

(1) Sifat Keragaman relatif. Objek empiris manusia dan Materi dalam alam semesta, memiliki sifat keragaman/ keserupaan bentuk-struktur-sifat. Atas dasar ini: pendekatan keilmuan yang pertama timbul, yaitu adanya klasifikasi terhadap objek empiris yang ditelaah. Klasifikasi keilmuan bertumbuh menjadi taxonomi sebagai cabang Keilmuan yang berkembang, mendorong penerimaan konsep ilmu lebih lanjut dalam tataran komparatif dan kuantitatif (Linnaeus: 1707 – 1778).

(2) Sifat Kelestarian Relatif. Suatu objek telaah tidak mengalami perubahan dalam jangka waktu tertentu. Observasi (empirical approach): tidak mungkin dilakukan bila objek selalu berubah tiap waktu. Catatan: Data : Time Series – data cross functional. <sup>43</sup>

(3) Sifat Keteraturan (Determinisme). Tiap gejala terjadi tidak secara kebetulan. Tiap gejala punya pola tertentu yang relatif tetap dengan urutan kejadian yang sama: Peluang yang besar dalam hubungan sebab-akibat. Dalam konteks Statistika sebagai representasi Teori peluang dari fenomena, kejadian. Merupakan metode yang menyatakan hubungan probabilistik antar gejala – gejala dalam penelaahan <sup>19</sup>ilmuan. Dasar epistemologi ilmu dengan teori informasi, karenanya terkait upaya secara mendalam dengan segenap proses yang terlihat dalam usaha manusia untuk memperoleh pengetahuan dalam bentuk informasi.

Epistemologi teori ini memiliki dimensi tentang metoda-metoda sebagai pendekatan keilmuan tentang alat-alat dan cara untuk pemahaman, pemenuhan dan penggunaan informasi dalam pengambilan keputusan. Dalam perspektif yang fundamental (filsafat), fungsi dan peran logika memberikan arah bagaiman alat dan cara untuk mencari kebenaran terkait pengabilankeputusan. Metodologi teori ini dapat diterima sebagai bagian dari logika dalam mencari kebenaran. Dalam konteks teori ini memiliki kedekatan dengan pendekatan pehenomenologi dalam mendekati arah kebenaran dala relevansi keputusan.



## Phenomenologi

Tabel 5.1.  
Teori Informasi: fenomenologi

Filsafati: Aliran	Fokus Perhatian		
	Ontologik	Epistemologik	Axiologik
Phenomenologi 22 Objek ilmu tidak terbatas pada empirik (sensual), tetapi mencakup fenomena yang tidak lain daripada persepsi, pemikiran, kemauan, keyakinan tentang sesuatu di luar subjek. Ada sesuatu yang transenden disamping yang aposteriorik.  Keputusan dilakukan mengacu pada normalitas peristiwa, kejadian	Sama dengan rasionalisme (dalam melihat kejadian dan tata fikir yang digunakan)  Melihat objeknya dalam suatu konteks natural, bukan parsial (wholistic)  Mendudukan objek /input kejadian dalam suatu konstruksi ganda  Perlu pendekatan holistik	Menolak penggunaan kerangka teori sebagai langkah persiapan kajian srs: hasil kajian natural  Pendekatan : menyatakan subjek penyaji dengan subjek pendukung- objek fenomena  Keterlibatan subjek penyaji di dalam system, menghayatinya , menjadikan ciri utama dari pendekatan fenomenologik	Mengakui kebenaran etik  <i>Ada value bound</i>

(Sumber, Diolah, kembali, 2018)

Berdasarkan fenomenologi, teori informasi dapat didekati dengan cara berpikir "Rasional-Deduktif-Apriori". Dalam konteks informasi, atas dasar normative, di mana dimiliki pandangan ini dan cara pikir, diterima kebenaran bahwa pikiran manusia mengetahui kebenaran yang ada, tidak menciptakan kebenaran, 21 tidak menelaah lewat pengalaman, ide kebenaran sebagai dasar bagi pengetahuan, sistem pengetahuan dibangun secara koheren atas pernyataan yang sudah ada. Pertanyaan yang menggugat : bahwa kebenaran tercerai dari pengalaman manusia yang nyata, sulit untuk 50 insensus bersama, dominasi kebenaran individu dalam bentuk Solipsisme (Pengetahuan yang benar menurut anggapan kita masing-masing). Sistem informasi dalam menghasilkan informasi focus pada kualitas relevansi pada fenomena. Informasi menjelaskan fenomena, mengendalikan dan memperediksi peristiwa ke depan berdasarkan ikatan nilai. Mengakui kebenaran etika, bersifat menyeluruh dalam menilai peran informasi untuk pengambilan keputusan.

Penggunaan "Falsafah keilmuan" sebagai cara berpikir yang fundamental dari logika. Sebagai suatu cara berpikir yang mengupas teori informasi yang menjadi 19 presentasi sesuatu fenomena sebenarnya. Relevan dengan pernyataan dari Socrates, bahwa tugas falsafah yang sebenarnya bukanlah menjawab pertanyaan kita, namun mempersoalkan jawaban yang diberikan, terkait pertanyaan yang diajukan". Setiap upaya pengambilan keputusan memerlukan informasi, dan informasi selayaknya dapat memberikan isi dan mengapa hal ini relevan untuk tujuannya.

Teori rasional komprehensif ini terkait dengan rasionalitas dalam diri 3 pengambil keputusan. Asumsinya adalah seorang pengambil keputusan berhadapan dengan tataran masalah dengan keputusan yang terdefinisi. Serta, untuk

implementasi pengambilan keputusan ada cukup tersedia informasi alternatif pengambilan keputusan. Pengambil keputusan dengan berbagai alternatif dan asumsi akan berhadapan dengan perbedaan dampak dan nilai yang dipertimbangkan dengan keputusan yang dilakukan. Teori ini menjadi alat penjelas dan pengendali serta prediksi atas keputusan yang dilakukan<sup>57</sup>. Tantangan dalam implementasi teori adalah pada cara pandang dalam mengasumsikan bahwa fakta-fakta dan nilai-nilai yang dibangun, yang tidak mudah untuk dibentuk dan diterima menyertai keputusan yang dilakukan.

Implementasi teori rasional komprehensif ini dalam memasuki korespondensi keputusan, memiliki upaya konsideran. Berberapa pertimbangan tersebut meliputi: (i) Upaya organisasi dalam fungsi dan peran sistem yang dapat memenuhi kelengkapan sumber data, dan informasi Informasi yang ada; (ii) Penerimaan aspek-aspek kontingensi yang relevan dengan lingkungan pengambilan keputusan. Karena adanya landasan teori ini menunjukkan cara pandang yang tentu tidak sama dengan di mana lingkungan menerapkan teori ini dalam sistem pengambilan keputusan; (iii) Relevansi sistem keprilakuan dalam pengambilan keputusan yang memenuhi nilai tujuan organisasi. Tipikal organisasi dan tata kelola yang relevan dengan nilai yang dainut, pada dampak lingkungan yang dipertimbangkan, dan (iv) keputusan memiliki relevan terkait keputusan jangka panjang yang strategik.

## **(2) Teori Inkremental**

Arah teori ini relevan dalam menjelaskan, mengendalikan dan memperdiksi kejadian pengambilan keputusan dengan dasar bagaimana keputusan dapat dilaksanakan dengan landasan positif. Deskripsi teori fokus pada empirikal dengan data dan informasi, dan kekuatan pada model yang bersifat pragmatis dalam tahap-tahap pengambilan keputusan. Pendekatan dari teori ini dalam mengambil keputusan adalah dengan proses selektif pada berbagai alternatif keputusan. Teori ini memiliki asas kebenaran dalam korespondensi dan pragmatisme, serta dengan arah menghindari banyak masalah yang harus dipertimbangkan. Teori ini karenanya menjadi model yang diarahkan pada problem spesifik yang dihadapi organisasi. Model ini memiliki karakteristik, dimensi, antara lain:

- a. Adanya pemilihan dan penetapan keputusan spesifik terkait tujuan ke dalam fokus sasaran dan analisis tindakan empiris yang diperlukan untuk mencapainya, dengan tetap menempatkannya sebagai hal yang saling terkait dengan tujuan.
- b. Representasi dari peran pembuat keputusan (decision maker) dianggap hanya mempertimbangkan beberapa alternatif yang langsung berhubungan dengan pokok masalah terkait sasaran keputusan, dan di mana adanya alternatif-alternatif terkait keputusan lainnya dipandang berbeda, dan diteatkan secara inkremental atau marginal.
- c. Terhadap setiap alternatif hanya sebagian yang dievaluasi mengenai sebab dan akibatnya. Adanya "partial diametral", yang memerlukan pengamanannya dalam cara pandang strategik terkait dari resiko keputusan.
- d. Implikasi pada masalah yang dihadapi oleh pembuat keputusan di redefinisikan secara teratur dan memberikan kemungkinan untuk mempertimbangkan dan menyesuaikan sasaran terkait tujuan dan visi, misi organisasi, serta analisis dampak keputusannya.
- e. Terdapat anggapan bahwa tidak ada keputusan atau cara pemecahan masalah yang paling relevan bagi setiap masalah. Dalam konteks pengambilan keputusan





Berdasarkan positivisme, teori pengambilan keputusan dapat didekati dengan cara berpikir "Empirikal- Induktif-Aposteriori". Kembali ke alam untuk dapatkan pengetahuan, Pengetahuan yang ada diperoleh lewat pengalaman empirikal, Gejala-gejala di dalam pengalaman perlu ditafsirkan. Fakta, yang ada sebagai dirinya sendiri belum bermakna. Diperlukan tafsir seperti untuk suatu nama, tempat, karena tanpa tafsir akan diterima kumpulan pengetahuan yang serbaneka. Klasifikasi diperlukan sebagai dasar menilai keterukuran ilmu. Seperti disitir, Charles Darwin, bahwa tanpa penafsiran yang sungguh-sungguh maka alam semesta akan mendustai kita bila dia mampu. Pola ini telah dikembangkan melalui pemikiran ilmuan Islam, dan dikembangkan di dunia barat. Berkembang dari sisi pemikiran, seperti Francis Bacon (1561-1626) dengan *Novum Organum* (1620), bahwa saya berpikir maka saya ada. John Stuart Mill (1834) kemudian mengemukakan sistem logika. Sistem logika memberikan dasar bagi pengembangan keilmuan, juga dapat memberikan dasar pada perspektif terkait informasi sebagai bagian dari pengambilan keputusan. Pendekatan ini bertumpu pada argumentasi yang disyaratkan berdasar pada pengalaman empirik. Karenanya, pendekatan ini menentang tesis lama, bahwa argumentasi merupakan bagian dari konstruksi fikir kita atau konstruksi alam semesta. Kebenaran harus diuji berdasar realitas yang kita amati.

Berdasar argumentasi induktif kebenaran harus diuji secara induktif (pendekatan berpikir dari hal khusus ke tataran yang bersifat umum). Hal ini dapat dikaji melalui telaah aliran Positivistik seperti perspektif Bertrand Russell, yang semula penganut filsafat idealisme. Kemudian dalam idealisme Hegel, dikemukakan ide bahwa setiap fakta di dunia ini mempunyai hubungan satu sama lain, dan merupakan sistem yang satu. Di sini, Russell, mengembangkan pemikiran dengan pluralisme ekstrem, bahwa dunia bukan merupakan sistem yang rasional, melainkan kumpulan fakta dan kejadian. Kejadian-kejadian itu nampaknya mengikuti hukum-hukum tertentu, dan menjadi tugas ilmu untuk memenuhinya, tetapi untuk menemukan hukum yang berlaku universal, nampaknya tak ada harapan.

Dalam pemaknaan positif digunakan instrumentasi, teknik analisis, dengan simpulan menggunakan statistik, ditetapkan dengan landasan teori "grand concept", middle range, dan application concepts. Hal yang terjadi dapat dipenuhi secara proporsional, karena dalam acuannya pada filsafat ilmu dan konsep ada mendasari pemilihan metoda, atau dalam memilih metoda keilmuan yang mana sesuai dengan karakteristik objek Studi dan konseptualisasi teoritiknya, seperti teori informasi. Sistem informasi dalam menghasilkan informasi focus pada kualitas reliabilitas-validitas dari fenomena. Informasi menjelaskan fenomena, mengendalikan dan memperodiksi peristiwa ke depan berdasarkan asas normalitas, empiric. Mengakui kebenaran secara universal, bersifat spesifik dalam menilai peran informasi.

Teori ini fokus pada korespondensi dan kepraktisan (pragmatism) dari model pengambilan keputusan yang membuahkan hasil terbatas, praktis dan dapat diterima. Sesuai karakteristik terdapat kriteria dari pendekatan teori inkremental. (i) Keputusan yang cenderung "partial diametral", lebih berorientasi pada suatu aspek namun masih menimbulkan masalah pada aspek terkait lainnya, atau pada tataran aspek lainnya. Keputusan tidak komprehensif. (ii) Dimensi waktu keputusan



berorientasi pada keputusan jangka pendek dan tidak meliputi perspektif jangka panjang. (iii) Relevan digunakan, seperti pada skala proyek dalam konteks program.

### 3 (3) Teori Pengamatan Terpadu (*Mixed Scanning Theory*)

Teori yang menjadi dasar pengambilan keputusan pada 2 (dua) model sebelumnya, memiliki karakteristik yang relevan untuk menjadi acuan model pengambilan keputusan. Keduanya berada pada titik ekstrim yang memenuhi konteks perbedaan pendekatan berpikir. Sesuai perkembangan dan justifikasi sistem pengambilan keputusan, terdapat "trade on" teori, melalui upaya membangun pendekatan dalam efektivitas teori pengambilan keputusan selanjutnya dapat mengacu pada perpaduan dari kedua konteks teori. Hal ini dijelaskan, karena untuk suatu kepentingan pengendalian dan perencanaan sebenarnya dimensi waktu yang meliputi jangka panjang yang dijalani organisasi, akan meliputi dimensi waktu jangka menengah dan jangka pendek. Demikian pula dengan kompleksitas dan linieritas aspek masalah untuk suatu keputusan, meliputi kombinasi keduanya.

Teori pengamatan terpadu (mixed scanning theory) adalah model teori kombinasi yang memiliki sudut pandang sebagai suatu pendekatan untuk mengambil keputusan baik yang bersifat komprehensif dan inkremental. Pola pragmatis dalam keputusan-keputusan inkremental didasarkan pada konteks korespondensi dan koherensi keputusan-keputusan dengan fundamental logika. Model pengamatan terpadu dikemukakan memungkinkan para pembuat keputusan menggunakan teori rasional komprehensif dan teori inkremental pada situasi yang berbeda-beda pada berbagai bentuk organisasi. Dapat dinyatakan sebagai acuan teori pengambilan keputusan, model ini berperan dalam menemukan titik perbedaan menjadi titik temu konsep berpikir pengambilan keputusan.

#### 5.3.2. Model Sistem Pengambilan Keputusan: Struktur

Teori sebagai model adalah representasi proposisi (hubungan antar konsep) yang membentuk abstraksi bentuk dan tujuan. Mendiskripsikan unsure-unsur atau relasi konsep dengan konsep lain sebagai suatu fenomena mendekati korespondensi. Struktur sebagai konsep bentuk yang diterima membangun system pengambilan keputusan adalah sifat koherensi (hubungan antara konsep), sifat korespondensi (hubungan konsep dengan realita) yang dapat memberikan penjelasan dan arah pengendalian serta prediksi berfungsi dan berperannya system pengambilan keputusan. Suatu pemahaman pada konteks struktur dari system pengambilan keputusan dikemukakan sebagai cara pandang asumsi tentang adanya dan akan dapat berfungsinya setiap unsur dalam model system pengambilan keputusan. Aspek struktur dari sistem memiliki dan berorientasi pada penjelasan, dan tujuan dari model, yang dapat meliputi suatu penetapan pengertian dan definisi dari sistem pengambilan keputusan, justifikasi system dan keterukuran peran dari model, struktur system ini sebagai bangun (teoretis) yang terdiri atas unsur-unsur yang berhubungan satu sama lain dalam satu kesatuan. Struktur system pengambilan keputusan bersifat multi dimensi, serta pemenuhan pada sifat system yang *integrated*, transformasional, dan totalitas-dan sibernetik

yang mendasari adanya pola proses komunikasi unsur sistem. Karena dalam model sistem pengambilan keputusan terdapat struktur dan proses terkait unsur-unsur pengelolaan organisasi dan lingkungannya. Struktur sistem pengambilan keputusan ditelaah melalui definisi dan klasifikasi dari tipikal keputusan. Sementara proses pengambilan keputusan ditelaah melalui tahap-tahap yang didefinisikan membentuk relasi dan komunikasi dari awal sampai keputusan diimplementasikan. Kejelasan peran (role clarity) dari sistem pengambilan keputusan memerlukan kejelasan tujuan pada struktur sistem (goal clarity) dan kejelasan proses dalam implementasinya (process clarity).

**(i) Struktur Definisi :Sistem Pengambilan Keputusan**

Struktur definisi dari model sistem pengambilan keputusan dikemukakan sebagai aktifitas yang dilakukan pada setiap tahap pengambilan keputusan, yang dilakukan "decision maker" sebagai aktor dengan aktifitas "decision making" sesuai tipe masalah yang dihadapi dan tujuan yang dicapai dengan keputusan yang diambil, dengan didukung informasi dan sistem pendukung keputusan organisasi. Pengertian dan makna yang mewakili pengambilan keputusan tersebut dicirikan dengan: (i) adanya tujuan yang jelas (Goal clarity) memerlukan keputusan pelaksanaan untuk mencapainya, (ii) adanya adanya manajemen yang bertanggungjawab pelaksanaan keputusan terkait atas tujuan, dengan mengacu pada pemenuhan syarat keputusan agar dapat dilaksanakan (iii) adanya prioritas pihak yang berkepentingan dengan pengambilan keputusan; sebagai pihak yang memiliki klaim atas tujuan, (iv) adanya mekanisme relasi antara pengambil keputusan dan pihak pendukung keputusan dan alat dan metode yang digunakan; (v) keputusan yang diambil sesuai dengan tipe dan lingkup masalah yang dipecahkan untuk tujuan organisasi serta lingkungan organisasi.

**(ii) Struktur Klasifikasi: Sistem Pengambilan Keputusan**

Struktur sistem pengambilan keputusan ditelaah melalui klasifikasi atau tipikal pengambilan keputusan, sebagai kumpulan teknik –teknik pengambilan keputusan.

Tabel 5.3  
Teknik-Teknik "Decision Taking"

Tipe Keputusan	Pendekatan Tradisional	Pendekatan Kontemporer
<p>Terstruktur/Terprogram</p> <p><i>Rutin, Berulang, Organisasi mengembangkan proses spesifik dibukung pedoman tertulis yang spesifik</i></p> <p style="text-align: center;">↕</p>	<p>1. Kebiasaan</p> <p>2. Tulis menulis rutin/klerikal: SOP</p> <p>3. Struktur Organisasi &amp; Job Description</p> <p>4. Objektif &amp; Fakta-Fakta empiris</p> <p>5. Positif pada pemenuhan output</p> <p>6. Rapat manajemen Area fungsional</p> <p style="text-align: center;">Harapan Bersama, Suatu -Sub- Sistem Sasaran, <u>Saluran-Saluran Informasional</u> Didefinisikan dengan baik</p>	<p>Ilmu Manajemen /Operation Research: CBISs: AISs, IRs, SDS, (Artificial Intelligence &amp; Expert Systems)</p> <p>Pengolahan Data Elektronik</p> <p>Saluran Sistem Informasi:</p>
<p>Semi Terprogram/semi terstruktur, Keputusan dan kebijakan yang berdimensi terstruktur dan tidak terstruktur, organisasi mengembangkan pendekatan campuran dalam pendekatan pemecahan masalah</p>	<p>Kombinasi "trade on"</p> <p style="text-align: center;">↕</p> <p>1. Kombinasi dengan "task force" manajemen</p> <p>2. FGD</p> <p>3. Rapat Manajemen</p>	<p>Kombinasi "pendekatan"</p> <p style="text-align: center;">↕</p> <p>Kombinasi artificial intelligence dan expert systems) dengan SDSs dan DSSs</p>
<p>Tidak Terprogram:</p> <p><i>Keputusan Kebijakan: Sekali Waktu, Tidak Terstruktur, - Organisasi Kembangkan Proses - Proses Pembuatan Keputusan Yang Bersifat Umum</i></p>	<p>1. Pertimbangan Intuisi &amp; Kreatifitas</p> <p>2. Praktis (Rule of Thumb)</p> <p>3. Keputusan pengendalian non formal</p> <p style="text-align: center;">3. Seleksi dan Latihan Para Eksekutif</p> <p>4. Asumsi dan nilai (normatif)</p>	<p>(Artificial Intelligence &amp; Expert Systems): DSS dan SIE, Pemecahan masalah heuristik, diterapkan untuk melatih para "Decision Maker" mengambil keputusan dengan konteks dampak strategic Keputusan pengendalian formal Mengembangkan Program-Program - Keputusan Yang Heuristik</p>

(Sumber, Diolah kembali, 2018)

Model teknik-teknik keputusan dikemukakan sesuai tipe atau struktur masalah (problem) yang memerlukan pendekatan pemecahan masalah. Sesuai klasifikasi pengambilan keputusan pendekatan pengambilan keputusan bersifat tradisional dan kontemporer. Pendekatan tradisional representasi dari penerapan model Manajemen konvensional (tradisional). Dalam hal ini terhadap masalah yang dihadapi oleh organisasi melalui "decision maker" diselesaikan berdasarkan tindakan-tindakan yang diambilnya pada masa lalu sebagai suatu tradisi. Dalam hal ini pengalaman manajemen memiliki peranan penting. Dalam tataran efektifitas keputusan, pendekatan ini sebagai pola pemecahan masalah dinilai kurang efektif dan efisien dan dapat menghadirkan situasi tidak member I manfaat bagi organisasi. Sementara pendekatan kontemporer, sebagai upaya pengembangan dari pendekatan tradisional dinilai lebih memberikan manfaat bagi organisasi. Pendekatan ini dibangun dari implementasi model manajemen berbasis scientific dan tersistem.



1  
Hadirnya model manajemen ilmiah (*scientific management*), merepresentasikan bagaimana manajemen dalam memecahkan masalah yang dihadapi melakukan tahap pemecahan masalah dengan mempelajari seksama, membuat suatu acuan kinerja, mengumpulkan data, informasi, menetapkan pola pemecahan masalah, dan tahap yang memberi kejelasan manajemen dalam menilai kembali efektifitas atas pola pemecahan masalah yang diambil. Manajemen juga bekerja secara sistematis. Hal ini terkait tahap-tahap dalam proses pengambilan keputusan yang dikelola secara substantif dan digunakannya pedoman dan acuan organisasi yang disepakati sebagai sistem manajemen.

Pertama, problem dan keputusan terstruktur yang memiliki karakteristik keputusan, berasal dari masalah operasional, rutin, tipikal kegiatan, dan dimensi waktu jangka pendek. Tipe keputusan ini memiliki tradisi pendekatan organisasi, seperti dengan acuan struktur organisasi, prosedur standar dalam organisasi, kegiatan atas dasar fakta-fakta organisasi, pendekatan positif pada pencapaian output kegiatan, termasuk rapat manajemen sesuai area fungsional. Untuk pendekatan kontemporer, di luar tradisi manajemen sebelumnya dilakukan, seperti dengan dukungan teknologi informasi, peran sistem akuntansi dan sistem pelaporan, penerapan penguatan sistem pendukung keputusan (terstruktur/Structured Decision Systems/SDSs) sesuai karakter problem yang dipecahkan. Mulai hadir kebutuhan untuk adanya fungsi dan peran informasi dan sistem informasi yang melembaga.

Kedua, problem dan keputusan semi terstruktur sebagai perpaduan dari problem dan keputusan terstruktur dan tidak terstruktur. Memiliki karakteristik, seperti dalam keputusan operasional yang memerlukan pengeangan, rutinitas yang mengalami perubahan, kegiatan baru dalam suatu program, seperti pengelolaan dan penerimaan proyek baru, penetapan dan perubahan harga jual. Tipe keputusan ini memiliki tradisi organisasi yang dikembangkan awal, seperti peran "task force" dari manajemen organisasi terkait keputusan yang akan diambil, Focus group discussion (FGD), serta termasuk kebutuhan rapat manajemen lintas area fungsional manajemen organisasi. Pendekatan kontemporer dikembangkan dalam tipikal keputusan semi terstruktur, dalam pola dukungan teknologi informasi kombinasi DSSs dan SDSs dari desain aplikasi yang dikelola organisasi. Pendekatan ini didukung hadirnya fungsi dan peran sistem informasi melembaga.

Ketiga, problem dan keputusan tidak terstruktur yang memiliki karakteristik keputusan yang berdimensi strategic organisasi, terjadi dalam kebutuhan perubahan mendasar dari manajemen tipikal rencana strategic, dengan visi dan misi yang ditetapkan, memiliki dimensi waktu jangka panjang. Pendekatan keputusan yang bersifat tradisional dilakukan dengan pertimbangan, kreatifitas, sifat normative, komprehensif. Dasar kepraktisan, seperti *rule of thumb*, pola pendekatan informal dalam keputusan pengendalian. Pendekatan kontemporer dikembangkan untuk tipe keputusan ini, seperti: dukungan sistem informasi eksekutif, dukungan DSSs, pendekatan keputusan pengendalian formal, program-program yang komprehensif dalam strategic organisasi.



Implikasi tipikal teknik pengambilan keputusan terstruktur, semi terstruktur, dan tidak terstruktur, dengan pendekatan keputusan tradisional dan kontemporer, adalah meliputi perspektif pengambilan keputusan dengan karakteristik personal. Hal ini dikemukakan sesuai (George R. Terry), yang mengemukakan 5 (lima) dasar (basis) dalam pengambilan keputusan, yaitu:

a) Intuisi.

Pengambilan keputusan berdasarkan intuisi adalah pengambilan keputusan yang berdasarkan perasaan yang sifatnya subyektif. Dalam pengambilan keputusan berdasarkan intuisi ini, meski waktu yang digunakan untuk mengambil keputusan relatif pendek, tetapi keputusan yang dihasilkan seringkali relatif kurang baik karena seringkali mengabaikan dasar-dasar pertimbangan lainnya.

b) Pengalaman.

Pendekatan pengambilan keputusan berdasarkan pengalaman memiliki manfaat bagi pengetahuan praktis, pragmatis, karena dengan pengalaman yang dimiliki seseorang, maka dapat memperkirakan keadaan sesuatu terkait masalah dan keputusan.

c) Wewenang.

Pengambilan keputusan berdasarkan wewenang biasanya dilakukan atas level manajemen dan tanggungjawab. Keputusan memiliki sifat kelembagaan yang kuat. Hasil keputusannya dapat diterapkan dan bertahan dalam jangka waktu yang cukup lama, dan legitimate. Meskipun demikian kadang muncul kekuasaan yang dominan yang melemahkan aspek relevansi kebenaran. Keputusan birokratis ini menimbulkan sifat rutinitas, terstruktur.

d) Fakta.

Pengambilan keputusan berdasarkan fakta-fakta atau data dapat memberikan keputusan yang relevan, dan bernilai bagi organisasi. Sesuai konteks mutu keputusan didasarkan pengetahuan atas fenomena, didukung relevansi informasi menimbulkan tingkat kepercayaan terhadap pengambilan keputusan dapat lebih relevan. Hasil keputusan dapat memberikan dampak positif bagi organisasi.

e) Rasional.

Rasionalitas dikemukakan sebagai representasi logika. Pengambilan keputusan yang berdasarkan logika atau rasional, memberikan dampak keputusan yang bersifat objektif, transparan dan konsisten untuk mencapai optimal dampak keputusan.

Kriteria intuisi, pengalaman, dan kewenangan relevan menjelaskan pengambilan keputusan yang bersifat tradisional. Seentara lanadsn data dan informasi serta rasionalitas menjadi penguat berperannya pendekatan pengambilan keputusan kontemporer.

### 5.3.3. Sistem Pengambilan Keputusan: Proses

Proses dari sistem pengambilan keputusan adalah serangkaian tahap-tahap sistematis, atau tahapan yang jelas (process clarity) yang dilakukan berulang kali, untuk mencapai hasil yang diinginkan sesuai struktur tujuan sistem. Setiap proses yang dipenuhi akan mengarahkan manajemen menuju hasil dari tujuan system. **1** sebagai suatu proses system pengambilan keputusan meliputi identifikasi dan penetapan alternatif pemecahan masalah terbaik dari sejumlah alternatif yang ada. Proses pengambilan keputusan berlangsung sebagai urutan tahap yang dikemukakan mengikuti proposisi dari hubungan konsep dengan konsep dalam system pengambilan keputusan, seperti dikemukakan oleh Herbert A. Simon (1977)

**11**

#### 1. Tahap Pemahaman (*Intelligence Phase*)

**17** Tahap ini sebagai proses identifikasi masalah, mengapa keputusan harus diambil. **17** Inteligensi dalam pengambilan keputusan meliputi scanning (pemindaian) lingkungan, entah secara intermitten ataupun terus menerus. Inteligensi mencakup berbagai aktivitas yang menekankan identifikasi situasi atau peluang-peluang masalah. Tahap ini dilakukan dengan pemanfaatan data masukan yang diterima dari system informasi, diproses dalam uji kualitas **5** informasi (reliable dan relevansi) dalam rangka mengidentifikasi masalah. **17** Proses yang terjadi pada fase ini adalah :

Identifikasi masalah (atau fenomena)

**5**

Identifikasi terhadap tujuan dan sasaran organisasional yang berkaitan dengan isu yang diperhatikan dan determinasi apakah tujuan tersebut telah terpenuhi. Melalui tahap ini ditetapkan tabel deskripsi masalah.

Klasifikasi masalah

**38**

Pedekatan untuk melakukan **38** konseptualisasi terhadap suatu masalah dalam rangka menempatkannya dalam suatu kategori aspek yang dapat didefinisikan dan untuk klasifikasi aspek **38** masalah yang mengarah kepada suatu pendekatan solusi secara spesifik atau standardisasi.

Dekomposisi masalah

Tahap ini dilakukan dalam upaya memecah masalah yang kompleks menjadi sesuai identifikasi dan klasifikasi masalah ke dalam unsur-unsur sub masalah.

Kepemilikan masalah

Implikasi dari suatu masalah yang ada di dalam organisasi, sesuai level dan sesuai area fungsional yang menjadi bagian tanggungjawab decision maker untuk memecahkannya.



## 2. Tahap Perancangan (*Design Phase*)

Tahap ini sebagai proses pengembangan dan pencarian alternatif solusi yang dapat diambil "decision maker". Tersebut merupakan representasi kejadian nyata yang disederhanakan, sehingga diperlukan proses validasi dan verifikasi untuk mengetahui keakuratan model dalam meneliti masalah yang ada. Tahap ini meliputi pendekatan untuk analisis hal-hal yang mungkin untuk dilakukan manajemen organisasi. Termasuk juga disini pemahaman masalah dan penilaian kelayakan untuk alterative yang dipilih. Secara teoritis, tahap ini juga sebagai model dari masalah yang dimiliki, yang memerlukan rancangan, pengujian dan divalidasi. Tugas-tugas pada tahap ini merupakan kombinasi dari seni dan pengetahuan, yaitu: Komponen, komponen model, Struktur model, Seleksi prinsip-prinsip pemilihan (kriteria evaluasi), Pengembangan (penyediaan) alternatif, Prediksi hasil, Pengukuran hasil, Skenario, Komponen-komponen Model Kuantitatif. Komponen model kuantitatif terdiri atas : Decision Variables, Uncontrollable Variables (Parameters), Result (outcome) Variables, Mathematical Relationships (Symbolic or Qualitative Relationships). Tahap ini mengadopsi model logika modern yang memberikan kuantifikasi pada kejadian dan peristiwa pengambilan keputusan.

Efektifitas tahap "design" dalam sistem pengambilan keputusan, memerlukan peran dari sistem pendukung keputusan. Karena substansi tahap ini berkaitan dengan Dukungan pada Design Phase Fase desain melibatkan pembangkitan alternatif-alternatif, mendiskusikan kriteria untuk pilihan dan kepentingan relatifnya, dan meramalkan konsekuensi masa depan dari penggunaan berbagai alternatif. Beberapa aktivitas tersebut dapat menggunakan model standar yang disediakan oleh sebuah sistem pendukung keputusan (seperti model keuangan dan forecasting, tersedia sebagai applet).

## 3. Tahap Pemilihan (*Choice Phase*)

Dalam tahap ini dilakukan pemilihan terhadap berbagai alternatif solusi yang dimunculkan pada tahap perencanaan. Hal ini untuk dapat menentukan tujuan keputusan yang sesuai dengan dengan kriteria-kriteria yang dibangun dalam tahap perancangan. Terdapat pendekatan dalam menerapkan prinsip pemilihan, yaitu dengan 2 (dua) tipe prinsip pemilihan. Pertama prinsip pemilihan Normatif, dan kedua prinsip pemilihan Deskriptif.

- Prinsip pemilihan Normatif (bagaimana sebaiknya pengambil keputusan mengambil keputusan). Mengimplikasikan bahwa alternatif yang terpilih adalah yang terbaik dari semua alternatif yang mungkin. Untuk mendapatkannya harus menilai semua alternatif dan membuktikan bahwa satu yang terpilih adalah benar-benar yang terbaik (optimal).
- Model Deskriptif (bagaimana sesungguhnya pengambil keputusan mengambil keputusan). Menggambarkan berbagai hal sebagaimana adanya, atau bagaimana hal tersebut diyakini. Model ini umumnya didasarkan secara matematis. Simulasi merupakan metode pemodelan deskriptif yang paling umum. Model Optimasi untuk Model Deskriptif : aliran informasi,

perencanaan keuangan, Analisis dampak lingkungan, Regulatory impact assessment (RIA).

Rekomendasi yang bersifat dukungan atas kriteria pilihan dikemukakan melalui "task force" manajemen melalui komunikasi system informasi. Sesuai tahap "intelligence", "design", maka tahap "choice", melibatkan peran sistem informasi untuk berkomunikasi dengan tahap pengambilan keputusan.

56

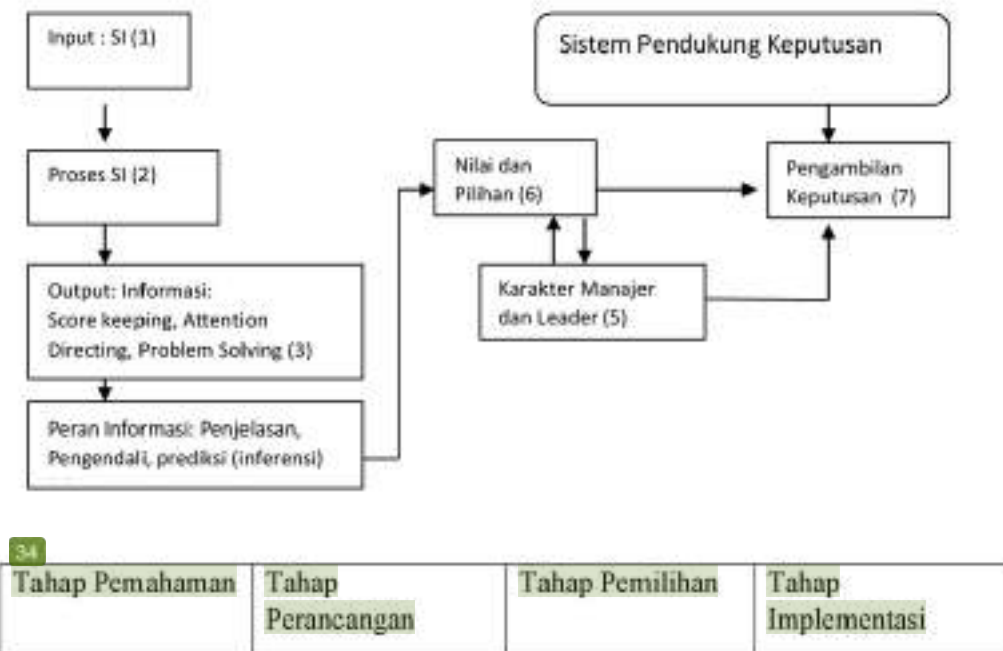
#### 4. Tahap Implementasi ( Implementation Phase )

Tahap ini dilakukan dengan pemenuhan dan pelengkapan melalui tahap identifikasi masalah, tahap perancangan model keputusan, tahap pemilihan alternative, dengan pelaksanaan alternative tindakan yang telah dipilih pada tahap pemilihan. Dalam tahap Implementasi "decision maker" membuat suatu solusi yang direkomendasikan bisa diterapkan. Tahap ini memerlukan syarat pemecahan masalah sesuai rekomendasi keputusan yang diambil.

10

#### 5.3.4. Sistem SI, Sistem Pengambilan Keputusan dan Sistem Pendukung Keputusan

Hubungan keseluruhan dari sistem informasi dengan sistem pengambilan keputusan, dan penguatan sistem pendukung keputusan (DSSs) dari tinjauan proses pengambilan keputusan, dikemukakan sederhana melalui gambar berikut.



34

Tahap Pemahaman	Tahap Perancangan	Tahap Pemilihan	Tahap Implementasi

Gambar 5.1.  
Hubungan Sistem Informasi, SPK dan DSSs



Sesuai gambar menunjukkan model hubungan system informasi dengan tahap-tahap dalam system pengambilan keputusan, dan penguatan efektifitas DSSs. Dalam hubungan fungsi system informasi dalam input-proses-output system informasi terhadap Sistem Pengambilan Keputusan., menunjukkan arus dan aktifitas komunikasi informasi. Komunikasi termasuk relasi dari model DSSs sesuai kebutuhan dengan setiap tahap dalam system pengambilan keputusan. Efektivitas output informasi dalam bentuk DSSs dalam setiap tahap dari sistem pengambilan keputusan dapat difungsikan dan dipenuhi sesuai relevansi dari model DSS untuk efektifitas SPK. Hubungan sistem informasi dalam bentuk model DSSs dan sistem pengambilan keputusan digambarkan melalui setiap tahap dalam tahap pemahaman, tahap perancangan, tahap pemilihan dan tahap implemetasi. Hal ini dijabarkan secara simultan.

Model yang mendeskripsikan dukungan data dan informasi dalam tahapan sistem pengambilan keputusan. Output informasi memasuki system pengambilan keputusan bermaka pada tahap penggunaan Informasi dalam konteks kinerja organisasi. Efektifitas penggunaan output informasi merupakan tingkat implementasi dari peran sistem informasi dalam organisasi. Output informasi digunakan karena adanya kebutuhan manajemen terhadap informasi, yaitu sebagai sumber daya konseptual yang diperankan dalam pengelolaan sumber daya fisik organisasi. Penggunaan informasi manajemen dalam konteks sistem pengambilan keputusan terkait keputusan manajerial, akuntabilitas, stewardship dan pengawasan.

Suatu proses pengambilan keputusan melibatkan berperilaku bahkan asumsi yang dikendalikan oleh manusia, namun hal ini akan dapat memenuhi efektifitas keputusan melalui dukungan system. Sistem pendukung keputusan memberikan implementasi dalam efektifitas sistem pengambilan keputusan. **Pengambilan keputusan** adalah proses pemilihan, diantara berbagai alternatif yang didukung informasi. Juga dalam prosesnya memerlukan pertimbangan terkait tipe keputusan dan informasi, asumsi nilai terkait keputusan, serta adanya penguatan dari system pendukung keputusan, aksi yang bertujuan untuk memenuhi satu atau beberapa sasaran. Sistem pendukung keputusan dalam batas teknis, dimensi waktu, dapat meningkatkan efektifitas keputusan. Karenanya dalam setiap tahap system pengambilan keputusan diperlukan penguatan system pendukung keputusan (decision support system).

Model sistem pendukung keputusan memberikan penguatan pada sistem pengambilan keputusan, pada setiap tahap pemenuhannya.

- Dalam tahap "intelligence", system pengambilan keputusan memerlukan peran sistem pendukung keputusan. Hal yang penting dipenuhi adalah melalui kapasitas sistem informasi yang dimiliki kemampuan untuk memenuhi sumber informasi eksternal dan internal, yang informasinya dapat memberikan identifikasi untuk peluang dan masalah, serta kemampuan dalam menginterpretasikan tentang apa, mengapa dan bagaimana terkait permasalahan yang akan diputuskan.
- Dalam tahap "Design", diperlukan sistem pendukung keputusan dengan peran menuju implementasi keputusan berdasarkan disain alternatif-alternatif tindakan. Juga mengkomunikasikan disain kriteria untuk pilihan dan kepentingan keputusan sesuai masalah. Tahap ini berperan dalam upaya

memperkirakan konsekuensi keputusan di masa depan dari penggunaan berbagai alternatif. Beberapa aktivitas tersebut dapat menggunakan model standar yang disediakan oleh sebuah sistem pendukung keputusan (seperti model keuangan dan forecasting dari beroperannya CBISs organisasi).

- Dukungan pada tahap "choice", sebagai tahap pemilihan dari berbagai alternative dari desain sistem pengambilan keputusan. Tahap ini memerlukan dukungan model DSSs. Fase Suatu DSS menurut definisinya adalah merekomendasikan tetapi tidak membuat suatu pilihan. Sebagai tambahan untuk menggunakan model yang secara cepat mengidentifikasi alternatif terbaik atau "good enough", DSSs dapat digunakan untuk mendukung tahap ini. Diperlukan pendekatan deterministik, melalui analisis "what - if", If Then, serta untuk *goal-seeking*.
- Dalam tahap ini, adanya skenario-skenario dari berbagai alternative yang berbeda dapat dinilai untuk pilihan yang diinginkan, untuk efektifitas keputusan. Tahap ini dengan suatu penerimaan sikap anajemen, juga dapat menerapkan CBISs dengan kecerdasan buatan (artificial intelligence) dengan expert systems (ES). Namun, hal ini juga sarat dengan benturan nilai gaya kepemimpinan, meskipun dipahami bahwa ES relevan untuk keputusan yang tipikal berstruktur. Namun pertanyaannya adalah, apakah manajemen bersedia untuk sebagian besar dan utama dari perannya diambil melalui peran model ES (non social) ini. Pada keputusan yang tidak terstruktur kita kembali menuju peran dari DSSs.
- Dukungan pada tahap implementasi keputusan, sebagai fase yang focus pada bekerjanya melalui penerapan DSSs. Manajemen dapat menerima kejelasan arah pelaksanaan keputusan. Output dari DSSs memberikan benefit bagi manajemen

Sistem pengambilan keputusan yang relevan diharapkan dapat meningkatkan kinerja ataupun adanya efektifitas pengambilan keputusan terhadap manajemen. Selain sisi keperilakuan kepemimpinan dari manajer, maka suatu pengambilan keputusan yang relevan juga seharusnya diimbangi dengan kecepatan dan keakuratan, keluasan dari proses pengumpulan data, pengolahan data sampai pada akhirnya menghasilkan output informasi untuk memasuki tahap pengambilan keputusan. Secara teknis perancangan system pendukung keputusan diperlukan, karena dinamika untuk suatu keputusan yang dibuat membutuhkan waktu yang cukup lama, serta jika masih memakai perhitungan iterasi secara manual dalam merumuskan output informasi. Model DSSs diperlukan, karena dapat memberikan peran sebagai pendukung atau alat bantu di dalam pengambilan keputusan, secara akurat, komprehensif. Adanya penerapan model manajemen dan model matematik, menjadikan model DSSs relevan dalam menghasilkan alternative melalui sajian output informasi.

Hal yang bersifat social juga dipenuhi melalui komunikasi DSSs, terkait manajer atau *decision maker* sebagai *end user computing* (EUC). Adanya



keperilakuan individu terkait alat menghadirkan sisi berperilaku. Kapasitas EUC sebagai users, dan bukanlah sebagai pihak yang mendisain program, maka aplikasi DSSs akan memudahkan manajer sebagai users atau pihak manajemen berkepentingan dengan proses pengambilan keputusan. DSSs menjadi *friendly user*, dengan perangkat *tool* dan *procedures* yang aplikatif. Hal ini menjadi realitas yang memperkuat arti penting DSSs dalam system pengambilan keputusan.

Dalam konteks teknologi, suatu implementasi system pendukung keputusan dengan CBISs, memberikan penguatan dalam komunikasi informasi Pendukung Keputusan. Suatu dukungan dari konfigurasi sistem Komputerisasi mendukung manajemen dalam pemenuhan pengambilan keputusan. Manajemen melakukan pengambilan keputusan karena fungsi dan peran manajerial dan *leadership* dalam organisasi. Informasi yang dihadirkan memberikan penguatan untuk sisi manajerial dan memberikan sudut pengembangan motivasi untuk anggota organisasi bergerak dalam implementasi keputusan.

17

#### 5.4. Fungsi dan Peran Sistem Pendukung Keputusan

##### 5.4.1. Model Sistem Pendukung Keputusan

Perspektif model *system* pendukung keputusan dibentuk dari teori manajemen, model matematika, serta model berperilaku organisasi. Fakta-fakta dan data dibangun untuk membentuk model sebagai output dari system pendukung keputusan. Berbagai teknik akuntansi, seperti akuntansi keuangan, akuntansi manajemen, strategic cost management, model riset operasional, model statistic, dibangun menjadi output yang menjadi teknik dan sebagai alat pendukung keputusan. Model-model dalam bentuk teknik, seperti: Teknik akuntansi keuangan dengan output laporan keuangan, teknik akuntansi biaya dengan output harga pokok penjualan, teknik akuntansi manajemen, dengan teknik Budget, EOQ, BEP, Transfer pricing, kemudian JIT dengan time process, serta teknik kuantitatif lainnya berbasis berperilaku, telah diterima organisasi dan menjadi alat-alat dari system pendukung keputusan.

Pengertian system pendukung keputusan dibentuk dari karakteristik DSSs:

- Komputer, CBISs, MISs, OAs, ESs sebagai alat pemecahan masalah (Mc. Leod, Jr, 1995). Gabungan antara komponen IT dan kecerdasan individu dalam menghasilkan teknik /model untuk mendukung kualitas keputusan. Dalam kebutuhan membangun "tool" bagi manajemen, pemrosesan DSSs, dapat menggunakan bantuan dari sistem lain seperti Artificial Intelligence, Expert Systems, Fuzzy Logic, serta untuk pendekatan aplikasi dengan konsep what if...if then...
- Sprague dan Carlson, mendefinisikan DSS dengan 5 (lima) karakteristik utama (Sprague et.al., 1993): 1. Sistem yang berbasis komputer; 2. Dipergunakan untuk membantu para pengambil keputusan; 3. Untuk memecahkan masalah-masalah rumit yang "mustahil" dilakukan dengan

kalkulasi manual; 4. Melalui cara simulasi yang interaktif; dan 5. Data dan model analisis sebagai komponen utama.

- Terkait peran DSSs pada tipe keputusan sesuai bentuk masalah (Scott Morton, 1971). DSSs sebagai suatu sistem berbasis komputer interaktif yang membantu pengambil keputusan memanfaatkan data dan model untuk menyelesaikan masalah *unstructured*.
- *Perkembangan tinjauan definitive DSSs* (Keen and Scott Morton, 1978). Model yang menggabungkan sumber daya kecerdasan individu dengan kapasitas teknologi komputer, untuk meningkatkan kualitas keputusan bagi pengambil keputusan manajemen dengan masalah *semi-structured*.
- Sebagai system interaktif memberikan definisi sebagai berikut, SPK merupakan suatu sistem yang interaktif, yang membantu pengambil keputusan melalui penggunaan data dan model-model keputusan untuk memecahkan masalah yang sifatnya semi terstruktur maupun yang tidak terstruktur.

Berbagai karakteristik yang member definisi DSSs, bahwa suatu Sistem pendukung keputusan adalah suatu alat dan cara berdasarkan teori manajemen, model matematik, model statistic, model logika, dan berperilaku yang diolah melalui struktur dan proses berbasis CBISs melalui komunikasi simulasi interaktif dengan "tools" DSSs, yang mendukung EUC sebagai "Decision maker" dalam memenuhi pengambilan keputusan. Sesuai karakteristik system dan tipikal *tools* yang dihasilkan, relevan digunakan untuk pemecahan masalah semi terstruktur dan tidak terstruktur. Untuk masalah yang terstruktur dapat dipenuhi dengan model Structured Decision Systems (SDSs), sebagai model keputusan yang diterapkan berulang terkait operasional organisasi.

Model system pengambilan keputusan berkembang dalam era 1970 an. Sebelumnya dimulai dengan hadirnya fungsi SPK ini dan sistem informasi manajemen (1960 an). Evolusi Sistem Berbasis Komputer dalam lingkup Computer Based Information systems (CBISs) berkembang terkait fungsi yang dibangun 1950 an sebagai "Transaction Processing System" untuk akuntansi keuangan. Perkembangan selanjutnya adalah dengan pengembangan SPK dengan dukungan dari aplikasi expert systems (1980 an).

Sistem pendukung keputusan berperan penting dalam efektifitas dan efisiensi organisasi. Hal ini terkait manfaat dari alat bantu "tools" DSSs dalam memenuhi berbagai bentuk keputusan. Kecukupan alat bantu ini memenuhi syarat prinsip semakin banyak keputusan dan kompleks, semakin diperlukan informasi yang relevan untuk mendukung pemecahannya. DSSs mendukung ketersediaan data dan informasi yang relevan dari pengolahan data akurat dan factual.



## (1) Teknologi: Elemen Sistem Pendukung Keputusan

### Teknologi Informasi: DSSs

Sesuai elemen-elemen pembentuk disain DSSs, dapat diklasifikasikan 3(tiga) sub disain DSSs, yang merepresentasikan fungsi dan perannya dalam tujuan menghasilkan tools DSSs. Sub disain diklasifikasikan sesuai level fungsi dan peran teknis, dan aplikasi system, serta tujuan sub disain system. Pertama, Sistem Pendukung Keputusan (Specific DSS), Kedua Pembangkit Sistem Pendukung Keputusan (DSS Generator), dan Peralatan Sistem Pendukung Keputusan (DSS Tools). Elemen-elemen dari system pendukung keputusan (DSSs) terdiri dari: (i) database DSSs, (ii) Sumber daya Manusia dan (iii) sistem perangkat Lunak DSSs. Database DSSs adalah kumpulan data historis, data sekarang, atau data masa kini dari aspek-aspek organisasi dan lingkungan dengan sejumlah aplikasi atau kelompok. Database itu dapat berupa database kecil yang terdapat pada PC yang mengandung subset data organisasi yang telah "di download" dan terkombinasi dengan data eksternal. Sistem manajemen basis data dengan fungsi "storing" (*penempatan data dalam files, penyimpanan, pemeliharaan untuk file permanen dan file temporary*). Dukungan sumber daya manusia system informasi yang memenuhi fungsi bekerjanya suatu CBISs organisasi.

Sistem Perangkat Lunak SPK terdiri dari koleksi peranti perangkat lunak yang digunakan untuk analisis data, seperti penggunaan peranti *Online Analytical Processing* (OLAP), peranti data mining, atau koleksi model matematis dan analitis. Aplikasi program untuk menghasilkan "tools" DSSs ditentukan oleh bentuk komunikasi EUC dengan system yang didisain dalam CBISs. Disain CBISs dalam membentuk DSSs terdiri dari : (i) Tipe struktur masalah yang akan didukung DSSs dan (ii) Bentuk instalasi disain DSSs dalam pola komunikasi dengan penggunaannya. Pertama, untuk masalah tidak terstruktur dan semi terstruktur dengan model DSSs, sedangkan untuk masalah terstruktur menggunakan aplikasi Structured Decision Systems (SDSs). Kedua, klasifikasi disain DSSs dalam bentuk komunikasi dengan pengguna, terdiri dari : (i) DSSs terkendali model, dan (ii) DSSs terkendali data (Dhar dan Stein, 1997). DSSs terkendali-model yaitu disain DSSs yang berdiri sendiri (stand alone), terisolasi dari system informasi organisasi utama yang menggunakan beberapa jenis model untuk menjalankan analisis "bagaimana-jika" dan analisis jenis lainnya. Kedua DSSs terkendali data yaitu disain DSSs yang mendukung pengambilan keputusan dengan memungkinkan para penggunaannya (EUC) atau "decision maker" untuk mengambil dan menganalisis informasi relevan (*finer information*) yang ada dalam system manajemen basis data organisasi.

## (2) Elemen Disain DSSs

Implementasi teknologi untuk sistem pendukung keputusan (DSSs) dibentuk melalui komponen system pendukung keputusan: (i) 1. Subsistem pengelolaan data (*database*); (ii) Subsistem pengelolaan model (*model base*); (iii) Subsistem pengelolaan dialog (*user interface*).

Pengelolaan "Data Base Management Systems". Sistem manajemen basis data dibangun untuk pemenuhan basis data (database), yang memenuhi jumlah dan bentuk data yang relevan sesuai kebutuhan organisasi. Menggunakan software yang disebut database management system (DBMS). Sistem manajemen basis data, dikelola dalam tataran data untuk transaksi historis, data kekinian, pada keseluruhan aspek layanan organisasi. Terkait pengelolaan "Model management". Melibatkan model financial, statistical, management science, pelbagai model kuantitatif lainnya, serta model keprilakuan organisasi sehingga dapat memberikan nilai informasi melalui pengolahannya di dalam disain DSSs, untuk mendukung kemampuan analitis, dan manajemen dengan dukungan software yang sesuai. Pemenuhan model manajemen seperti aplikasi BEP, EOQ, Capital budgeting, model budgeting, Transfer pricing.

Pengelolaan dialog subsystem, Pengelolaan sub-sistem dialog ( Communication- dialog subsystem ), terkait relasi antara EUC dalam operasionalisasi perintah pada DSSs melalui subsystem dalam CBISs. Pengelolaan ini berarti menyediakan proses transformasi model untuk menghasilkan output model yang sesuai kebutuhan pengambilan keputusan. Dalam pengembangan disain DSSs terdapat keragaman teknologi pendukung keputusan yang dapat digunakan manajemen organisasi. Selain MSS (Manajemen Support System) terdiri atas variasi teknologi, seperti: GSS (Group Support System), MISs, AISs, EIS (Enterprise Information System), ERP dan SCM (Enterprise Resource Planning) dan (Supply Chain Management), KMS (Knowledge Management System), ES (Expert System), ANN (Artifisial Neural Network), Hibrid Support System, Inteligent Support System. Kesemua model diintegrasikan ke dalam Computer Based Information Systems (CBISs) dari organisasi.

Implementasi disain DSSs dikembangkan dalam organisasi sesuai rencana strategis sumber daya informasi organisasi. Berfungsinya DSSs analog bekerjanya dengan proses system pengambilan keputusan, di mana DSSs memberikan penguatan untuk efektifitas keputusan. Disain DSSs sesuai klasifikasi model memberikan landasan operasional untuk analisis "ad hoc data", pemodelan keputusan sesuai dimensi masalah, mengarahkan pada alternative keputusan, dengan orientasi perencanaan dan pengendalian ke depan, untuk keputusan dengan problem semi dan tidak terstruktur. Sesuai tahapannya system pengambilan keputusan, DSSs diimplementasikan sebagai penguatan dalam setiap tahap system pengambilan keputusan, yaitu dengan pendekatan aktifitas: (i) Identifikasi masalah (ii) Akses pada DSSs dengan Sistem manajemen basis data; (iii) Pengolahan /pemodelan DSSs; (iv) Alternatif keputusan; (v) Menuju Sistem pengambilan keputusan.

Dimensi sumber daya informasi dengan penerapan metode kuantitatif Ilmu Manajemen/Operation Reserach ada teknologi informasi untuk pengambilan keputusan:

1. Konsep probabilita: penerapan statistic Bayes (membuat keputusan dengan informasi terbatas tentang variabel)



2. Konsep Peramalan: data masa lalu untuk prediksi (dekomposisi data musiman-penyesuaian garis kecenderungan "exponential smoothing-rata-rata pergerakan);
3. Teori Keputusan: membuat keputusan yang bijaksana dalam kondisi lingkungan yang relative serba pasti-serta tidak pasti, dari berbagai probabilita tentang kejadian masa yang akan datang, menggabungkan teori probabilita dengan data keuangan untuk menghasilkan keputusan yang bernilai.
4. Model Persediaan, dalam meminimumkan total biaya pengelolaan persediaan;
5. Program Linier: memilih satu dari berbagai alternative dalam menggunakan kombinasi peakaian sumber daya organisasi secara optimal unntuk tujuan tertentu. Atau, untuk mengalokasikan sumber-sumber daya yang langka secara optimal (terutama jika metode konvensional sulit diterapkan);
6. Algoritma Bertujuan khusus: menggunakan teknik program linier untuk memecahkan persoalan berstruktur khusus (Metode Transportasi dan metode penugasan dengan melakukan pemilihan nilai optimum untuk distribusi operator dan sejumlah mesin, penempatan akuntansi pada beberapa tim auditing dan pengawasan, penggunaan teknik jaringan kerja (networks).
7. Program integer sebagai metode cabang dan batas dengan program dinamis, program tujuan untuk tahap pelaksanaan yang berurutan, untuk tujuan- sasaran organisasi yang lebih dari sekedar angka yang sederhana, di mana jawaban harus dalam bilangan bulat.
8. Heuristic sebagai pendekatan perkiraan (mengira-ngirakan) yang efektif, memilih jalur tersingkat, di mana jika pendekatan matematik sulit berfungsi. Metode dikaitkan dengan waktu tambahan yang tidak ada digunakan dalam proses dari jalur tersingkat.
9. Simulasi sebagi prosedur untuk menelaah persoalan dengan membuat model proses, dilakukan secara uji coba (trial and error), dilakukan terorganisir menuju pencapaian pemecahan masalah yang optimum atau yang terbaik.
10. Teori antrian : telaahan atas pola acak pada fasilitas jasa atau pemrosesan yang kapasitasnya terbatas. Model ini mendukung manajemen dalam memahami panjang garis tunggu (antrian) di mana mendatang (terkait rencana), rata-rata waktu tunggu seseorang dalam antrian untuk memperoleh pelayanan, tambahan fasilitas yang diperlukan, tingkat atau kapasitas pelayanan yang dapat meminimumkan jumlah biaya tunggu dan biaya operasional.
11. Jadwal Jaringan Kerja menggunakan "PERT" (Program Evaluation Review Technique), CPM (Critical Path Method), PERT/Biaya dan rencana kerja dengan sumber daya terbatas (digunakan untuk proyek berskala besar)
12. Analisis Markov digunakan dalam meramalkan perubahan dari waktu ke waktu bila pola tingkah laku sistem diketahui.
13. Teknik Akuntansi keuangan, teknik Akuntansi manajemen, SCM
14. Analisis Balance Scorecard dikembangkan untuk analisis multi dimensi penilaian kinerja manajemen.
15. Sistem pengambilan keputusan
16. Sistem pendukung Keputusan

Implementasi model berkembang sesuai konteks logika modern, sampai pada fase isu kontemporer. Setiap pendekatan memberikan peran dalam memperkuat efektifitas sistem pengambilan keputusan, dan dalam mendukung pengembangan organisasi serta manajemen.

#### 5.4.2. Peran Informasi melalui Sistem Pendukung Keputusan (DSSs)

DSSs memberikan output informasi dan komunikasinya kepada pengguna sebagai pengambil keputusan. Output informasi dalam bentuk "tools" DSSs, diterima dan digunakan manajemen dalam memenuhi relevansi perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian dalam mencapai tujuan. Didasarkan fungsi dan peran sistem informasi atau sistem pelaporan organisasi yang menghasilkan output informasi, dengan model DSSs, selanjutnya akan digunakan untuk pengambilan keputusan terkait proses manajerial, tujuan pemenuhan akuntabilitas kinerja, tujuan kepengurusan (stewardship), dan tujuan keputusan pengawasan (internal dan eksternal).

##### (1) DSS: Informasi untuk Tujuan Manajerial dan Keputusan Kinerja

Dalam fungsi pertanggungjawaban manajerial, pemanfaatan output informasi adalah terkait penilaian kinerja dengan upaya menilai pelaksanaan dan tujuan yang dapat dicapai. Dalam fungsi manajemen, kegunaan output informasi adalah dalam keputusan penetapan perencanaan, pelaksanaan (PDCA= Plan, Do, Check, Action). Konsep manajemen ini sebelumnya sebagai pola lama, dibentuk melalui POAC (*Plan, Organizing, Actuating, dan Controlling*). Untuk fungsi pengendalian manajemen dilakukan dengan suatu pendekatan bersistem, yaitu sistem pengendalian manajemen (SPM). Keputusan dalam lingkup manajerial memerlukan peran *leadership* sebagai bagian dari pemotivasi pimpinan terhadap anggota organisasi dalam implementasi keputusan. Konsep kepemimpinan erat berkaitan dengan keprilakuan organisasi dan hubungannya dengan kekuasaan kepemimpinan sebagai upaya untuk mempengaruhi partisipasi dan ketrlibatan semua anggota organisasi mencapai tujuan. Komunikasi informasi yang bersifat mempengaruhi anggota organisasi memerlukan legitimasi, keahlian, referensi, informasi dengan motivasi dalam hubungan manajerial.

Pengambilan keputusan dilakukan sebagai representasi keterampilan administratif (*administrative skills*) manajemen terkait seluruh keterampilan yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, penyusunan kepegawaian dan pengawasan. Keterampilan ini mencakup kemampuan untuk mengikuti kebijaksanaan dan prosedur, mengelola sumber daya dengan pengendalian perencanaan yang ditetapkan. Keterampilan administratif adalah suatu perluasan dari keterampilan konseptual. Manajemen melaksanakan keputusan-keputusan melalui penggunaan keterampilan administrative, serta memutuskan pola pengendalian atas pelaksanaan dari perencanaannya. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan, sedangkan fungsi kepemimpinan adalah sesuatu di mana seorang manajer sedang memotivasi bawahan, mengarahkan kegiatan orang lain, memilih saluran komunikasi yang paling efektif, atau memecahkan konflik antar anggota (Robbins, 2002). Sesuai G.R. Terry (1986) Kepemimpinan adalah hubungan di mana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerjasama dalam rangka mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai hal yang diinginkan oleh manajemen organisasi sebagai pemimpin organisasi.



Dukungan DSSs melalui komunikasi informasi diperlukan dalam memenuhi pengambilan keputusan terkait aspek-aspek manajerial organisasi. Sesuai Robbins (2002), konteks keterampilan manajerial yang memerlukan dukungan output informasi dalam pemenuhan keputusan:

1 (1) Keterampilan teknis, sebagai kemampuan menerapkan pengetahuan khusus atau keahlian spesialisasi dalam organisasi. Keterampilan teknik (*technical skills*) adalah kemampuan untuk menggunakan peralatan-peralatan, prosedur-prosedur, atau teknik-teknik dari suatu bidang tertentu. Merupakan aspek pengembangan organisasi bersifat fisik.

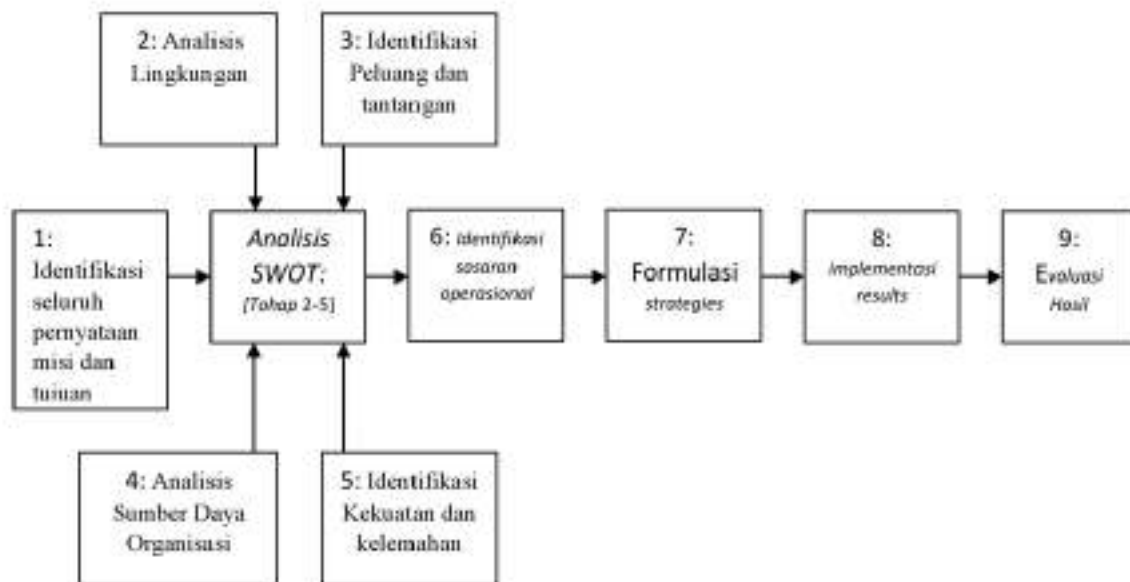
1 (2) Keterampilan manusiawi, yaitu kemampuan bekerjasama, memahami dan memotivasi orang lain, baik perorangan maupun dalam kelompok. Keterampilan kemanusiaan (*human skills*) adalah kemampuan untuk memahami dan memotivasi orang lain, baik sebagai individu ataupun kelompok. Manajer membutuhkan keterampilan ini agar dapat memperoleh partisipasi dan mengarahkan kelompoknya dalam pencapaian tujuan. Sebagai aspek pengembangan organisasi dalam dimensi social dari organisasi.

1 (3) Keterampilan konseptual sebagai kemampuan mental untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi rumit. Keterampilan konseptual (*conceptual skills*) adalah kemampuan mental untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan seluruh kegiatan organisasi. Ini mencakup kemampuan manajemen untuk melihat organisasi sebagai suatu keseluruhan dan memahami hubungan antar bagian yang saling bergantung, serta mendapatkan, menganalisa dan menginterpretasikan informasi yang diterima dari bermacam-macam sumber. Sebagai aspek pengembangan strategic organisasi, terkait pengambilan keputusan strategic organisasi.

Manajemen memiliki tanggungjawab dalam konteks pencapaian tujuan dengan berbagai pengambilan keputusan yang diambil. Langkah pengendalian sebagai bagian dari keberhasilan perencanaan, dilakukan untuk meyakinkan proses yang efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Berlandaskan dukungan sistem informasi dalam system pelaporan organisasi akan memberikan dukungan dalam konteks implementasi sistem perencanaan dan pengendalian yang diaplikasikan dalam organisasi.

### (1) DSSs dalam proses Perencanaan

Perencanaan adalah proses menetapkan kumpulan sasaran yang terukur dalam lingkup tujuan. Pernyataan sasaran dalam konteks perencanaan strategik adalah sebagai operasionalisasi dari tujuan perencanaan. Suatu rencana strategik yang meliputi dimensi waktu jangka panjang, memerlukan penjabaran ke dalam dimensi waktu jangka pendek, yaitu sasaran, yang memenuhi keterkaitan dengan waktu tahunan. Sasaran merupakan rencana jangka pendek organisasi, yang bersifat operasional – taktikal. Perspektif suatu sasaran dalam konteks perencanaan strategik (Hunsaker L. Phillip, 2001: 156) dapat ditelaah melalui gambar berikut:



Gambar: 5.2.  
Proses Perencanaan

Penetapan sasaran merupakan bagian dalam proses perencanaan organisasi. Dikemukakan: *Planning: process of deciding what objectives to pursue during a future time period and what to do to achieve those objectives* (Rue W Leslie & Byars L Lloyd, 2000: 140). Identifikasi keseluruhan tujuan yang sesuai visi dan pernyataan misi organisasi merupakan landasan yang mendasari tahap berikutnya dalam proses perencanaan, yaitu analisis lingkungan untuk identifikasi peluang dan tantangan organisasi. Tahap berikutnya adalah analisis sumber daya organisasi, untuk identifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi. Tahap 2 sampai tahap 5 sesuai gambar menunjukkan tahap analisis SWOT, yang mendasari manajemen dalam menetapkan sasaran-sasaran yang bersifat operasional. Perspektif proses manajemen penetapan sasaran nampak pada setiap tahap pada gambar di atas, yaitu keputusan yang diambil didasarkan dukungan informasi yang dimiliki manajemen.

#### Sasaran dan Perencanaan Strategik

Sasaran merupakan unsur dari perencanaan strategik suatu organisasi. Fungsi sasaran dalam dimensi perencanaan strategik, ada pada pernyataan tentang apa yang ingin dicapai organisasi. Pernyataan tentang apa yang ingin dicapai ini diturunkan dari pernyataan tujuan organisasi, yang selaras dengan visi dan misi organisasi. Terkait definisi sasaran, dikemukakan: *Sasaran (objectives): "statements outlining what the organization is trying to achieve: they give the organization and its member direction and purpose"* (Rue W Leslie & Byars L Lloyd, 2000: 149).

Penetapan suatu sasaran adalah sesuatu yang dinamis, yang selalu membutuhkan adanya re-evaluasi sesuai kebutuhan dan perkembangan lingkungan yang terjadi terkait keberadaan organisasi. Dimensi sasaran pada setiap organisasi ada pada aspek keterukuran sasaran dengan tipe dan standar capaian kinerja yang ditetapkan. Dalam konteks ini dikemukakan: “ *Even non profit organizations must be concerned with profit in the sense that they generally must operate within a budget* ( Rue W Leslie & Byars L Lloyd, 2000: 149). Penetapan suatu sasaran berdimensi penetapan kinerja yang dituju organisasi. Kinerja sasaran dalam ukuran biasanya diklasifikasikan pada katagori berorientasi laba, pelayanan ke pelanggan, kebutuhan dan kesejahteraan karyawan, dan tanggungjawab sosial. Dimensi sasaran kinerja dalam klasifikasi meliputi: (1) sasaran utama (*primary*), (2) sasaran kedua (*secondary*), (3) sasaran perorangan (*individual*), dan (4) sasaran untuk masyarakat (*societal*). Sasaran utama langsung berkaitan dengan upaya mencapai laba, sasaran kedua terkait dengan sasaran dari unit-unit tertentu dalam organisasi, seperti sasaran departemen, bagian pada unit internal organisasi. Sasaran perorangan berkaitan dengan pemenuhan sasaran untuk sumber daya manusia dalam organisasi. Sasaran *societal* berhubungan dengan masyarakat dimana organisasi berada, baik tingkat local, nasional dan global. Perencanaan dalam level organisasi diputuskan pada tataran perencanaan strategic dan perencanaan tingkat manajemen dan tingkat operasional. Hal ini sebagai analogi keputusan atas tujuan organisasi dan keputusan perencanaan atas sasaran organisasi.

Berbagai model DSSs dalam keputusan perencanaan dilakukan dalam fase manajemen organisasi. Model DSSs tersebut seperti budgeting yang digunakan pada organisasi public, private dan social. Bentuk model DSSs lainnya digunakan pada level strategic dengan capital Budgeting, level manajerial dengan budget operasional, level area layanan organisasi dengan budget fungsional area /layanan organisasi. Setiap model DSSs memiliki arah capaian dengan criteria dan standar kinerja yang ditetapkan. Keputusan perencanaan strategic berdimensi waktu 5 tahunan. Pada sector public, rencana jangka panjang ditetapkan dalam dimensi waktu mencapai 20 tahun. Rencana jangka menengah meliputi dimensi waktu 5 tahunan. Rencana kerja ditetapkan dalam periode tahunan.

## **(2) DSSs dalam Keputusan Pengendalian**

Bagaimana perencanaan ditetapkan sebagai keputusan manajerial yang berimplikasi jangka waktu ke depan. Untuk meyakinkan suatu rencana dapat dicapai, diperlukan proses pengendalian. Manajemen melakukan pengendalian dalam konsep manajemen by objective (MBO) atau melalui management by exception (MBE). Keputusan pengendalian memerlukan alat dan cara yang ditetapkan dan diterima sebagai bagian dari system pengendalian. Seperti padanan dalam perencanaan, pendekatan keputusan pengendalian dilakukan secara berjenjang.



Tabel 5.4.  
Pengendalian, kriteria dan DSSs

No	Level Pengendalian	Kriteria Kinerja	DSSs :Relevan
1	Pengendalian strategik	Nilai (Visi-Misi)	SCM: values
2	Pengendalian Manajemen	Tujuan	TAM: Efektifitas
3	Pengendalian Operasional	Sasaran	TAM: Efisiensi
4	Pengendalian klerikal/taktikal	Volume data	MISs, AISs, IRSs

(Sumberr Diolah, 2018)

Level 1 : Pengendalian atas Perencanaan strategik dengan Keputusan pengendalian strategik, yang menilai capaian organisasi pada visi dan misi dengan DSSs yang mengukur nilai pertumbuhan organisasi, nilai organisasi pada lingkungan sosial dan natural. DSSs dikembangkan melalui model /teori manajemen terkait values pertumbuhan. Model manajemen yang dapat menunjukkan adanya pengakuan sosial dan publik (*social and public acceptance*). DSSs dibangun dari teori atau model manajemen terkait nilai organisasi pada stakeholders, seperti model manajemen marketing, atau nilai dalam dimensi pertumbuhan keuangan organisasi terkait pemegang saham. DSSs dapat digunakan dengan membangun model DSSs seperti : nilai kinerja dalam memenuhi kebutuhan dan pengharapan dari pelanggan organisasi, kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, *market share, customer profitability*. Dalam ukuran keuangan, DSSs dapat digunakan dalam arah capaian ukuran kinerja keuangan, antara lain: *net income, return on investment*.

Level 2: Pengendalian atas Perencanaan manajemen dengan Keputusan pengendalian manajemen, yang menilai capaian tujuan organisasi secara efektif. Kinerja manajemen menjadi bagian penilaian kinerja capaian. Karena keberhasilan diukur atas peran kepemimpinan pada level manajerial. Keberhasilan capaian atas perencanaan area manajemen /layanan organisasi dijadikan dasar menilai kinerja pimpinan atau manajer yang bertanggungjawab pada level ini. Alat pengendalian DSSs yang relevan dibangun dari teori atau model manajemen efektifitas. Seperti DSSs dibangun dari model manajemen pengembangan organisasi :Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan fokus pada kapabilitas dari sumber daya manusia organisasi, dalam tataran: *employee satisfaction, employee retention, employee productivity*. Indikator kinerja yang dapat dikembangkan antara lain: tingkat produktivitas, pemenuhan dimensi kualitas, kepuasan pelanggan, daya tanggap terhadap situasi, tingkat *turn over* personel organisasi.

Level 3 : Pengendalian atas perencanaan operasional dengan keputusan pengendalian operasional, yang menilai capaian sasaran organisasi secara efisien. Keberhasilan keputusan perencanaan diukur pada level aktifitas yang terkait efisiensi penggunaan sumber daya ekonomi organisasi. DSSs yang relevan sebagai alat pendukung keputusan pengendalian dikembangkan dari teori atau model manajemen efisiensi. Seperti DSSs yang dibangun dari DSSs dibangun dari model manajemen layanan bisnis internal.Perspektif proses produksi dan internal bisnis fokus pada implementasi pembelajaran organisasi dalam mendukung proses produksi dan internal bisnis organisasi. Ukuran kinerja yang dapat dikembangkan dalam tataran ini antara lain: kualitas, produktivitas, *cycle times, throughput efficiency*. Kualitas menunjukkan pencapaian kebutuhan pelanggan. Produktivitas



merupakan rasio *outcomes* dari suatu proses dibagi jumlah sumber daya yang dibutuhkan dalam penyelesaian proses tersebut. *Cycle times* merupakan waktu yang dibutuhkan yang dilewati antara proses awal sampai proses akhir, termasuk waktu untuk perbaikan proses. *Throughput efficiency* merupakan rasio dari waktu yang digunakan untuk menambah nilai pelanggan pada produk dan jasa dibagi total *cycle times*.

Level 4: Pengendalian atas perencanaan klerikal/taktikal dengan Keputusan pengendalian klerikal /taktikal, yang dinilai dari capaian sistem informasi mengkomunikasikan data dan informasi. Keberhasilan perencanaan dinilai melalui capaian jumlah dokumen, laporan yang dapat dikomunikasikan dan diolah kembali sebagai model DSSs relevan dengan kebutuhan. Pengendalian dinilai melalui capaian rencana pada kepatuhan pola prosedural, teknis serta penerapan metode yang mendukung operasional dan manajerial organisasi. DSSs dibangun melalui output pelaporan *scorekeeping information* dan *attention directing information* sesuai deskripsi pada SOP setiap layanan operasional organisasi.

Suatu model sistem pengendalian dalam organisasi dikemukakan melalui sajian tabel berikut:

Tabel : 5.5

*Sistem Pengendalian Adaptif: Dua Himpunan "Mutually Supportive Systems" \*)*

Sub-Systems	Control Systems	
	Formal	Informal
1. Proses Pengendalian	Komponen : Perencanaan Strategik: Capital budgeting Perencanaan Operasional: cost accounting, Budgeting Sistem Pelaporan: Strategy/Manajemen Proyek, Operasional, Analisis varian	Komponen: Mencari/Menghasilkan alternatif: Ad hoc sesuai kebutuhan, Ketidakpastian coping, Rasionalisasi/Dialog
2. Infrastructure	Struktur Organisasi: Strategy, Operasional Pola-Pola Otonomi Metode-Metode Pengukuran	Kontak Personal Kehadiran Peran (Emergent roles)
3. Coordination& Integration	Konferensi Formal Teknik Keterlibatan	Berdasarkan Kepercayaan Percakapan Telepon Memo Personal
4. Gaya Manajemen dan Budaya	Gaya yang berlaku: External/internal/Gabungan Nilai-Nilai Utama : Norma dan Keyakinan (beliefs)	Gaya yang berlaku: External/internal/Gabungan Nilai-Nilai Utama : Norma dan Keyakinan (beliefs)
5. Penghargaan dan Peghargaan Informal	Individual and Group Jangka Pendek dan Jangka Panjang Kebijakan Promosi	Pengakuan Orientasi Status <i>Personal contact</i>

(Sumber: \*). Adaptasi, Maciariello A J & Kirby J C, 1994: 9-10)

Implementasi komponen-komponen sub-sistem dari sistem pengendalian formal mendukung pelemagaan sistem pengukuran kinerja. Sebaliknya, pemenuhan komponen-komponen sub-sistem dari sistem pengendalian informal memberi penguatan pada tradisi organisasi dalam pendekatan pengendalian. Meskipun informal, namun dimensi pengendalian ini selalu ada dan dibutuhkan dalam batas tertentu, karena adanya kebutuhan pengembangan organisasi dari perspektif sosial organisasi. Pengendalian dari tataran normative menjadi alasan pentingnya pengendalian informal sebagai bagian dari system pengendalian organisasi. Pengendalian informal dilaksanakan sebagai peran leadership manajemen, yang menyertai peran manajerial dari manajemen. Sistem pengendalian manajemen sesuai model "Adaptive Control Systems: Two Sets of Mutually Supportive Systems", memberikan fungsi keputusan pengendalian dalam meyakinkan pencapaian atas rencana yang telah ditetapkan (keputusan dala perencanaan). Model pengendalian sesuai Tabel di atas, merepresentasikan struktur dan proses dari suatu pengendalian organisasi. Alat dan cara yang diterapkan berdimensi ukuran financial dan ukuran non financial serta values organisasi. Substansi keputusan pengendalian adalah meyakinkan manajemen dapat mencapai tujuan dan kinerja sasaran.

## (2) DSSs Dalam Pengukuran Kinerja dan Tujuan Stewardship

Pemenuhan capaian kinerja terkait dengan pemenuhan konsep "stewardship" dalam pemenuhan kualitas capaian secara ekonomis, efisiensi, dan efektifitas. Keputusan pengukuran kinerja dan konsep Stewardship digunakan dalam lingkungan organisasi. Konsep ini didasarkan konteks "Penatalayanan" oleh manajemen yang sesuai teori keagenan diakui dan diterima sebagai penugasan dan tanggung jawab untuk mencapai kinerja. Dalam organisasi, konsep kkinerja dan *stewardship* digunakan oleh manajemen untuk menunjukkan konsep bahwa "steward", memiliki perspektif kelembagaan untuk membangun organisasi dengan kinerja yang baik.

Landasan normatif konsep stewardship memiliki relevansi dengan standar internasional ISO 20121 - Sistem pengelolaan keberlanjutan. Persyaratan dengan panduan penggunaan; par. 3.20; "tanggung jawab untuk pembangunan berkelanjutan yang dimiliki oleh semua pihak yang tindakannya mempengaruhi kinerja lingkungan, kegiatan ekonomi, dan kemajuan sosial, tercermin baik sebagai nilai dan praktik oleh individu, organisasi, masyarakat, dan otoritas yang kompeten." Konsep "Penatalayanan" ini adalah etika yang mewujudkan perencanaan dan pengelolaan sumber daya yang bertanggung jawab. Konsep penatalayanan dapat diterapkan pada lingkungan dan alam, ekonomi, informasi, dan aspek lainnya.

Pengertian kinerja dikemukakan dari beberapa sumber. Konsep kinerja sesuai *The American Heritage Dictionary*, 1992; Dean, 1997, dalam Lynham, 2006: 77), mengemukakan kinerja adalah makna tentang bagaimana membawa sesuatu melewati penyelesaian, sehingga kinerja adalah untuk melaksanakan tindakan, usaha atau sebuah prosedur. Sesuai deskripsi ini kinerja harus terlihat memiliki dua bagian, yaitu sebagai sebuah aktivitas dan sebagai hasil dari aktivitas tersebut.

Kinerja dari sistem adalah multidimensional. Kinerja biasanya diidentifikasi dan merupakan lingkup dari misi sistem dan tujuan, proses kerja, sub sistem sosial dan kinerja individual.

Pengertian tersebut selaras dengan paparan Robbins (2002), Curristine (2005), Sedamaryanti (2009) yang mengemukakan makna kinerja dalam menghasilkan atau membentuk aktifitas terkait tujuan yang ingin dicapai. Tujuan tersebut adalah untuk penguatan tingkat kegunaan pelaksanaan, fungsi, dan pencapaian peran organisasi. Kinerja dapat ditinjau dari perspektif individu, di mana kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau kumpulan pegawai dalam suatu organisasi.

Pencapaian kinerja sasaran organisasi merupakan hasil atau tingkat prestasi dari sasaran yang dapat dicapai jajaran pimpinan, pada setiap level organisasi yang menjadi tanggungjawab pengelolaanya. Pencapaian kinerja sasaran ini merupakan hasil dari mekanisme sistem pengukuran kinerja pada aktivitas yang dilakukan. Pernyataan berikut mendeskripsikan kriteria, berkaitan dengan implementasi sistem pengukuran kinerja yang dilembagakan untuk pencapaian kinerja sasaran organisasi:

*"Deriving the content of the appraisal systems from job analyses, emphasizing work behaviors rather than personal traits, ensuring that the results of the appraisal are communicated to employees, ensuring that employees are allowed to give feedback during the appraisal interview, training managers in conducting proper evaluations, ensuring that appraisals are written, documented, and retained, and ensuring that personnel decisions are consistent with the performance appraisal ( Rue W Leslie & Byars L Lloyd, 2000: 412).*

Dalam lingkup kinerja administrative, mencapai kinerja organisasi adalah tujuan dari suatu pertanggungjawaban. Kinerja dalam aspek keuangan dicapai melalui : (i) Pengendalian administrasi keuangan dan (ii) Pengendalian untuk perencanaan keuangan. Untuk administrasi keuangan dipenuhi dengan kemampuan organisasi memberikan pelaporan keuangan dan memenuhi kinerja opini yang baik (WTP). Dan untuk kinerja perencanaan keuangan dilakukan dengan kemampuan mencapai rencana keuangan yang ditetapkan organisasi. Dalam konteks kinerja aspek akuntabilitas diukur dalam berbagai dimensi. Hal ini dipenuhi melalui system pengukuran kinerja.

Pada institusi (public, swasta, sosio) memerlukan secara melembaga fungsi dan peran dari suatu system pengukuran kinerja. Sistem ini memerlukan dukungan system informasi dalam bentuk system pelaporan organisasi. Kebutuhan manajemen organisasi terhadap sistem pengukuran kinerja didasarkan pada berbagai kondisi yang dihadapi dalam organisasi. Berbagai kondisi yang mendorong pada kebutuhan dan perlunya pendekatan pengukuran kinerja dikemukakan sesuai perkembangan lingkungan eksternal dan internal.

Pendekatan struktur dan pendekatan proses dalam system pengukuran kinerja dipenuhi dengan : (1) tahap-tahap pengukuran dan (2) aspek –aspek yang diukur. Sistem pengukuran kinerja dibutuhkan untuk dilembagakan dalam organisasi, karena beragamnya perubahan di lingkungan organisasi yang selalu membutuhkan



pendekatan strategik sebagai antisipasinya. Manajemen organisasi penting memberikan tanggapan atas perubahan yang berlangsung, sebagai bentuk akuntabilitas manajemen.

Implementasi sistem pengukuran kinerja dan pelembagaannya dibutuhkan dan menjadi syarat bagi eksistensi organisasi yang sehat. Pengukuran kinerja dilakukan, karena organisasi perlu berkembang mengikuti dinamika lingkungan organisasi. Dalam konteks pengukuran kinerja, dikemukakan: "...Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (goals and objectives). Menurut Whittaker, elemen kunci dari sistem pengukuran kinerja terdiri atas:

- a. Perencanaan dan penetapan tujuan,
- b. Pengembangan ukuran yang relevan,
- c. Pelaporan formal atas hasil,
- d. Penggunaan informasi

Pengukuran kinerja dengan penerapan setiap elemen tersebut memberikan manfaat bagi organisasi, yaitu: untuk memenuhi pencapaian tujuan dan sasaran yang telah dinyatakan dalam berbagai ukuran kinerja yang relevan, sebagai alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas manajemen. Kebutuhan terhadap sistem ini erat kaitannya dengan tujuan yang diharapkan dapat dicapai melalui aplikasi pada setiap elemen dari sistem tersebut.

DSSs memberikan dukungan pada pencapaian efektivitas sistem pengukuran kinerja sasaran organisasi. Efektivitas sistem pengukuran kinerja sasaran dicapai melalui aplikasi setiap elemen sistem ini pada aktivitas yang dilaksanakan di setiap level organisasi. Pertama, adanya pernyataan tertulis aktivitas sebagai alat mencapai tujuan dan sasaran, dalam dokumen rencana strategik – operasional organisasi. Kedua, adanya pemenuhan pengembangan ukuran kinerja yang relevan. Ketiga, dipenuhinya pelaporan formal atas hasil. Keempat, adanya penggunaan informasi dalam proses pengukuran kinerja. Taraf sampai sejauh mana setiap elemen sistem pengukuran kinerja aktivitas dipenuhi, menunjukkan tingkat efektivitas sistem ini.

#### (i) Perencanaan dan Penetapan Tujuan – Sasaran

Penetapan tujuan dihasilkan melalui proses perencanaan, yang meliputi:

*"Identify overall goals, Analyze the environment, Identify opportunities and threats, Analyze the organization's resources, Identify strengths and weaknesses, Identify operational objectives, Create strategies, Implement strategic, Evaluating results"* (Hunsaker L Phillip, 2001 : 155 – 159). Perencanaan dan penetapan tujuan-sasaran dari kegiatan atau aktivitas merupakan penetapan pada pernyataan tertulis tentang apa saja yang akan/ingin dicapai organisasi ke depan. Hal ini juga berkaitan dengan cara untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Dalam konteks fungsi manajemen, perencanaan dan penetapan tujuan-aktivitas ini merupakan tataran dari fungsi *organizing*. Gambar 5.3. (Rue W Leslie & Byars L Lloyd, 2000: 7) menunjukkan, kedudukan fungsi perencanaan yang memiliki keterkaitan dengan fungsi manajemen lainnya, dalam konteks elemen sistem pengukuran kinerja.



<i>Planning:</i> <i>Set objectives</i> <i>State actions and resources needs</i> <i>Communicate throughout the Planning process</i>	<i>Leading:</i> <i>Assign performance standards</i>
<i>Organizing:</i> <i>Identify and define work to be Performed</i>	<i>Controlling:</i> <i>Establish standards</i> <i>Monitor results and compare to standards</i>

(Sumber, Rue and Byars, 2000)

Gambar: 5.3  
 Fungsi Manajemen

Proses perencanaan merupakan tahap-tahap ilmiah yang dipenuhi dalam organisasi, yang memadukan pendekatan kritis dalam menilai kondisi organisasi secara internal, analisis lingkungan eksternal, dan perspektif tentang tujuan dan sasaran yang akan dicapai. Proses ini juga meliputi pendekatan strategis dalam pencapaian tujuan dan sasaran, serta pendekatan pengendalian dan pengukuran kinerja untuk meyakinkan arah pencapaian tujuan dan sasaran.

#### (ii) Pengembangan Ukuran Kinerja yang Relevan

Penetapan standar kinerja dan pembentukan standar kinerja dibutuhkan manajemen, untuk dapat menilai prestasi atau kinerja organisasi. Dikemukakan:

*"Performance refer to the degree of accomplishment of the task that make up an employee's job. It reflects how well an employee is fulfilling the requirements of the job... Performance is measured in terms of results (Rue W Leslie & Byars L Lloyd, 2000: 401).* Pengembangan ukuran kinerja ada pada personel yang bertanggungjawab pada aktivitas, program, kebijakan, tujuan dan sasaran organisasi. Hal ini terkait dengan proses penilaian kinerja pada tingkat pekerjaan – tugas, dan tataran personel pada setiap level organisasi. Aspek-aspek yang diukur dalam sistem ini, meliputi kinerja pencapaian tujuan, sasaran, kebijakan, program, aktivitas, baik pada konteks unit organisasi, personel maupun aspek pekerjaan atau tugas yang menjadi tanggungjawabnya.

Penetapan indikator kinerja yang relevan merupakan kebutuhan dalam efektivitas sistem pengukuran kinerja aktivitas. Setiap dimensi kinerja yang dilekatkan sebagai tipe indikator dan tingkat standar capaiannya pada aktivitas, akan berkembang ke penilaian tingkat program, kebijakan, dan tujuan melalui pengukuran kinerja dari setiap sasaran organisasi. Dalam konteks ini dikemukakan:

*"Outcome measures are preferable to process controls. Accountability is only as good as the tools which measure it, quantitative measures or performance tend to drive out qualitative measures. People play better games when they own the rules (Merchant A Kenneth, 1998: 843).*

Perspektif ini, menekankan kepentingan pada tipe dan ukuran kinerja dalam dimensi yang luas, sebagai ukuran kinerja yang relevan untuk efektivitas dari sistem pengukuran kinerja. Dalam hal ini, manajemen organisasi berkepentingan menentukan

ukuran kinerja yang relevan dengan kebutuhan organisasi. Indikator kinerja dalam fase *input*, proses, dan *output* memerlukan pelengkapan tipe indikator kinerja yaitu kinerja *outcome* dari *output*. Manajemen organisasi penting menetapkan indikator kinerja benefit dan dampak terhadap *output* yang dihasilkan organisasi.

Perspektif *Balance scorecard* mendasari penjabaran setiap tipe indikator kinerja, yang ditetapkan untuk manajemen organisasi melakukan kemandirian dalam mengukur kinerjanya. Penggunaan 6 (enam) tipe indikator kinerja tersebut merupakan realisasi akuntabilitas kinerja organisasi publik, yang tidak hanya fokus pada pendekatan penilaian kinerja output, tetapi lebih lagi pada penilaian kinerja proses dan implikasi kinerja *output* yang dinilai dalam perspektif indikator kinerja *outcomes*, *benefit*, dan *impact*.

#### Pelaporan Formal Atas Hasil

Pelaporan formal atas hasil merupakan elemen sistem pengukuran kinerja yang berperan dalam mengkomunikasikan hasil aktivitas kepada pihak yang berkepentingan dengan sistem pelaporan kinerja. Pengkomunikasian hasil aktivitas ini ditujukan kepada pihak yang berkepentingan dalam proses pengambilan keputusan dalam organisasi. Kebutuhan pelaporan formal atas hasil memerlukan dukungan kapabilitas sistem informasi manajemen untuk pengkomunikasian informasi manajemen terkait hasil aktivitas. Selaras dengan konteks ini, dikemukakan: "*All information systems have reporting capabilities. There is a variety of types of reports, and these reports have certain characteristics, that is, the reports should be designed to conform to certain reporting principles*" (Scott, 1986: 111).

Jajaran pimpinan dalam organisasi juga memberikan peran dalam menetapkan tipe laporan yang dibutuhkan dan isi informasi yang dikomunikasikan, dengan memenuhi prinsip-prinsip pelaporan yang baik. Dalam manajemen organisasi mekanisme pelaporan penting dipenuhi sesuai prinsip pelaporan yang baik. *Pertama*, laporan-laporan seharusnya bersifat pokok untuk informasi yang penting. *Kedua*, laporan-laporan seharusnya sesederhana mungkin. Laporan seharusnya mengkomunikasikan informasi secara cepat, penyajian yang sederhana dalam format dan mudah dimengerti. *Ketiga*, tersedia rincian pendukung dari laporan pokok. *Keempat*, pengakuan bahwa sistem pelaporan manajerial biasanya berada dalam lingkungan yang terus berubah (*transition*). *Kelima*, beberapa laporan seharusnya sudah siap dipenuhi untuk mendukung keputusan. Hal ini berkaitan dengan dimensi keputusan yang terstruktur, dimana adanya output sistem informasi yang telah didukung aplikasi program komputer, dinyatakan dalam laporan. *Keenam*, sistem informasi seharusnya dibentuk strukturnya untuk dapat melaporkan penyebab dari kinerja. Sistem informasi manajemen didisain untuk menentukan hasil dari setiap aktivitas manajer dalam proses pelaporan organisasi. Kebutuhan pelaporan yang sesuai kebutuhan, berkaitan dengan setiap level organisasi dan pada aktivitas yang dilakukan. Seperti dikemukakan: "*At the operations and supervisory level managerial reports often must contain extensive details... Above the supervisory level, however, most reports contain summarized informations*" (Scott, 1986: 112). Implikasi dari kebutuhan pelaporan dalam organisasi, membutuhkan sejumlah tipe pelaporan sebagai pemenuhannya.

*Laporan periodic*. Sistem informasi dapat memenuhi laporan secara rutin pada dasar waktu yang telah dijadwalkan. Laporan-laporan yang dipenuhi dalam bentuk ini



diterbitkan dalam periode: mingguan, bulanan, empat bulanan, atau tahunan. Penggunaan teknologi komputer mendukung kemampuan pelaporan untuk tipe laporan ini. Dikemukakan: *"The frequency of periodic reports often increase because of computerization. Elaborate reports that might be provided only monthly if prepared manually might be prepared weekly if computer is used (Scott, 1986: 119).*

*Laporan Indikator kunci.* Laporan-laporan ini disusun untuk memenuhi pelaporan yang bersifat teknis untuk aktivitas-aktivitas operasional harian. Teknologi komputer dan sistem telekomunikasi yang diintegrasikan sebagai teknologi informasi berperan untuk mendukung pemenuhan laporan ini. Laporan ini digunakan untuk mengkomunikasikan hasil aktivitas harian pada berbagai area fungsional dalam organisasi. Dikemukakan: *"Key-indicators systems are used when a manager wishes to monitor certain critical aspects of operations at frequent intervals in order to react rapidly to trends or problems in these areas (Scott, 1986: 120).*

Laporan tentang kinerja efektifitas, efisiensi, maupun produktivitas, yang berkaitan dengan kesehatan organisasi menjadi dasar kebutuhan manajemen dalam memenuhi pelaporan dengan laporan indikator kunci. Implementasi laporan ini dapat dikaitkan dengan sistem pelaporan pengecualian (*an exception reporting system*). Jajaran manajer menerima laporan hanya pada indikator di luar daerah penerimaan. Aspek yang menyimpang dari standar menjadi fokus pelaporan dari media laporan indikator kunci. Peran penting dari pelaporan dengan media ini memerlukan informasi yang dipenuhi tepat waktu.

*On – Call Reports.* Laporan ini merupakan media laporan periodek, yang dibutuhkan sebelum akhir periode pertanggungjawaban. Kebutuhan terhadap media laporan ini muncul karena adanya permasalahan operasional yang tidak diperkirakan, adanya tantangan, peluang, yang berkaitan dengan organisasi. Laporan tipe *on-call report* ini dibutuhkan manajemen, untuk mendukung keputusan yang bersifat tidak rutin, namun harus diambil untuk kepentingan organisasi. Peran teknologi informasi dengan dukungan computer menjadi sangat penting, mempertimbangkan kebutuhan informasi yang segera harus dipenuhi untuk pemenuhan tipe laporan ini.

*Special Reports.* Laporan tipe ini dibutuhkan karena adanya kebutuhan organisasi dalam memecahkan persoalan yang tidak diharapkan atau diperkirakan terjadi, atau menghadapi kebutuhan informasi yang tidak terantisipasi. Tipe laporan ini merupakan laporan yang tidak terjadwal untuk dipenuhi. Keputusan tidak terstruktur membutuhkan pemenuhan tipe laporan ini. Tipe laporan ini meliputi pelaporan pada berbagai area fungsional, yang dipenuhi dengan sumber informasi internal dan eksternal, yang dihasilkan sistem informasi manajemen dalam organisasi. Implementasi tipe laporan ini membutuhkan kelengkapan desain sistem informasi manajemen, dengan dukungan teknologi informasi berbasis komputer, yaitu fungsi dari database, seperti dikemukakan: *" An ad hoc reporting capability requires establishing and maintaining a comprehensive directory of the data file contents that can be quickly referenced to find the needed data's location in the file. This capability also requires an efficient means of retrieving this data... A formal data base provides both attributes. ( Scott M George, 1986: 121-122).*

*Exception Reports.* Tipe laporan ini dapat diklasifikasikan sebagai pelaporan periodek normal. Dikemukakan: “ *Reporting in many organizations incorporates the exception reporting principle only those information items which will be of particular interest to a manager are reported. Usually, these items indicate that normal operations have gone wory* (Scott M George, 1986: 122).

Berbagai kondisi berikut menjadi alasan dibutuhkannya tipe laporan ini:

- pesanan barang yang diterima memiliki tingkat kerusakan item lebih besar dari standar
- volume penjualan dengan diskon melebihi standar tertentu
- tingkat penjualan regional lebih rendah dari quota yang ditetapkan
- penyimpangan biaya lebih besar daripada anggaran yang ditetapkan
- kegagalan dalam memenuhi penerimaan dana yang dianggarkan

Implementasi tipe laporan *exception report* ini membutuhkan adanya kebijakan manajemen dalam system pelaporan organisasi.

#### (iv) Penggunaan Informasi

Penggunaan informasi merupakan implementasi dari peran sistem informasi manajemen dalam organisasi. Informasi manajemen digunakan karena adanya kebutuhan manajemen terhadap informasi, yaitu sebagai sumber daya konseptual yang diperankan dalam pengelolaan sumber daya fisik organisasi. Penggunaan informasi manajemen dalam konteks sistem pengukuran kinerja, adalah untuk peran memonitor hasil dan membandingkannya dengan standar. Fungsi informasi untuk *feedback* ini merupakan bagian yang tidak terpisahkan dengan proses evaluasi kinerja (*performance evaluations*) dengan menggunakan informasi manajemen.

Efektivitas penggunaan informasi manajemen dalam organisasi memerlukan dukungan dan penerimaan dalam perspektif manajemen sumber daya informasi (*information resources management*), peran keahlian spesifik manajemen, dan peran *informational roles* dari manajer dari tataran keahlian manajemen organisasi. Dalam konteks manajemen sumber daya informasi, dikemukakan: “*Information resources management is an activity that is pursued by managers on all levels of the firms for the purpose of identifying, acquiring, and managing the information resources needed to satisfy information needs.* (Mc Leod Jr, 1995: 48).

Konsepsi manajemen sumber daya informasi mendorong manajemen untuk mengelola informasi manajemen, termasuk penggunaannya untuk kepentingan yang ditetapkan dalam organisasi. Penggunaan informasi dengan dukungan keahlian spesifik manajemen dinyatakan dalam k<sup>24</sup>lian untuk penanganan informasi (*handling information*). Dikemukakan : “ *Handling information: this set of behaviors comprises using information and communication channels for identifying problems, understanding a changing environment, and making effective decision* (Phillip, 2001: 5).



Penggunaan informasi manajemen dalam organisasi pada konteks peran *informational roles*, merupakan peran manajer dalam menggunakan informasi untuk memonitor organisasi terkait lingkungan internal dan eksternal. Perspektif keahlian manajemen dan peran manajer dalam *informational roles* berada dalam tataran *general skill areas*. Hal ini 27)agaimana dikemukakan:

"*Management scholars generally agree that effective managers must be proficient in four general skill areas: conceptual skills, interpersonal skills, technical skills, and political skills* (Phillip, 2001: 4). Aplikasi dari keempat klasifikasi keahlian manajemen ini dalam perpaduannya menentukan tingkat intensitas penggunaan informasi manajemen dalam proses organisasi, dalam kebutuhan pengukuran kinerja.

Efektivitas sistem pengukuran kinerja pada 4 (empat) elemen sistemnya, membantu manajemen dalam memonitor implementasi strategi organisasi melalui aplikasi pengukuran hasil aktual 54)hadap sasaran dan tujuan organisasi yang ditetapkan. Implikasi dari setiap kinerja yang dapat diukur, ada mendorong pencapaian k2)erja tersebut. Hal penting dari sistem pengukuran kinerja adalah fungsinya sebagai alat komunikasi dan alat manajemen untuk memperbaiki kinerja organisasi.

Pada sektor publik, karakteristik manfaat DSSs melalui informasi *Stewardship* fokus pada aspek keuangan organisasi. Karakteristik manfaat informasi untuk tujuan *stewardship*, dikemukakan sesuai syarat informasi dalam memenuhi aspek kinerja, yaitu dengan mensyaratkan laporan keuangan Pemerintah dilampiri laporan evaluasi kinerja (Pasal 33, ayat (3) PP Nomor 8 Tahun 2006). Sebagai syarat aspek legal, karakteristik *sterwardship* ini dikemukakan sebagai *stewards* atau pelaksana yang memiliki kebutuhan memenuhi tujuan *principal* dalam tanggungjawab kinerja, yaitu dalam struktur pengelolaan, fasilitator dan penerima wewenang, yang melaporkan kepentingan *stakeholders* terkait hasil yang maksimal dari pengelolaan. Karakteristik dikemukakan sebagai pemenuhan manfaat informasi keuangan untuk *stewardship*, yang dikemukakan pada kebutuhan subjek manajer sebagai pelaksana (*steward*) yang baik bagi organisasi, yang memerlukan informasi untuk keputusan yang dibuat. Konsep manfaat informasi untuk *stewardship* adalah untuk keterkaitan kebutuhan informasi yang mendukung keputusan pelaksanaan manajemen yang efektif, efisien, dan ekonomis, yang mendorong manajer sebagai *steward*, serta manajer dimotivasi untuk memenuhi tujuan *principal*, menjaga keselarasan manajemen dan *principal*, dalam pendekatan *good governance*. Manfaat informasi untuk *stewardship* organisasi pemerintah dikemukakan dengan rincian indikasi, yaitu informasi keuangan digunakan untuk menegaskan atau mengoreksi target kinerja keuangan periode berjalan, informasi kinerja dalam ukuran efektifitas dan efisiensi kegiatan tersedia tepat waktu saat digunakan untuk penilaian kinerja, informasi kinerja keuangan organisasi berguna dalam penetapan rencana kinerja organisasi.

### (3) DSSs: Informasi untuk Tujuan Akuntabilitas dan Pengawasan

Keputusan perencanaan dan pengendalian akuntabilitas organisasi menjadi bagian dari keputusan manajerial yang focus pada aspek pertanggungjawaban, terkait moral dan etika atas pengelolaan organisasi. Aspek akuntabilitas adalah keseluruhan aspek strategi organisasi dalam

tataran social, administrative, teknis, area fungsional layanan organisasi, dalam konteks internal dan relasi dengan lingkungan eksternal organisasi. Akuntabilitas terkait pertanggungjawaban atas rencana dalam dimensi strategic, manajerial, operasional dan taktikal/klerikal. Akuntabilitas terkait keputusan memberikan pelaporan atas keberhasilan pencapaian serta hambatan pada pelaksanaan misi dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Bentuk keputusan pertanggungjawaban disampaikan melembaga dan terstruktur. Konsep pertanggungjawaban dinilai pada tataran akuntabilitas kepada public (horizontal) dan pertanggungjawaban kepada pemberi amanah (vertical).

Model tujuan akuntabilitas dijelaskan dalam teori keagenan. Di mana manajemen (public, private, social) sebagai agent yang bertanggungjawab kepada principals. Pada organisasi bisnis akuntabilitas disampaikan kepada pemegang saham melalui mekanisme RUPS. Hal ini juga berlaku pada BUMN/BUMD serta bentuk organisasi bisnis lainnya. Pada sector pemerintahan mekanisme akuntabilitas dilakukan melalui pemeriksaan keuangan dan kinerja yang dilakukan aparat pengawas internal organisasi (Inspektorat, Inspektorat Jenderal), dan pengawasan eksternal melalui Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), dan penyampaiannya kepada wakil rakyat (DPR/DPRD).

DSSs dalam pengendalian akuntabilitas diperlukan agar pengkomunikasian manajemen efektif dan memudahkan proses penilaiannya. Sisi manajemen disebut memberikan keputusan akuntabilitas yang baik, jika manajemen dapat mencapai tujuan dan dapat mengkomunikasikannya kepada stakeholders. Proses justifikasi pemenuhan akuntabilitas dilakukan melalui mekanisme pengawasan (internal dan eksternal).

Tabel 5.6.  
Relasi Akuntabilitas dan DSSs pengawasan

No	Aspek Akuntabilitas	Aspek	DSSs: Pengawasan Internal	DSSs: Pengawasan: Eksternal
1	Rencana strategic	Visi, Misi	Monitoring	Audit Kinerja
2	Rencana manajerial	Tujuan	Evaluasi	Audit Keuangan
3	Rencana Operasional	Sasaran	Audit Internal	PDFT
4	Rencana Klerikal/Taktikal	Sasaran	Review Laporan	Fraud Audit

(Sumber, diolah, 2018)

Relasi keputusan akuntabilitas dengan keputusan pengawasan memiliki dasar hubungan antara rencana yang direalisasikan oleh manajemen dengan penilaian yang diberikan oleh pihak pengawas. Terdapat konteks akuntabilitas sebagai pertanggungjawaban capaian rencana dan kinerja oleh manajemen. Hal ini dicapai



secara berjenjang dari level pelaksana melalui konsep "responsibility" sebagai representasi tanggung jawab yang timbul dalam hubungan antara atasan-bawahan. Hal ini dapat dijelaskan bahwa aspek operasional mendukung kinerja manajerial. Capaian manajerial menentukan capaian strategic. Capaian taktikal/klerikal melandasi capaian operasional.

Setiap model DSSs dalam pencapaian akuntabilitas memiliki dimensi dari kuantitatif bergerak ke ukuran kualitatif dalam dimensi nilai (value). Dalam tataran strategik dan manajerial ukuran capaiannya bersifat tidak formal terukur, namun dapat dinilai dengan suatu tingkat capaian relatif. Klasifikasi capaian, atau ranking atau urutan capaian yang kualitatif, deskriptif. Untuk rencana operasional dan rencana klerikal/taktikal, ukuran capaian kinerja akuntabilitas cukup dapat diukur dengan kuantitas, dengan angka /numerik atau dengan rasio. Dalam perspektif pengawasan internal akuntabilitas yang diberikan manajemen secara normatif, dinilai seiring pelaksanaan dan pengendalian manajemen. Fungsi review, audit internal, evaluasi dan monitoring sebagai DSSs penilaian diberikan untuk menjadi katalisator pencapaian kinerja manajemen yang akuntabel. Dalam lingkup pengawasan eksternal, audito pengawas akan melakukan pengawasan dengan memberikan kriteria capaian akuntabilitas sebagai justifikasi kepada semua pihak atau stakeholders organisasi. Dalam sektor swasta atau aktifitas bisnis, hal yang sama diberlakukan, hanya dengan sebutan pelaksana yang berbeda, namun substansi keputusan adalah sama.

Pada level operasional, akuntabilitas dan pengawasan terkait dengan pelaksanaan dan penilaian kembali oleh pengawas terhadap kumpulan pernyataan sasaran (objectives). Akuntabilitas dan pengawasan dilakukan berkelanjutan terhadap kumpulan aktifitas dalam sasaran operasional yang meliputi dimensi waktu jangka pendek, biasanya 1 (satu) tahun. Sasaran memiliki hubungan dengan tujuan dan aktivitas dari setiap level organisasi. Sejumlah sasaran membentuk suatu tujuan yang dinyatakan dan akan dicapai manajemen organisasi. Hubungan pencapaian kinerja sasaran dengan sistem pengukuran kinerja aktivitas ada dalam konteks apa yang ingin dicapai, dan dengan cara atau kegiatan apa untuk mencapai kinerja sasaran tersebut.

Pencapaian kinerja sasaran organisasi, dibutuhkan dalam pengembangan organisasi. Implementasi pencapaian kinerja sasaran organisasi membutuhkan penetapan tingkat kinerja dari sasaran yang ditetapkan. Kinerja sasaran organisasi meliputi pernyataan yang bersifat kuantitatif baik dalam ukuran keuangan maupun ukuran non keuangan. Kinerja sasaran membutuhkan penetapan sasaran yang dapat diukur tingkat pencapaiannya. Kinerja sasaran menunjukkan kualitas atau mutu pencapaian sasaran. Dalam organisasi, sejumlah ukuran kinerja penting ditetapkan. Serangkaian tipe ukuran kinerja yang ditetapkan dapat meliputi ukuran antara lain : *efisiensi, produktivitas, efektivitas, akuntabilitas, inovasi*.

Pada sektor publik, karakteristik DSSs manfaat informasi pengawasan eksternal dijelaskan dengan konteks pengawasan yang dilakukan melalui Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), serta pengawasan melalui Dewan Perwakilan Rakyat /Daerah (DPR/DPRD). Pemenuhan informasi yang bermanfaat untuk pengawasan eksternal disyaratkan dalam aspek legal. Karakteristik manfaat informasi untuk tujuan pengawasan eksternal dikemukakan sesuai UU Nomor 15

Tahun 2004, tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggungjawab Keuangan Negara. Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), sesuai pasal 6 ayat (3) UU Nomor 15 tahun 2004, melakukan 3 (tiga) jenis pemeriksaan atas keuangan negara, yaitu (1) pemeriksaan keuangan, (2) pemeriksaan kinerja, dan (3) pemeriksaan dengan tujuan tertentu. Ketiga jenis pemeriksaan tersebut memiliki tujuan, prosedur dan jenis kesimpulan yang berbeda. Kriteria tujuan pemeriksaan atas keuangan negara meliputi syarat akuntabilitas, di mana dicapai kesesuaian informasi keuangan yang disajikan dan dikomunikasikan dengan mengacu pada regulasi akuntansi dan pelaporan keuangan, kecukupan pengungkapan, kepatuhan pada peraturan perundang-undangan, serta efektifitas sistem pengendalian intern (Penjelasan pasal 1 ayat (1) UU Nomor 15/2004). Perspektif pengawasan eksternal meliputi pemenuhan karakteristik informasi keuangan yang dapat memenuhi kebutuhan untuk pengawasan fungsional BPK. Kebutuhan informasi dipenuhi juga dari informasi hasil evaluasi pelaksanaan SPIP yang berguna untuk kepentingan audit kepatuhan yang dilakukan auditor eksternal. Untuk implementasi pelaksanaan reformasi pengelolaan keuangan negara/daerah berdasarkan UU No 17 Tahun 2003, dilakukan dengan mekanisme melalui penyampaian rancangan peraturan tentang pertanggungjawaban pelaksanaan APBN/APBD kepada DPR/ DPRD berupa laporan keuangan yang telah diaudit BPK selambat-lambatnya 6 bulan setelah tahun anggaran berakhir. Dalam perspektif pengawasan eksternal oleh legislatif diperlukan karakteristik manfaat informasi dalam laporan keuangan, yaitu informasi keuangan yang relevan menjelaskan kebijakan pelaksanaan program/kegiatan sesuai urusan pembangunan yang dilakukan melalui fungsi organisasi pemerintah. DPR/DPRD memanfaatkan informasi keuangan daerah sebagai objek dalam menilai kebijakan daerah yang sesuai dengan asas-asas pengelolaan keuangan negara/daerah.

Manfaat informasi untuk pengawasan eksternal dikemukakan dengan rincian indikasi, yaitu informasi dalam Laporan keuangan pokok digunakan untuk pengawasan fungsional BPK dalam penilaian kinerja opini sesuai Standar Akuntansi Pemerintahan, informasi hasil evaluasi pelaksanaan aspek-aspek pengendalian internal APIP pada organisasi digunakan untuk audit kepatuhan /SPIP oleh BPK, informasi dalam laporan keuangan dibutuhkan DPR/DPRD untuk pengawasan terhadap kebijakan dalam pelaksanaan program/ kegiatan, informasi dalam laporan keuangan sebagai objek pengawasan oleh DPR/DPRD dalam penilaian kebijakan pembangunan nasional/ daerah yang sesuai dengan asas-asas pengelolaan keuangan negara/daerah.

#### Ringkasan:

Kombinasi pendekatan teori dalam setiap system pengambilan keputusan dari. Keputusan yang relevan dapat diejaskan melalui landasan berpikir dari teori-teori yang menjadi acuan secara normative dan positif terkait keputusan yang diambil. Konsep ini dikemukakan dalam 4 (empat) indikasi kinerja sistem informasi, yaitu (1) manfaat informasi untuk akuntabilitas, (2) manfaat informasi untuk *stewardship*, (3) manfaat informasi untuk manajerial, dan (4) manfaat informasi untuk pengawasan eksternal.



# Bab 5

## ORIGINALITY REPORT

14%

SIMILARITY INDEX

14%

INTERNET SOURCES

0%

PUBLICATIONS

5%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1	<a href="http://jodenmot.wordpress.com">jodenmot.wordpress.com</a> Internet Source	2%
2	<a href="http://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Internet Source	2%
3	<a href="http://primanthaeveline.blogspot.com">primanthaeveline.blogspot.com</a> Internet Source	1%
4	<a href="http://www.marno.lecture.ub.ac.id">www.marno.lecture.ub.ac.id</a> Internet Source	1%
5	<a href="http://pt.scribd.com">pt.scribd.com</a> Internet Source	1%
6	<a href="http://directory.umm.ac.id">directory.umm.ac.id</a> Internet Source	1%
7	<a href="http://trirahmadi.blogspot.com">trirahmadi.blogspot.com</a> Internet Source	<1%
8	<a href="http://zonaekis.com">zonaekis.com</a> Internet Source	<1%
9	Submitted to Informatics Education Limited Student Paper	<1%

10

[akuntansi.upi.edu](http://akuntansi.upi.edu)

Internet Source

<1%

11

[sim-septialutfi-11140213-ajeng.blogspot.co.id](http://sim-septialutfi-11140213-ajeng.blogspot.co.id)

Internet Source

<1%

12

[faisolhaq.blogspot.com](http://faisolhaq.blogspot.com)

Internet Source

<1%

13

[issuu.com](http://issuu.com)

Internet Source

<1%

14

[salangketo.blogspot.com](http://salangketo.blogspot.com)

Internet Source

<1%

15

[renggaputra0048.blogspot.com](http://renggaputra0048.blogspot.com)

Internet Source

<1%

16

Submitted to Edison State College

Student Paper

<1%

17

[dokumen.tips](http://dokumen.tips)

Internet Source

<1%

18

[www.stmik-bandung.ac.id](http://www.stmik-bandung.ac.id)

Internet Source

<1%

19

[mutiarasukma.net](http://mutiarasukma.net)

Internet Source

<1%

20

[www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)

Internet Source

<1%

21

[arumning.blogspot.com](http://arumning.blogspot.com)

Internet Source

<1%

---

22

[eprints.undip.ac.id](http://eprints.undip.ac.id)

Internet Source

<1%

---

23

[www.beritabogor.com](http://www.beritabogor.com)

Internet Source

<1%

---

24

[lrd.yahooapis.com](http://lrd.yahooapis.com)

Internet Source

<1%

---

25

[www.coursehero.com](http://www.coursehero.com)

Internet Source

<1%

---

26

[yuumenulis.wordpress.com](http://yuumenulis.wordpress.com)

Internet Source

<1%

---

27

Submitted to University of Hong Kong

Student Paper

<1%

---

28

[zamanmaniaceh.blogspot.com](http://zamanmaniaceh.blogspot.com)

Internet Source

<1%

---

29

[staff.unila.ac.id](http://staff.unila.ac.id)

Internet Source

<1%

---

30

[girlsindaah.blogspot.co.id](http://girlsindaah.blogspot.co.id)

Internet Source

<1%

---

31

[informaasi.blogspot.com](http://informaasi.blogspot.com)

Internet Source

<1%

---

32

[slideplayer.info](http://slideplayer.info)

Internet Source

<1%

---

33

[repository.uinjkt.ac.id](http://repository.uinjkt.ac.id)

Internet Source

<1%

34

[thesis.binus.ac.id](https://thesis.binus.ac.id)

Internet Source

<1%

35

[listyota.blogspot.co.id](https://listyota.blogspot.co.id)

Internet Source

<1%

36

[www.bpk.go.id](http://www.bpk.go.id)

Internet Source

<1%

37

[entin.lecturer.pens.ac.id](http://entin.lecturer.pens.ac.id)

Internet Source

<1%

38

[ejurnal.pradnya-paramita.ac.id](http://ejurnal.pradnya-paramita.ac.id)

Internet Source

<1%

39

Submitted to Surabaya University

Student Paper

<1%

40

[likalikubuku.blogspot.com](http://likalikubuku.blogspot.com)

Internet Source

<1%

41

[yosephoriolryandiaz.blogspot.com](http://yosephoriolryandiaz.blogspot.com)

Internet Source

<1%

42

[elib.unikom.ac.id](http://elib.unikom.ac.id)

Internet Source

<1%

43

[akmalramdhan.weebly.com](http://akmalramdhan.weebly.com)

Internet Source

<1%

44

[eprints.unisbank.ac.id](http://eprints.unisbank.ac.id)

Internet Source

<1%



---

45	<a href="http://sutiyonokudus.files.wordpress.com">sutiyonokudus.files.wordpress.com</a> Internet Source	<1%
46	<a href="http://lontar.ui.ac.id">lontar.ui.ac.id</a> Internet Source	<1%
47	<a href="http://leocandra93.blogspot.com">leocandra93.blogspot.com</a> Internet Source	<1%
48	<a href="http://khusnulk983.blogspot.com">khusnulk983.blogspot.com</a> Internet Source	<1%
49	<a href="http://infodanpengertian.blogspot.co.id">infodanpengertian.blogspot.co.id</a> Internet Source	<1%
50	<a href="http://www.hayati-ipb.com">www.hayati-ipb.com</a> Internet Source	<1%
51	<a href="http://simdiasseptianiputri.blogspot.com">simdiasseptianiputri.blogspot.com</a> Internet Source	<1%
52	<a href="http://jasapembuatanweb.co.id">jasapembuatanweb.co.id</a> Internet Source	<1%
53	<a href="http://kehutanan.malangkab.go.id">kehutanan.malangkab.go.id</a> Internet Source	<1%
54	<a href="http://ejournal.unpatti.ac.id">ejournal.unpatti.ac.id</a> Internet Source	<1%
55	<a href="http://eprints.uny.ac.id">eprints.uny.ac.id</a> Internet Source	<1%
56	<a href="http://media.neliti.com">media.neliti.com</a>	

---

Internet Source

<1%

57

[ngampusonline.blogspot.com](http://ngampusonline.blogspot.com)

Internet Source

<1%

58

[ernaanjani.blogspot.com](http://ernaanjani.blogspot.com)

Internet Source

<1%

Exclude quotes On

Exclude matches Off

Exclude bibliography On

# Bab 6

*by* Syaiful Hifni

---

**Submission date:** 15-Mar-2018 09:45AM (UTC+0700)

**Submission ID:** 930583052

**File name:** BAB\_6\_pengembangan\_organisasi.doc (227.5K)

**Word count:** 7974

**Character count:** 59046

## **BAB 6**

### **PENGEMBANGAN ORGANISASI**

#### **6.1. Deskripsi Singkat**

Pengembangan organisasi berkaitan dengan pemenuhan pengembangan system pelaporan organisasi. Pengembangan organisasi berlangsung dalam dimensi social, teknis, administratif, dan strategic. Sementara aktifitas sebagai tahap pengembangan organisasi dibangun dari berfungsinya unsur pengembangan organisasi. Pada sisi ide pengembangan, pendekatan pengembangan organisasi dilakukan dengan serangkaian pendekatan.

#### **6.2. Kompetensi**

Dalam bab ini dikemukakan:

- 1) Konsep Pengembangan Organisasi
  - 1.1. Perspektif Pengembangan Organisasi
  - 1.2. Aspek-Aspek Pengembangan Organisasi
  - 1.3. Pendekatan Pengembangan Organisasi

Ringkasan

#### **6.3. Konsep Pengembangan Organisasi**

Pengembangan Organisasi atau Organizational Development (OD) sebagai konsep dan proposisi telah diaplikasikan dalam tujuan analisis berperilaku, cara penyelesaian masalah, dan pendekatan manajemen konflik organisasi. Hal utama dari kebutuhan pengembangan organisasi adalah terkait adanya perubahan lingkungan internal yang terkait pengaruh lingkungan eksternal. Dalam konteks batas organisasi, setiap pola organisasional, operasional, cenderung stabil dalam implementasinya. Namun, berbeda dalam pola sub sistem informasional atau system informasi yang cenderung memiliki tekanan lingkungan untuk pengembangan. Upaya pengembangan organisasi penting fokus pada kemampuan mengolah data menjadi informasi, dan mengolah kembali informasi agar relevan dalam mendukung manajemen dengan berbagai bentuk pengambilan keputusan.

Suatu pengembangan Organisasi dilakukan karena adanya perubahan sebagai dinamika organisasi dan lingkungan. Sementara organisasi harus tetap bertahan untuk mencapai tujuannya. Suatu organisasi memiliki batas internal, lingkungan mikro, dan lingkungan makro. Dimensi organisasi dalam batas internal terkait desain struktur organisasi. Hal ini dibentuk dengan adanya variabel situasi lingkungan organisasi yang mempengaruhi variabel strategic organisasi, dan struktur organisasi. Variabel situasi meliputi kondisi demografi, lingkungan mikro dan makro. Variabel strategic organisasi, meliputi visi dan misi serta tujuan (goals), termasuk gaya manajemen (management Style) dan variabel teknologi. Variabel struktur organisasi meliputi pola departementasi, hirarki, spesialisasi fungsi organisasi, teknologi operasional, sistem pengendalian, sistem pengawasan, dengan teknologi informasi dan aliran informasi selaras dengan aliran aktifitas. Dalam konteks organisasi terdapat perhatian pada aspek berperilaku organisasi



(organizational behavior), yang meliputi antara lain, konflik, semangat kerja, inovasi, invention. Aspek demografi terkait karakteristik demografi organisasi, seperti ukuran, umur organisasi, Jenis organisasi yang menentukan terbentuknya variabel strategic, seperti, tujuan, dengan top manajemen, gaya manajemen, dengan strategi untuk organisasi dapat bertahan dan bertumbuh "Survive- Growth".

### 6.3.1. Perspektif Pengembangan Organisasi

Menuju pengembangan organisasi ditentukan oleh pengaruh lingkungan internal dan eksternal. Pengembangan organisasi ditempuh setelah tahap mendiagnosa tantangan organisasi, dan kemampuan memberikan perlakuan atau tanggapan dengan mengacu pada potensi yang dimiliki organisasi. Arah pengembangan organisasi ditentukan oleh situasi yang dialami organisasi. Beberapa perspektif karakteristik lingkungan eksternal organisasi dapat terjadi dalam situasi:

(1) Turbulen, sebagai kondisi yang dihadapi organisasi, dinamik, sukar diprediksi, penuh fluktuasi, serta arah perkembangan berkelanjutan, seperti teknologi dan persaingan. Diperlukan pendekatan pengembangan organisasi, seperti untuk memenuhi syarat integrasi vertical organisasi, pendekatan organisasi yang berstruktur dan organik dengan manajemen pertimbangan adanya "risk taking".

(2) Hostility: kondisi Penuh resiko, *stressful* dan mendominasi dari entitas bisnis, organisasi publik yang substantif memiliki keunggulan (capital, network). Menimbulkan kecemasan organisasi atas tekanan yang hadir. Pengembangan organisasi diperlukan dengan pendekatan yang memenuhi syarat alih teknologi dengan pemenuhan investasi tenaga ahli yang mendukung kinerja organisasi. Situasi yang memerlukan kekuatan terkait tantangan sebagai situasi "coercive-authoritarian", sehingga dasar mengukur resiko dengan pendekatan yang ditempuh.

(3) Diversity, di mana organisasi menghadapi kondisi lingkungan yang heterogen, *differrentiated Environment, demanding (Prosumer)*. Diperlukan pendekatan yang memenuhi, seperti untuk pengembangan organisasi dengan diferensiasi struktur internal, Integrasi kegiatan yang mengacu pada standar layanan (SOP, Manajemen partisipatif, SIM IT, implementasi teknik pengendalian).

(4) Technical complexity, sebagai kondisi kompleksitas pada sisi teknis dalam organisasi dan lingkungan. Pengembangan organisasi diperlukan melalui pendekatan yang memenuhi syarat orientasi perencanaan dan optimalisasi operasional, pelebagaan infrastruktur system informasi manajemen berbasis CBISs, Otomatisasi, dan Komputerisasi kegiatan operasional, seperti penerapan Computer Numeric Control (CNC).

(5) Restrictiveness, sebagai kondisi yang memberikan keterbatasan bagi organisasi. Pendekatan pengembangan diperlukan, seperti pemenuhan level layanan didukung syarat otomatisasi dan Komputerisasi, termasuk komunikasi dengan system jaringan.

Dasar pusat perhatian (point of view) pengembangan organisasi, mendorong manajemen organisasi melakukan penilaian atas elemen-elemen penting organisasi. Hal ini dipengaruhi pola kepemimpinan (leadership) yang dimiliki

organisasi. Suatu iklim kepemimpinan berperan dalam organisasi untuk memperkuat proses manajerial dalam pengembangan organisasi. Karakteristik pengembangan organisasi adalah terkait iklim kepemimpinan yang hadir. Gaya manajemen organisasi dan budaya adalah bagian dari kepemimpinan. Bawa untuk efektifitas pengembangan organisasi akan ditentukan oleh iklim kepemimpinan organisasi yang relevan.

Karakteristik tipe kepemimpinan dibahas dalam perspektif perilaku organisasi (*organizational behavior*). Seperti dikemukakan (Davis), beberapa model perilaku organisasi dengan tipe kepemimpinan dalam bentuk *autocratic, custodian, supportive, collegial dan system*.

#### Model Autokratis (Autocratic Model)

- Model autokratis (*autocratic model*) sebagai tipe yang mengutamakan dan tergantung pada kekuasaan (*power*). Manajemen yang autokratis, adalah manajemen yang diselenggarakan secara formal dan memiliki otoritas resmi. Otoritas sebagai legitimasi ini didelegasikan melalui hak memerintah terhadap anggota organisasi, disertai standar dan prosedur yang mengatur bagaimana implementasinya.
- Model Kustodial (*The Custodial Model*) sebagai kepemimpinan organisasi yang efektifitas keberlangsungan manajemen organisasinya ditentukan atau tergantung pada sumber daya ekonomi. Mотивe ekonomi anggota organisasi dipenuhi dengan kesiapan organisasi memenuhinya. Jenjang kebutuhan anggota organisasi menjadi perhatian Dalam tipe *custodial*. Pendekatan kustodial akan membuat anggota organisasi tergantung pada kesehatan organisasi. Tidak lagi tergantung pada perspektif autokratis.
- Model Suportif (*Supportive Model*) sebagai tipe perilaku organisasi dengan pusat perhatian pada kepemimpinan, tidak sepenuhnya tergantung pada kekuasaan atau focus sumber daya ekonomi. Tipe ini dapat mendorong manajemen menciptakan suatu iklim untuk mendorong anggota organisasi berkembang dan mendukung tujuan dan sasaran organisasi. Model suportif, mendorong anggota organisasi dengan motivasi dibandingkan pada 2 (dua) model sebelumnya. Model ini mengakui substansi peran anggota organisasi dengan status, kebutuhan, serta pengakuan.
- Model Kolegial (*Collegial Model*), sebagai model perluasan dari model sebelumnya (model suportif). Model kolegial berkaitan dengan pandangan dan sikap bahwa anggota organisasi sebagai satu kesatuan untuk bekerja sama secara kooperatif. Model ini beorientasi pada pengembangan kemitraan manajemen sebagai pimmppinan dengan anggota organisasi. Adanya nilai nilai dari model ini seperti anggota merasa diperlukan organisasi. Pimpinan sebagai manajemen memberikan kontribusi kepada anggota serta menerima dan menghargai peran mereka dalam pencapaian tujuan organisasi. Para manajer dipandang sebagai kontributor bersama dan bukan sebagai pimpinan saja, dan anggota organisasi memberikan keterlibatan peran mereka. Kerjasama tim menjadi inti jalannya organisasi.
- Model Sistem (*System Model*) sebagai pendekatan dan model kepemimpinan yang

dilandasi memberikan struktur dan proses yang menempatkan anggota organisasi pada posisi yang baik. Anggota organisasi sesuai teori system menjadi bagian utama dari subjek pengembangan organisasi, sehingga penempatan secara menyeluruh kepentingan organisasi dan anggotanya serta tanggungjawab lingkungan relevan menerapkan kepemimpinan dengan model system. Tetap menjaga keseimbangan jenjang kebutuhan anggota dengan tujuan dan nilai tanggungjawab organisasi. Organisasi yang efektif menerapkan model system yang mengkombinasikan semua aspek organisasi dalam pengembangannya. Model ini memberikan aspek pengembangan pada model-model sebelumnya. Implikasi dari teori sistem adalah: (1) kriteria efektivitas harus mencerminkan keseluruhan siklus input-process-output, bukan hanya keluaran, (2) kriteria efektivitas harus mencerminkan keterkaitan antara organisasi dan lingkungan eksternalnya. Berdasarkan hal ini, maka pengembangan organisasi dengan onsep kepemimpinan model system memberikan dasar untuk: (1) Efektivitas organisasi sebagai konsep yang mencakup semua komponen strategi, administrative, sosio, dan teknis dari lingkup tujuan dan kinerja; dan (2) Tugas manajerial adalah menjaga keseimbangan dan berfungsinya secara optimal antar komponen ini; (3) Penguatan pada aspek *leadership* sebagai kekuatan dalam mendorong pengembangan organisasi.

Model-model kepemimpinan yang dijadikan acuan dapat diklasifikasi pada tataran "authoritarian" yang berbeda antara iklim kepemimpinan "democratic" dan juga berbeda dengan iklim kepemimpinan "laissez-faire" dalam konteks lingkungan kerja organisasi. Konsep kepemimpinan juga berkembang dalam mengkalsifikasi model-model kepemimpinan. Terkait kepemimpinan dalam pola pandang dan arah dalam cara pengambilan keputusan, disebutkan hadirnya pemimpin dengan tipe transaksional dan tipe transformasional. Pada sebutan pertama, sebagai gaya kepemimpinan yang cenderung menetapkan rencana dan keputusan terstruktur sesuai formal rencana-rencana yang ditetapkan. Untuk tipe kedua, menunjukkan kepemimpinan yang futuristic, kondusif untuk perubahan manajemen, serta visioner.

Tantangan pengembangan organisasi adalah dari respon berperilaku organisasi. Karena sesuai "Lewin's equation" :  $B = f(P, E)$ , di mana fungsi berperilaku dibentuk melalui peran orang (individu) dan lingkungan. Peran individu melalui anggota organisasi memerlukan adanya partisipasi dan keterlibatan dalam pengembangan organisasi. Sementara dalam peran kepemimpinan organisasi, terhadap situasi yang dijelaskan dapat mendukung dan dapat bersifat kurang mendukung atau resistensi pada perubahan.

- Lingkungan kepemimpinan "Authoritarian" cenderung kurang mendukung manajemen perubahan. Karena pola ini memiliki karakteristik formal dan linier dalam penetapan kebijakan organisasi. Keputusan yang ditetapkan bersifat mengikat untuk diterapkan pada level kerja organisasi. Karakteristik kepemimpinan dikemukakan, di mana Pemimpin tidak harus bertentangan tapi jauh dari partisipasi dalam pekerjaan dan biasanya menawarkan pujian dan kritik pribadi untuk pekerjaan yang dilakukan. Lingkungan kepemimpinan ini awalnya hadir pada organisasi birokratis, seperti organisasi pemerintahan.



- Kepemimpinan “democratic” cukup memberikan arah untuk pengembangan organisasi. Iklim kepemimpinan demokratis memiliki karakteristik di mana keputusan kebijakan ditempuh melalui proses kolektif dengan keputusan didukung leader. Karakteristik kepemimpinan, dideskripsikan seperti, sebelum menyelesaikan tugas, perspektif diperoleh dari diskusi kelompok dan saran teknis dari seorang pemimpin. Anggota diberi pilihan dan secara kolektif memutuskan pembagian kerja. Pujian dan kritik di lingkungan seperti itu objektif, dasar pemikiran atas fakta diberikan oleh anggota kelompok tanpa harus berpartisipasi secara ekstensif dalam pekerjaan sebenarnya. Lingkungan kepemimpinan ini diterapkan pada organisasi bisnis, yang focus pada lingkungan berbasis pasar.
- Iklim kepemimpinan “Laissez-faire” menjadikan arah pengembangan manajemen kurang focus. Hal ini karena karakteristik lingkungan kepemimpinan ini memberi kebebasan pada kelompok organisasi menetapkan masing-masing kebijakan tanpa partisipasi leader. “Pemimpin tetap tidak terlibat dalam keputusan kerja kecuali jika ditanya, tidak berpartisipasi dalam pembagian kerja, dan sangat jarang memberikan pujian”. Iklim kepemimpinan model ini relevan diterapkan pada organisasi profesi, organisasi pendidikan.

Pragmatisme dalam pengembangan organisasi menunjukkan 3 (tiga) tipikal kepemimpinan tersebut diterapkan secara kombinasi. Pada organisasi bisnis cenderung atas dasar kepemimpinan demokratis dikombinasikan dengan bagian “authoritarian” seperti dalam pengembangan system pengendalian. Pada organisasi pemerintahan atas dasar “authoritarian” dikombinasikan dengan iklim demokratis dan *authoritarian*, seperti untuk pengendalian kinerja. Pada organisasi seperti kumpulan profesional, organisasi pendidikan, mulai dari “laissez-faire” juga dikombinasikan dengan iklim demokratis dan penguatan *authoritarian*, seperti dalam pengembangan pengukuran kinerja. Pengembangan organisasi memberikan implikasi pada perubahan manajemen (pragmatisme). Hal ini meliputi: (i) cakupan pengembangan pada bentuk-bentuk organisasi, dan (ii) pengembangan dengan intensitas perubahan dari pengembangan organisasi.

Suatu perspektif dalam melakukan transformasi organisasi sebagai kebutuhan di abad 21. Langkah global dan menjadi cara pandang adalah melalui konsep pengembangan organisasi berbasis “change dan leadership”. Hal ini diperlukan untuk menempatkan konsep “leader” yang sarat keperilaku dalam memperkuat peran jajaran manajemen dengan fungsi-fungsi manajerial yang formal dan melembaga. Laksana sebagai suatu perintah global bagi manajemen atas perkembangan lingkungan, memicu upaya dalam memenuhi perintah untuk melakukan perubahan. Fokus perubahan adalah pada layanan organisasi yang memberikan mata rantai nilai (value chains) pada *stakeholders*. Hal ini lebih daripada konsep mencapai nilai tambah (added value) pada situasi sasaran dan tujuan organisasi.

Deskripsi untuk suatu kebutuhan menuju pengembangan organisasi dikemukakan pada tabel berikut.



Tabel 6.1.

**Aspek Situasi dan Kondisi Untuk Pemenuhan perubahan**

Lingkungan Eksternal	Operasional dan Organisasi	Teknologi Informasi
Mikro: Persaingan, Lembaga Keuangan, Pelanggan, Supplier,  Makro: Moneter-fiscal-  Peraturan Pemerintah, Kompetis global untuk: pelaporan pasar modal, GRI dengan pelaporan terintegrasi.	Kapasitas layanan organisasi terkait: sumber daya manusia,  Konsep manajemen baru (NPM, Reinventing Government)- Milestone – manajemen, riset operasi,  “Added value” ke “Value chains”  Konsep kinerja: BSCs  Organisasi yang besar dan kompleks, meningkatnya intensitas kebutuhan kapital	Komputer  Telekomunikasi  PC “explosion”  Expert Systems, Artificial Intelligence (DSSs)  E- Commerce  Application Prolifiration  Integrasi system  “Information Superhighway”  Meningkatnya “End User Computing” (EUC)  Transaction Automation  Integrasi manajemen : keuangan, operasional, HRM

(Sumber, Diolah kembali, 2017)

Sesuai karakteristik lingkungan yang dihadapi organisasi, upaya pengembangan organisasi memiliki kondisi antededen, atau moderating seperti adanya konstrain terkait Peraturan, adanya norma-norma dan etika serta estetika sosial, situasi atas fakta-fakta ekonomi. Juga, adanya “Contingency” terkait Perubahan kebijakan atau “policy” pemerintah, masuknya pesaing baru, perubahan yang bergerak cepat pada alih teknologi. Adanya “opportunity” seperti terbukanya pasar yang baru, penemuan produk/teknik baru. Serta organisasi yang juga menghadapi potensi problem, seperti pemogokan kerja, dengan tuntutan hak pekerja yang elementer, kenaikan harga yang signifikan.

Implikasi pengembangan organisasi dengan perubahan manajemen dalam cakupan pengembangan, terkait pengembangan pada organisasi bisnis dan organisasi pemerintahan. Sementara dalam intensitas pengembangan, ada pada kedalaman perubahan yang dilaksanakan pada subjek perubahan dari area dan level organisasi. Pengembangan manajemen dilakukan melalui berbagai alat dan cara dari perubahan manajemen.

- Pengembangan organisasi dalam cakupan lintas organisasi, melalui pengembangan manajemen yang diimplementasikan pada system organisasi “entitas business, didasarkan kebutuhan meningkatkan daya survival dan capaian kinerja. manajemen

organisasi dan dalam implementasi manajemen perubahan dapat mengembangkan system organisasi, pola manajerial dan operasional –taktikal yang inovatif. Penempatan teknologi operasional dan teknologi informasi yang menjadi investasi organisasi. Organisasi mengembangkan model perencanaan dan pengendalian secara terintegrasi dengan tuntutan lingkungan yang *demanding*. Ukuran-ukuran kinerja dikembangkan dalam memenuhi proses manajemen dan penerapan “stewardship” yang efektif dan efisien. Pada organisasi sector public, pemerintahan, pengembangan manajemen dilakukan dengan dasar meningkatkan aspek-aspek yang diadopsi dari pola manajemen dan kepemimpinan organisasi bisnis. Pengembangan organisasi sesuai kebutuhan focus pada pengelolaan yang akuntabel, manajerial yang efektif, kinerja ekonomis (stewardship), serta rentang efektifitas pengawasan. Kebutuhan pengembangan organisasi terkait sifat organisasi yang berkaitan dengan regulasi dan pendanaan pembangunan dalam layanan sector-sektor yang dikelola. Substansi pengembangan organisasi pada focus manajemen perubahan organisasi, di mana manajemen birokrasi yang digunakan sebagai alat administrasi dan sebagai instrumen kekuasaan diarahkan memenuhi *good governance*.

- Pengembangan organisasi dengan kedalaman perubahan manajemen yang dilaksanakan pada subjek perubahan, dari area dan level organisasi. Pengembangan manajemen perubahan guna mengembangkan organisasi ditempuh dengan subjek perubahan pada tingkat individu, perubahan pada tingkat kelompok, dan perubahan pada tingkat organisasi. Perubahan pada tingkat individu dilakukan, seperti terkait perubahan pada penugasan pekerjaan (tour of duty), berbagai program manajemen sumber daya manusia pada anggota organisasi secara individual. Perubahan pada tingkat kelompok, sebagai kebutuhan karena realitas kegiatan di dalam organisasi dibentuk dalam task force atau kelompok kerja. Kelompok dapat berupa, task force /tim proyek, unit-unit fungsional. Juga dapat berbentuk departemen, badan, kantor, dinas pada organisasi pemerintahan. Perubahan pada tingkat organisasi dilakukan dalam pengembangan organisasi (organizational development) pada tataran strategic.

### 6.3.2. Aspek-Aspek Pengembangan Organisasi dan Proses

Aspek-aspek pengembangan organisasi sebagai konsep sistematis aspek. Pertama terdapat aspek-aspek struktural dari pengembangan organisasi dan kedua terdapat aspek –aspek dalam konteks proses pengembangan organisasi.

Struktur pengembangan Organisasi meliputi aspek-aspek strategic dan aspek sosio, administratif dan aspek teknik. Eksistensi suatu organisasi yang sehat, memerlukan kelengkapan unsur pembentuk dari suatu organisasi. Pertama, sistem strategi, kedua sistem teknik, ketiga sosial, keempat sistem administrasi. Aspek-aspek struktural tersebut hadir dalam bentuk *conceptual systems*, *concrete systems*, dan *abstract systems*. Uraian dari aspek aspek struktural sistem dalam pengembangan organisasi dikemukakan:

- (1) Sistem strategi, keluarga “ manajemen organisasi”, dari pimpinan tertinggi sampai pada supervisor terendah yang secara resmi diangkat, rantai instruksi, hubungan laporan, dan nilai kekuasaan para pimpinan organisasi. Juga, rencana-rencana, proses-proses perencanaan, dan prosedur yang digunakan

orang-orang ini dalam mengendalikan organisasi dan dalam penyesuaiannya ke masa depan. Dalam system strategic, digunakan instrumen manajemen dalam meyakinkan adanya organisasi yang sehat, dimulai dengan penetapan suatu rencana strategik organisasi. Penjabaran aspek strategi organisasi menunjukkan hubungan misi, tujuan, strategi dan atribut lainnya seperti etika organisasi membentuk proses perencanaan strategic untuk keberhasilan fungsi dan peran system informasi (tujuan, hambatan, disain). Langkah ini selalu mempertimbangkan kesesuaiannya pada kondisi internal dan eksternal yang dihadapi organisasi. Peran sistem pelaporan yang dikembangkan melekat secara proporsional dalam seluruh proses strategik organisasi.

- (2) Sistem teknik, merupakan unsur-unsur, kegiatan dan hubungan yang membentuk poros yang paling produktif dari organisasi. Sistem ini mungkin meliputi unsur-unsur fasilitas fisik, fasilitas teknologi informasi, perlengkapan khusus, pedoman proses kerja (SOP), metode dan prosedur, informasi yang berorientasi pada aktifitas pelaporan dan berbagai sarana untuk melaksanakannya. Sistem ini meliputi juga orang-orangnya dalam berbagai keahlian sistem informasi, ditinjau dari sudut peranan yang diimplementasikan dalam proses pengembangan.
- (3) Sistem sosial, orang-orang dalam organisasi termasuk para manajer, dan kegiatan-kegiatan yang mereka lakukan dalam seluruh proses sistem teknik, peranan serta hubungannya satu sama lain, termasuk bentuk-bentuk kekuasaan dan status. Sistem ini juga mencakup nilai, norma, tingkah laku, proses ganjaran dan hukuman.
- (4) Sistem administrasi, merupakan media informasi dan jalur arus informasi, kebijaksanaan, prosedur, instruksi, laporan, dan sebagainya, yang dibutuhkan dalam menjalankan organisasi itu sendiri, di atas segala yang dibutuhkan untuk menjalankan sistem teknik. Termasuk juga orang-orang yang ikut serta dan secara langsung menjalankan perangkat administrasi. Aspek ini termasuk regulasi sebagai acuan pelaporan organisasi.

Pengembangan organisasi adalah suatu proses, meliputi proses organisasi yang dinamis, suatu siklus aktivitas dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, peluang dan tantangan organisasi dalam peranan sistem pelaporan organisasi. Fungsi dan peran dari aspek-aspek struktural dikelola dalam proses pengembangan organisasi. Pengembangan organisasi meliputi serangkaian langkah sebagai proses manajemen yang dipenuhi secara formal dan dilembagakan. Proses menyeluruh dalam pengembangan organisasi terkait sistem pelaporan organisasi dimaksud dapat meliputi:

1. Penaksiran. Merupakan pertimbangan yang menyeluruh dan realistis tentang aspek-aspek pokok organisasi untuk membentuk satu "garis dasar" atau titik A yang merupakan kondisi permulaan. Berdasarkan kondisi inilah, hasil-hasil masa mendatang dinilai. Peranan setiap sistem pelaporan dinilai dari sisi output informasi yang digunakan dalam penetapan rencana organisasi.
2. Pemecahan masalah. Merupakan keputusan untuk penyempurnaan organisasi tentang apa yang akan diusahakan, menentukan prioritas untuk itu dan mengembangkan rencana pengembangan sistem organisasi dan operasional, didukung relevansi system pelaporannya yang lebih berkualitas. Rencana itu



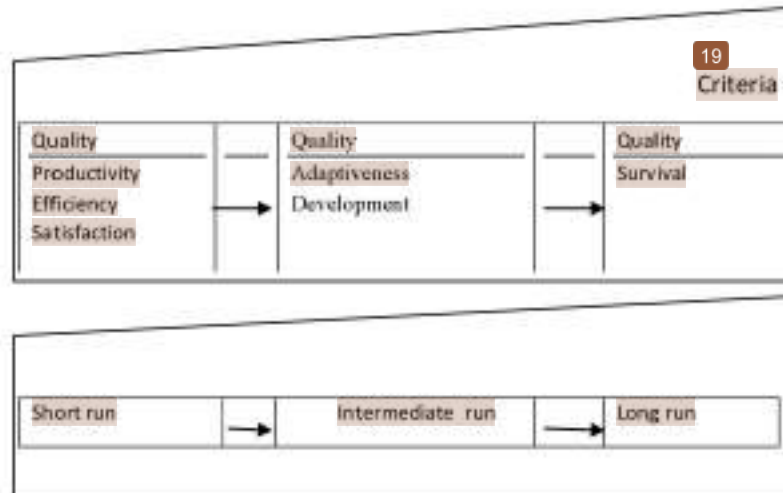
merupakan “titik B” dan menguraikan bagaimana cara mencapainya dan untuk implementasi dari setiap aspek rencana organisasi.

3. Implementasi. Mulai melaksanakan perubahan-perubahan dalam mekanisme kerja terkait efektifitas struktur organisasi, serta dukungan dalam fungsi dan peran infrastruktur pelaporan organisasi. Menggunakan teknik dan strategi khusus yang dipilih, yang dibutuhkan untuk melaksanakan penyempurnaan pelaksanaan atas aspek yang direncanakan, dan dukungan dalam fungsi pelaporan organisasi.
4. Evaluasi. Merupakan pendekatan secara berkala, untuk meninjau hasil yang dicapai, dibandingkan dengan harapan yang ditetapkan, meneliti kemajuan yang sedang berjalan, dan juga melakukan tinjauan secara besar-besaran yang akan memberi informasi dimana posisi kita diantara titik A dan titik B. Dalam lingkup yang lebih luas, tahap evaluasi dapat menjadi tahap penilaian bagi lingkaran kegiatan yang baru. Tahap evaluasi menjadi bagian dari pengawasan internal, yaitu pemenuhan fungsi dan peran monitoring.

Pengelolaan aspek-aspek sistem pengembangan organisasi dilakukan dengan tahap pengembangan berkelanjutan. Organisasi memerlukan upaya pengembangan menuju kinerja, untuk pelanggan organisasi, serta untuk dapat menciptakan nilai organisasi, lingkungan social dan natural. Pola pengembangan didasarkan pada kondisi kekinian, atas analisis kondisi organisasi secara internal dan eksternal. Juga terkait tentang bagaimana hasil kombinasi capaian kinerja organisasi saat upaya pengembangan dilakukan. Untuk upaya mencapai kinerja yang meningkat dilakukan dengan *de-emphasize*. Upaya dilakukan dengan menekankan kembali arti penting atau keunggulan yang diberikan pada aspek layanan organisasi. Hal ini dilakukan dengan fungsi monitoring organisasi. Langkah ini menekankan perencanaan dan pengendalian yang regular telah dilakukan. Sisi lainnya, adalah upaya meningkatkan kinerja organisasi dengan memperhatikan kepentingan setiap pemangku kepentingan (*stakeholders*). Melalui upaya mempertahankan dan melindungi aspek –aspek manajemen dengan upaya perubahan. Manfaat pengembangan organisasi terkait suatu pendekatan yang efektif dari organisasi untuk tetap survive dan mencapai pertumbuhan dalam lingkungan yang dinamik. Suatu cara untuk menciptakan kreativitas haruslah menghasilkan gagasan cerdas bagi organisasi. Gagasan cerdas ini dapat memungkinkan organisasi mengemban tujuan strategisnya yang lebih efektif dan capaian tujuan melalui sasaran yang lebih efisien. Juga, untuk meningkatkan tujuan baru yang memberikan suatu hubungan yang lebih aktif dengan lingkungan.

Implikasi evaluasi dalam proses pengembangan organisasi dijelaskan dari perspektif komponen model dimensi waktu dari ukuran efektifitas. Model berikut menggambarkan apa yang dimaksud dengan efektifitas dan bagaimana kualitas yang menjadi ciri efektifitas berinteraksi dalam konteks organisasi yang berkembang. Model pengembangan organisasi melalui aktifitas evaluasi system dapat dijustifikasi melalui model “Time Dimension Model of Effectiveness”.





(Sumber: Ivancevich and Matteson, 2002:28)

Gambar 6.1 .: Model Dimensi Waktu dari Efektifitas

Menurut teori sistem, sebuah organisasi merupakan elemen dari sistem yang lebih besar, lingkungan. Dengan berlalunya waktu, setiap organisasi mengambil, memproses, dan mengembalikan sumber daya ke lingkungan. Kriteria utama keefektifan organisasi adalah apakah organisasi bertahan di lingkungan, memberi nilai bagi lingkungan, masyarakat. Kelangsungan hidup membutuhkan adaptasi, dan adaptasi seringkali melibatkan urutan yang dapat diprediksi. Sesuai (Gambar 5.2.), seiring bertambahnya usia, itu mungkin akan melewati fase yang berbeda. Ini membentuk, men<sup>12</sup>hancurkan, jatuh tempo, dan menurun dalam kaitannya dengan keadaan lingkungan. Manajer dan pihak lain yang memiliki kepentingan dalam organisasi harus memiliki indika<sup>12</sup> yang menilai probabilitas kelangsungan hidup organisasi. Dalam prakteknya, manajer menggunakan sejumlah indikator jangka pendek untuk kelangsungan hidup jangka panjang. Di antara indikator-indikator ini adalah ukuran produktivitas, efisiensi, kecelakaan, turn over, ketidakhadiran, kualitas, tingkat pengembalian, moral, dan kepuasan kerja karyawan.

Kriteria menyeluruh yang melintasi setiap dimensi waktu adalah kualitas. Dengan demikian untuk pelaporan terintegrasi sebagai kebutuhan organisasi, kualitas juga berarti sebagai nilai yang diciptakan oleh organisasi. Kecuali kualitas, nilai yang dirasakan oleh pelanggan, dan pemangku kepentingan, jika tidak, tidak akan ada kelangsungan hidup untuk organisasi. Sesuai model, kriteria berikut dapat relevan untuk tujuan tertentu. Untuk kesederhanaan, gunakan 4 (empat) kriteria efektivitas jangka pendek sebagai representasi dari semua kriteria tersebut. Kriteria tersebut adalah kualitas, produktivitas, efisiensi, dan kepuasan. Kemudian untuk dimensi waktu intermediate run terdapat tiga kriteria yaitu kualitas, adaptasi, dan pengembangan. Dua kriteria jangka panjang yang terakhir adalah kualitas dan kelangsungan hidup

organisasi.

<sup>7</sup> Dalam model dimensi waktu, kriteria efektivitas biasanya dinyatakan dalam jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Kriteria jangka pendek adalah penilaian terhadap hasil tindakan yang <sup>7</sup> diselesaikan dalam satu tahun atau kurang. Kriteria intermediate -run berlaku bila Anda menilai keefektifan kelompok individu, atau organisasi untuk jangka waktu yang lebih lama, mungkin lima tahun. Kriteria jangka panjang adalah untuk masa depan yang tidak ditentukan jangka waktunya ke depan.

Beberapa pokok pikiran dikemukakan sesuai model dimensi waktu untuk efektifitas terkait kebutuhan pelaporan terintegrasi.

- Kualitas. Aspek ini terkait kemampuan system pelaporan terintegrasi untuk memenuhi kebutuhan stakeholders terkait pengelolaan organisasi. Ini terkait aspek yang menjadi kebutuhan *stakeholders*, dan bagaimana sistem pelaporan memberikan pemenuhannya. Kualitas sistem pelaporan dipenuhi melalui input, proses, dan output sistem. Diperlukan syarat mutu informasi untuk dapat tujuan penggunaannya, yaitu: (i) relevansi karena memiliki "predictive value", "feedback value", "timelines"; (ii) Reliabilitas karena memiliki "veryviability", "neutrality", "representational faithfulness"; (iii) Keterbandingan dan konsistensi; (iv) Cost & benefit. Informasi yang berkualitas akan memberikan pengetahuan yang berguna untuk pengelolaan secara administrative dan manajemen dari suatu organisasi.
- Informasi adalah alat konseptual yang dimiliki, berguna untuk mengembangkan "wisdom" dengan kreatifitas, judgment, dan tindakan komprehensif yang akuntabel. Manajemen informasi dengan kualitas informasi dihasilkan melalui sistem informasi atau sistem pelaporan organisasi, memerlukan dukungan sumber-sumber pemenuhannya. Pemenuhan kualitas sistem pelaporan organisasi memerlukan dukungan penguatan faktor lingkungan implementasi sistem.
- Produktifitas. Aspek ini merepleksikan hubungan antara input dengan output. Ukuran produktivitas seperti keuntungan, penjualan, pangsa pasar, pemrosesan dokumen, klien yang dilayani, bergantung pada jenis industri atau institusi. Setiap institusi memiliki keluaran dan masukan yang perlu sejalan dengan misi dan tujuan organisasi. Seluruh input sesuai model bisnis/layanan organisasi diolah dalam siste pelaporan untuk menghasilkan nilai informasi yang berguna bagi stakeholders.
- Efficiency. Aspek ini berkaitan dengan rasio dari outputs terhadap inputs yang digunakan dalam organisasi. Dalam system pelaporan, efisiensi terkait nilai informasi yang memberikan manfaat dalam konteks pengukuran capaian efisiensi organisasi.
- Kepuasan (satisfaction). Hal ini terkait gagasan pada organisasi sebagai sistem sosial yang mensyaratkan bahwa beberapa pertimbangan diberikan terhadap manfaat yang diterima oleh pesertanya dan juga oleh pemangku kepentingannya. kepuasan dan moral adalah istilah yang sama dengan sejauh mana organisasi memenuhi kebutuhan para pemangku kepentingan. Ukuran kepuasan meliputi sikap pemangku kepentingan, keterlambatan, keluhan atau pengakuan akan nilai-nilai organisasi.
- Adaptasi (adaptation). Adaptasi adalah sejauh mana organisasi dapat dan merespons perubahan internal dan eksternal. Adaptasi dalam konteks ini mengacu pada kemampuan manajemen untuk merasakan perubahan lingkungan serta



perubahan dalam organisasi itu sendiri. Ketidakefektifan dalam mencapai relevansi dan manfaat sistem pelaporan dan untuk paradigma baru dalam menuntut pasar, peraturan, komitmen global, dapat memberi sinyal kebutuhan untuk menyesuaikan praktik manajerial dan kebijakan dengan efektivitas sistem pelaporan untuk organisasi, seperti untuk model pe<sup>21</sup> pelaporan terintegrasi.

- Pengembangan (Development). Kriteria ini mengukur kemampuan organisasi untuk meningkatkan kapasitasnya dalam menghadapi tuntutan lingkungan. Organisasi harus berinvestasi dengan sendirinya untuk meningkatkan peluang bertahan dalam jangka panjang. Upaya pengembangan yang biasa dilakukan adalah program pelatihan untuk personil manajerial dan non manajerial. Baru-baru ini, jangkauan pengembangan organisasi telah diperluas untuk mencakup sejumlah pendekatan psikologis dan sosiologis.

<sup>25</sup> pertimbangan waktu memungkinkan organisasi untuk mengevaluasi efektivitas dalam jangka pendek, menengah, dan jangka panjang. Oleh karena itu, kita bisa mengevaluasi sebuah organisasi tertentu yang efektif dalam hal sistem pelaporan jika masih tidak efektif dalam hal adaptasi dan pengembangan.

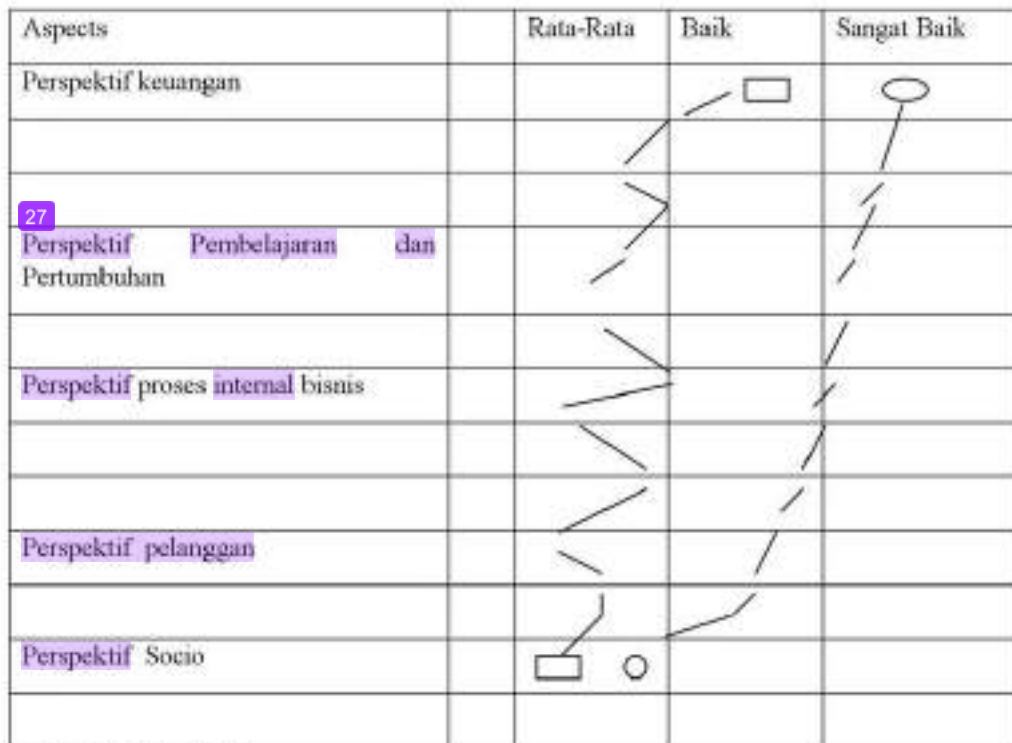
### 6.3.3. Pendekatan Pengembangan Organisasi

Dalam konteks pengembangan organisasi, terdapat pusat perhatian, yang meliputi pertimbangan pada 5 (lima) pola pendekatan utama (kunci) sebagai respon keberhasilan mensikapi tuntutan perubahan lingkungan organisasi. Manajemen organisasi melakukan, antara lain melalui cara pandang atau pendekatan berikut: (1) Pertama, fokus pada pelanggan organisasi; (2) Kedua, melakukan implementasi "Business Process Re-engineering"; (3) Ketiga, Optimalisasi teknologi manajemen organisasi; (4) Keempat, pengelolaan proses perubahan, dan (5) Kelima, implementasi "global reporting initiative" dengan system pelaporan terintegrasi.

#### (1) Fokus pada Pelanggan Organisasi

Pelanggan organisasi dengan definisi awal diperluas. Definisi awal dengan makna terkait setiap pihak dengan jasa dan produk organisasi. Fokus pelanggan diperluas dengan setiap pihak yang terkait dengan dampak organisasi yang dikomunikasikan dalam pelaporan organisasi. Sejumlah pertanyaan mengemuka, setelah menjawab siapa pelanggan organisasi. Perluasan definisi pelanggan organisasi menimbulkan konsekuensi, terkait : output dan jasa yang diterima pelanggan, apa hasil dan manfaat yang diterima pelanggan serta apa dampak yang juga diterima setiap pihak terkait organisasi. Fokus pada pelanggan memerlukan kajian tentang sikap mereka setelah berkomunikasi dengan layanan, produk, dan informasi dari organisasi. Tanggapan yang diharapkan adalah karena pelanggan merespon atas kinerja yang baik dari organisasi. Indikasinya, antara lain; melakukan komunikasi untuk produk/jasa/informasi dari organisasi, menerima kehadiran kembali organisasi, memberikan perhatian pada fungsi dan peran organisasi. Segmen pelanggan didekati dengan ukuran kualitas dari aspek layanan terkait waktu, biaya, kualitas dari organisasi. Pemenuhan kinerja memerlukan pengembangan organisasi melalui aspek social serta teknis.

Upaya menilai pendekatan pengembangan organisasi yang focus pada pelanggan organisasi dideskripsikan melalui gambar berikut.



(Sumber, Diolah, 2018)

□ = Current Performance

○ = Future requirement

Gambar 6.2.

#### Pendekatan Pengukuran Aspek Kinerja untuk Organisasi

Representasi fokus pada pelanggan diimpelentasikan dengan suatu alat ukur kinerja seperti yang digagas (Kaplan dan Norton<sup>25</sup> mengemukakan "four basic balance scorecard". Model ini<sup>13</sup> menterjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam ukuran kinerja pada 4 (empat) perspektif, yaitu:

Perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses produksi dan bisnis (*business and production process perspective*), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning and growth perspective*). Implikasi perspektif *balance scorecard* sebagai dasar pengembangan ukuran kinerja yang relevan pada 4 (empat) klasifikasi perspektif tersebut, merupakan model dasar yang dapat dijadikan sebagai acuan dalam pemenuhan ukuran kinerja yang relevan untuk organisasi (Private, Publik socio). Perluasan perspektif pada focus pelanggan dengan keluasan focus pada aspek lingkungan socio organisasi. Setiap klasifikasi perspektif dalam model tersebut memberikan nilai untuk kinerja organisasi.



- **15** Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan fokus pada kapabilitas dari sumber daya manusia organisasi, dalam tataran: *employee satisfaction, employee retention, employee productivity*. Indikator kinerja yang dapat dikembangkan antara lain: tingkat produktivitas, pemenuhan dimensi kualitas, kepuasan pelanggan, daya tanggap terhadap situasi, tingkat *turn over* personel organisasi.
- Perspektif proses produksi dan internal bisnis fokus pada implementasi pembelajaran organisasi dalam mendukung proses produksi dan internal bisnis organisasi. Ukuran kinerja yang dapat dikembangkan dalam tataran ini antara lain: kualitas, produktivitas, *cycle times, throughput efficiency*. Kualitas menunjukkan pencapaian kebutuhan pelanggan. Produktivitas merupakan rasio *outcomes* dari suatu proses dibagi jumlah sumber daya yang dibutuhkan dalam penyelesaian proses tersebut. *Cycle times* merupakan waktu yang dibutuhkan yang dilewati antara proses awal sampai proses akhir, termasuk waktu untuk perbaikan proses. *Throughput efficiency* merupakan rasio dari waktu yang digunakan untuk menambah nilai pelanggan pada produk dan jasa dibagi total *cycle times*.
- Perspektif pelanggan merupakan kinerja dalam memenuhi kebutuhan dan pengharapan dari pelanggan organisasi. Ukuran kinerja yang digunakan antara lain: kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, *market share, customer profitability*. Fokus pada pelanggan memberikan upaya membangun nilai tambah (*added value*) aktifitas organisasi.
- Perspektif keuangan, berkaitan dengan ukuran kinerja keuangan. Indikator yang dapat dikembangkan antara lain: *net income, return on investment*.
- Perspektif "socio" sebagai perkembangan cara pandang dengan perluasan dari perhatian pada focus pelanggan, yang meliputi penilaian pada kinerja manfaat social, seperti CSR, fasilitas pengembangan lingkungan.

Implementasi 4 (empat) perspektif dalam model ini **16** dapat menjadi dasar pengembangan ukuran kinerja ke depan, karena menjamin adanya keseimbangan antara: kinerja keuangan dan non keuangan, kinerja dimensi jangka panjang dan jangka pendek, kinerja untuk kebutuhan internal dan eksternal. Dalam konteks kebutuhan pada tipe indikator kinerja bagi *organisasi publik*, suatu deskripsi untuk merealisasikan sistem pengukuran kinerja dikemukakan pada 6 (enam) jenis atau tipe indikator kinerja berikut:

1. Indikator kinerja masukan (input): segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untukhasilkan keluaran. Indikator ini dapat berupa: dana, sumber daya manusia, informasi, kebijakan/peraturan
2. Indikator kinerja proses (Process): segala besaran yang menunjukkan upaya yang dilakukan dalam rangka mengolah masukan menjadi keluaran. Indikator ini menggambarkan perkembangan/aktivitas yang terjadi (dilakukan selama pelaksanaan kegiatan berlangsung, khususnya dalam proses pengolahan input – output).
3. Indikator keluaran (Output): sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan atau non fisik
4. Indikator hasil (Outcomes): segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung)
5. Indikator manfaat (Benefit): segala sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan

6. Indikator dampak (Impact): pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan. (LAN-BPKP, Modul 3, 2000: 12-13).

Setiap organisasi (public, private, socio), mengembangkan pendekatan dengan upaya mencapai posisi market leader dalam layanan, dalam kompetisi produk dan jasa organisasi.

## (2) Implementasi “Business Process Re-engineering”

Proses bisnis (Business process) adalah: *A set of recurring activities that produce something of value for a customer*. Sebagai kumpulan aktifitas yang berulang dalam menghasilkan sesuatu yang bernilai bagi pelanggan. Konsep nilai berkembang dari nilai organisasi dengan pelanggan, diperluas dengan nilai untuk semua (socio) dan lingkungan natural. Kemudian pengertian “Reengineering” is *the fundamental rethinking and radical redesign of business processes to achieve dramatic improvement in critical, contemporary measures of performance, such as cost, quality, service, and speed* (Michael Hammer, 1993). Pemikiran kembali yang fundamental dan mendisain kembali secara “radical” dari aktifitas-aktifitas berulang dari organisasi untuk mencapai pengembangan yang “dramatic” dalam “critical”, pengukuran-pengukuran kontemporer dari kinerja, seperti dalam ukuran biaya, kualitas, layanan jasa, dan kecepatan.

Model *business process re-engineering*, terkait pendekatan multidisiplin untuk menerapkan perubahan mendasar dalam cara kerja yang dilakukan di seluruh area dan level organisasi. Upaya yang dilakukan untuk secara dramatis meningkatkan kinerja dan memenuhi nilai bagi setiap pemangku kepentingan. Hal ini terkait dengan adanya perubahan manajemen (change management), solusi yang terintegrasi, sudut pandang horizontal, serta focus strategis dalam manajemen perubahan. Suatu solusi terintegrasi meliputi pengelolaan kembali dengan pemikiran dan disain baru untuk keseluruhan aspek organisasi pada semua level organisasi.

Implementasi *business process re-engineering* memiliki relevansi dengan struktur pengelolaan organisasi dengan manajemen dan kepemimpinan. Pendekatan pengembangan organisasi dengan perubahan manajemen dilakukan dalam re-disain pendekatan yang fundamental, signifikan dari aktifitas-aktifitas berulang terkait organisasi. Pendekatan pengembangan dilakukan dalam aktifitas perencanaan dan Pengambilan Keputusan (*Planning and decision making*), pengorganisasian (*Organizing*), pelaksanaan dengan penguatan konsep kepemimpinan (leadership), serta pengembangan pendekatan pengendalian (*Controlling*) organisasi.

Pemikiran dan pendisainan kembali model “Planning” atau model perencanaan berarti menetapkan tujuan organisasi dan memutuskan bagaimana pemenuhan alat dan cara terbaik untuk mencapainya. Perencanaan adalah pengambilan keputusan terkait tujuan dan sasaran, yang ditetapkan atas dasar visi dan misi organisasi. Terdapat kebutuhan dalam memenuhi model yang terbaik



dalam menetapkan tindakan dari satu set alternatif untuk menjangkau hal tersebut secara strategic, manajerial, operasional dan taktikal.

Pendekatan untuk meningkatkan efektifitas pengorganisasian sebagai pemikiran dan pendisainan dari struktur ke dalam proses. Business process re-engineering sebagai implementasi proses dimana rencana ditetapkan, untuk ditempatkan menuju pelaksanaan. Setelah manajemen menetapkan tujuan dan sasaran dengan standar kinerja, selanjutnya memenuhi fungsi manajerial ini terkait mengorganisir manusia dan sumber daya lain yang digunakan dalam implementasi rencana untuk mencapai tujuan organisasi.

Implementasi "Business Process Re-engineering" dalam proses pelaksanaan dengan penguatan konsep kepemimpinan (leadership), dilakukan dengan penguatan pada cara pandang manajerial melalui cara pandang kepemimpinan. Pelaksanaan aktifitas tidak terbatas pada output berupa produk atau jasa organisasi. Aktifitas dilakukan juga dengan mengkomunikasikan output informasi sebagai nilai organisasi yang terukur bagi lingkungan social dan kesinambungan lingkungan. Gaya kepemimpinan memerlukan re-orientasi dari rutinitas pelaksanaan menuju pengembangan yang memberikan dampak transformasi dari gaya kepemimpinan. Pencapaian output dan layanan dengan nilai yang hadir untuk organisasi, lingkungan social dan natural memerlukan *Leader* yang memimpin dengan mendorong partisipasi, keterlibatan serta pemberdayaan anggota organisasi untuk bekerja sama dalam setiap fase pelaksanaan organisasi. Menciptakan sikap positif terhadap pekerjaan dan tujuan di antara anggota organisasi disebut terkemuka. Penguatan motivasi, komunikasi, dan koordinasi dianggap sebagai bagian dari proses leadership menuju pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.

Fungsi manajemen dalam pengendalian dikembangkan melalui kombinasi pengendalian formal dan non formal. Tahap pengendalian memerlukan orientasi dari konsep "watch dog" menuju peran katalisator dalam pengendalian. Peran katalisator memberikan arah pengembangan organisasi. Representasi peran katalisator dalam pengendalian formal menempatkan aspek manajerial yang diberikan penyangga atau "buffer", dengan pengendalian non formal. Pengendalian non formal relevansi dari hadirnya pola kepemimpinan yang mendukung dan memperkuat sistem manajemen yang efektif. Controlling dilakukan dengan melakukan penilaian atas kinerja capaian organisasi. Sistem pengendalian manajemen dibangun untuk meyakinkan fungsi pengendalian dapat menjadi bagian dalam "Business Process Re-engineering".

Aspek ukuran dan kinerja biaya adalah terkait salah satu pendekatan strategi dalam keputusan bisnis dan organisasi. Aspek ini lebih daripada sekedar nilai ekonomis, dengan konsep nilai tambah, tetapi lebih luas dengan konsep mata rantai nilai (value chains). Pendekatan ini berlaku pada sector dunia usaha, serta organisasi sector public atau organisasi pemerintahan. Pengelolaan biaya (Cost Management) membantu bisnis /layanan pembangunan mencapai kinerja dalam perspektif

keuangan yang dikaitkan dengan layanan organisasi. Pengembangan organisasi didukung perubahan manajemen biaya dalam penggunaan teknik akuntansi biaya, teknik akuntansi manajemen dan model Manajemen biaya strategic (Strategic Cost Management).

Pengembangan aspek mutu (kualitas) terkait organisasi dilakukan dalam acuan kerangka manajemen mutu global. Dimulai dari kerangka ISO 9000, yang mendeskripsikan aspek mutu sebagai "ciri dan karakter menyeluruh dari suatu produk atau jasa yang mempengaruhi kemampuan produk tersebut untuk memuaskan kebutuhan tertentu". Hal ini bermakna dalam pengembangan organisasi, **17** perubahan manajemen dapat dijelaskan dengan kemampuan manajemen mengidentifikasi ciri dan karakter produk atau layanan jasa yang berhubungan dengan mutu. Langkah selanjutnya adalah membuat suatu dasar tolok ukur dan cara pengendaliannya untuk organisasi. Pengembangan organisasi memerlukan implementasi manajemen Mutu sebagai penjabaran aspek-aspek dari fungsi manajemen keseluruhan dengan acuan kebijakan mutu yang ditetapkan organisasi.

Pengembangan organisasi memerlukan **14** tahap manajemen mutu pada level "Quality Assurance". Suatu penjaminan atau Mutu (*Quality Assurance*) sebagai seluruh tindakan yang sistematis dan terencana yang diperlukan agar terjadi kepastian dan kepercayaan terhadap mutu produk/jasa yang dikomunikasikan organisasi. Tahap *Quality assurance* adalah untuk mengidentifikasi kemajuan dari kualitas. *Quality assurance* diimplementasikan, seperti dengan penilaian efektifitas dan efisiensi suatu siklus manajemen dari proyek secara keseluruhan. Pengembangan organisasi dilakukan untuk meyakinkan manajemen berkembang mencapai level "Total Quality Management (management kualitas terpadu ) organisasi.

Pengembangan organisasi dibangun dengan kekuatan layanan organisasi terkait produk dan jasa organisasi. Layanan jasa dilakukan pada fungsi teknis, melibatkan relasi social, administrative dan acuan strategic. Selain itu penguatan layanan juga dilakukan pada infrastruktur organisasi, melalui manajemen layanan teknologi informasi. Hal ini terkait dukungan system pada penguatan pelaksanaan dan pengelolaan kualitas layanan teknologi informasi dalam memenuhi system informasi **24** organisasi. Suatu perspektif bagi penyedia layanan teknologi informasi yang tidak bisa lagi hanya berfokus pada teknologi dan organisasi internal, melainkan sisi eksternal dan tuntutan syarat lingkungan organisasi. Pendekatan pengembangan berkembang pada penggunaan metode system lunak bagi organisasi.

Aspek kecepatan layanan adalah bahasa kinerja kekinian. Karena waktu menjadi dimensi dasar penilaian suatu kinerja. Sesuai konteks organisasi, di mana suatu proses bisnis dapat dipecah menjadi beberapa sub-proses yang masing-masing memiliki atribut sendiri tapi juga berkontribusi untuk mencapai tujuan dari proses pokok bahkan terkait super prosesnya. Analisis pada dimensi waktu terkait atribusinya pada proses bisnis yang umumnya melibatkan pemetaan proses dan sub-proses di dalamnya hingga penjabaran dalam tingkatan aktivitas atau kegiatan.



Banyak definisi yang telah dijabarkan oleh para ahli manajemen mengenai proses bisnis.

Kecepatan waktu pelayanan dilakukan dengan menetapkan system yang terdefinisi. Terdapat kejelasan proses terhadap setiap fase kegiatan. Hal ini didasarkan focus pada kejelasan tujuan yang menyertai setiap proses sebagai upaya pemenuhannya. Karena suatu aktifitas memiliki definisi. Suatu proses bisnis harus memiliki batasan, masukan, serta keluaran yang jelas. Kecepatan layanan sesuai standar waktu menjelaskan setiap urutan kegiatan dari proses bisnis yang memiliki urutan dan atribusi waktu yang ditetapkan. Karena upaya untuk memenuhi kejelasan tujuan untuk pelanggan organisasi, maka proses harus memberikan nilai tambah dan mata rantai nilai. Maka kecepatan layanan diberikan sampai hadir output (nilai tambah), dan upaya dimensi waktu yang juga diberikan dalam memenuhi mata rantai nilai untuk kinerja kepada lingkungan stakeholders.

Kecepatan layanan juga sebagai bagian pengembangan organisasi. Manajemen secara teknis dan social mengelola setiap proses yang saling berkiatan sebagai bagian dalam suatu struktur aktifitas. Dimensi waktu dilekatkan sebagai waktu standar layanan yang dikendalikan efektivitasnya. Kecepatan layanan juga dipenuhi karena adanya fungsi organisasi yang berelasi dengan fungsi silang. Suatu aktifitas yang memiliki standar waktu juga terkait fungsi-fungsi diluar fungsi dalam rangka menghasilkan layanan menghasilkan produk dan jasa. Tanggungjawab kinerja karenanya menjadi bagian bersama tetapi juga mensyaratkan kepatuhan setiap fungsi mencapai kinerja masing-masing. Satu hambatan kinerja pada satu fungsi menghambat kinerja bersama organisasi. Karena dimensi waktu terkait manajemen yang bertanggung jawab terhadap kinerja, dan pengembangan organisasi melalui manajemen proses, maka kepatuhan pada waktu standar menjadi kebutuhan yang secara alami harus selalu dinilai seiring waktu. Pengelolaan sumber daya terkait tempat, fasilitas, bahan baku, keahlian, dan waktu dalam upaya mencapai kinerja. Suatu proses perlu secara intensif dikenali oleh perubahan kecepatan layanan, karena hal ini menjad indikasi kemampuan manajemen melalui alat dan cara serta berperilaku organisasi.

### (3) Optimalisasi Teknologi

Memanfaatkan teknologi untuk mencapai optimalisasi pada berbagai layanan dan aspek organisasi, layanan bisnis adalah ide pengembangan teknologi yang bersifat konsep- model strategic, dan teknologi fungsi teknis-fisik. Sesuai konteks aspek pengembangan organisasi, optimalisasi teknologi terkait juga dengan kehadiran relasi social sebagai wadah di mana teknologi hadir. Juga, dengan aspek administrative, terkait regulasi, system informasi, komunikasi dan relasi manajemen formal organisasi. Suatu pengembangan organisasi dan perubahan manajemen melalui optimalisasi teknologi adalah untuk mendukung upaya organisasi mencapai implementasi strategic organisasi untuk tujuan dan sasaran yang ditetapkan.

Optimalisasi teknologi diperlukan untuk mencapai hasil strategic yang sesuai dengan keinginan visi dan misi organisasi. Optimalisasi padanan teknologi dalam

perspektif "strategic" didukung metode system lunak dijabarkan dalam menetapkan hasil yang terbaik (up to date), tertinggi (highest) bagi organisasi dan syarat lingkungan . Ukuran optimal adalah ukuran untuk semua aspek atau fungsi layanan organisasi yang memenuhi kebutuhan dan keinginan, terkait hasil dengan kinerja. Optimalisasi yang memenuhi kesesuaian dengan ukuran efektifitas dan efisiensi yang distandarkan atau yang diharapkan menjadi batas terbaik untuk dapat dicapai dalam tujuan dan sasaran organisasi. Dalam perspektif strategic, metode system lunak diterapkan dalam merancang visi dan misi, dengan landasan nilai bagi organisasi dan lingkungan, karena alasan kebutuhan lingkungan internal dan eksternal organisasi.

Pengembangan organisasi dari dimensi social terkait sisi anggota organisasi. Pendekatan ini diterapkan karena keragaman dan kompleksitas organisasi dan social yang dapat memberikan konsekuensi pada kinerja organisasi. Optimalisasi modal social organisasi diperlukan dalam meningkatkan ukuran partisipasi dan keterlibatan serta pemberdayaan anggota organisasi. Peran anggota organisasi dipenuhi dengan berbagai model relasi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Anggota organisasi berpartisipasi, dilibatkan dan diberdayakan dengan sistem manajemen yang sesuai strategi, metode, teknik dan segala pendekatan upaya lain agar mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

Model partisipasi atau keikutsertaan yang memenuhi pengembangan organisasi adalah dipenuhinya secara substantive suatu keterlibatan mental dan perasaan, bukan hanya keterlibatan secara struktur organisasi yang formal. Partisipasi sebagai Kesediaan memberi sesuatu kontribusi kepada usaha organisasi mencapai tujuan. Adanya sikap mental yang memenuhi tanggung jawab, serta dari rasa memiliki organisasi dengan "sense of belongingness" (Keith Davis, 1962). Dari sisi kepemimpinan yang partisipatif, memberikan efektifitas pada kegiatan manajerial dan akan memberi pengaruhnya pada kinerja organisasi. Peran *leadership* hadir dalam pengelolaan tingkat partisipasi anggota organisasi.

Keterlibatan dalam organisasi terkait adanya dinamika hubungan di dalam kelompok kecil, besar dalam organisasi, baik tim formal maupun "task force" yang dibentuk. Keterlibatan kerja anggota organisasi dicirikan dengan tingkat keterlibatan yang tinggi, sikap yang kondusif dengan nilai diri pada anggota organisasi terhadap nilai pekerjaan, serta memiliki kepedulian pada bidang pekerjaan yang mereka lakukan. Seseorang yang memiliki "job involvement" yang tinggi akan terlibat dan hadir dalam pekerjaan yang sedang ia lakukan. Tingkat keterlibatan kerja yang tinggi berhubungan dengan *Organizational Citizenship Behavior* dan performansi kerja (Robbins, 2009).

Konsep pemberdayaan (empowerment) dalam konteks pengembangan organisasi dikaitkan dengan upaya mencapai kinerja produktifitas. Anggota organisasi mencapai peningkatan produktifitas ketika dilibatkan dalam organisasi. Gagasan keterlibatan anggota organisasi dengan lingkungan kerja berbasis teknologi mengarah pada konsep "job enrichment" Dalam konteks ini suatu pemberdayaan pada anggota organisasi terkait dengan



18 ranan yang diberikan dengan lebih bervariasi serta dapat menimbulkan motivasi dan produktivitas yang lebih besar. Pengembangan organisasi dalam pendekatan pemberdayaan anggota organisasi terkait upaya memanfaatkan secara optimum kemampuan anggota organisasi. Pemberdayaan anggota organisasi sebagai pendekatan pengelolaan organisasi dalam memenuhi nilai tidak hanya untuk organisasi tetapi untuk lingkungan social dan keberlanjutan lingkungan natural. Pengembangan organisasi dipenuhi melalui keterlibatan anggota organisasi sebagai "knowledge workers" yang memiliki keterampilan, pengetahuan dalam kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi yang berkembang.

Pemanfaatan organisasi melalui partisipasi dan keterlibatan anggota organisasi dalam akses fasilitas "smart technology" dengan kapasitas "knowledge" yang dimiliki. Landasan "knowledge" yang dimiliki anggota organisasi memberikan kesempatan berkembang bagi organisasi melalui dimensi social. Organisasi memerlukan pengembangan organisasi melalui "human resource managemet" yang kompeten. Seperti, hadirnya "knowledge workers" memberikan manfaat organisasi, karena kompetensi anggota organisasi dapat menjadikan "smart technology" menjadi efektif dan efisien. Pengembangan organisasi melalui peran "Knowledge workers" dapat mentransformasikan sisi perencanaan pekerjaan ke dalam proses menuju hasil yang berkinerja. Keterlibatan "knowledge workers" diperlukan dalam memanfaatkan kompetensi untuk menciptakan produk dan jasa, seperti terkait produk dan layanan yang focus pada kepuasan pelanggan dan lingkungan. Hal ini terkait pemenuhan produk dan layanan dengan menggunakan Teknologi cerdas (smart technology).

Keterlibatan anggota organisasi dengan "smart technology" tidak hanya untuk produk/layanan berbasis "hard system", tetapi juga pada keterkaitannya dengan "soft system". Tidak hanya pada sisi manufacture dan produksi yang berdimensi teknis, tetapi pada sisi komunikasi, seperti produk/layanan dalam konteks marketing. Layanan "smart technology" memfasilitasi hadirnya tidak saja nilai tambah bagi organisasi tetapi mata rantai nilai pada kepuasan pelanggan organisasi. Jaminan juga pada pemenuhan nilai social dan tanggungjawab pada akuntabilitas lingkungan natural. Pengembangan organisasi dengan "smart technology" representasi aspek strategi, administrative, soosio, dan tekknis. Teknologi yang memungkinkan hadirnya control awal dalam proses layanan (sensor-perlindungan) proses, akses secara kolaboratif dalam merasakan, menyesuaikan, dan menyediakan kebutuhan dan keinginan stakeholders dari organisasi. Teknologi cerdas (smart technology) menjadi bagian dari pengembangan organisasi. Dapat dikembangkan pada berbagai industry, usaha perdagangan, jasa, bahkan layanan pada organisasi pemerintahan.

Optimalisasi administrative dipenuhi sebagai implementasi teknologi sistem informasi terkait kebutuhan yang memenuhi syarat lingkungan regulasi (sector pemerintahan) dan pasar (sector bisnis/private) terkait organisasi. Sebagian besar pengembangan organisasi dipicu kekuatan pasar yang *demanding*. Kemudian, adanya mekanisme pengaturan pada suatu lingkungan bersifat formal juga menjadi bagian dari optimalisasi aspek administrative organisasi.

Implikasi pengembangan organisasi melalui aspek teknologi dijabarkan melalui tahap pengembangan organisasi dalam bentuk atau tahap *Development*, Inovasi, *Invention*.

Tabel 6.2.

Model Kuadran Pengembangan Organisasi

Teori dan Metode	Lama	Baru
Lama	Kondisi Existing	Innovation
Baru	Improvement	Invention

(Sumber, diolah, 2018)

Suatu pendekatan prioritas pengembangan ditempuh organisasi dengan penerapan konsep atau model pengembangan atau metode aplikasinya. Pengembangan bergerak dari kolom kondisi kekinian menuju (i) tahap pengembangan (ii) Inovasi dan terobosan (*invention*). Sumber terjadinya kondisi untuk perubahan dalam pengembangan organisasi antara lain adalah adanya tuntutan perubahan baik dari faktor internal dan eksternal organisasi serta adanya dorongan perubahan. Hal ini mendorong organisasi secara menyeluruh mengadakan perubahan secara berkesimbangan. Pengembangan melalui perubahan bermakna melakukan hal-hal dengan cara baru, mengikuti jalur baru, mengadopsi teknologi baru, menerapkan sistem baru, mengikuti prosedur-prosedur manajemen baru dengan konsep dan metode baru. Prioritas pengembangan merupakan pergeseran dari keadaan sekarang suatu organisasi menuju keadaan yang diinginkan di masa depan. Pengembangan melalui perubahan dari keadaan sekarang tersebut dilihat dari sudut struktur, proses, orang, peralatan-tenologi, bahkan perspektif budaya.

Manfaat menciptakan perubahan untuk pengembangan organisasi dilakukan dengan menentukan pola pengembangan organisasi yang sesuai dengan kompetensi dan kapabilitas organisasi. Suatu pola perubahan yang akan dijalankan lebih bersifat antisipatif, atau sebagai perencanaan pengembangan dan implementasi langkah strategisnya lebih bersifat adaptif terhadap perubahan lingkungan. Dalam hal ini organisasi selayaknya mampu menciptakan masa depan untuk adaptasi pada lingkungan. Pengembangan organisasi akan mampu membuat standar kualitas yang telah dipersyaratkan oleh organisasi maupun standar kualitas lain sesuai tuntutan lingkungan perubahan. Pengembangan organisasi dapat dirancang sendiri sehingga mampu menciptakan keunggulan dan keunikan di antara pesaing, dalam lingkungan di mana organisasi hadir.



#### **(4) Pengelolaan Proses Perubahan (MANAGING THE CHANGE PROCESS)**

Mengelola proses perubahan menjadi bagian penting dalam implementasi pengembangan organisasi dan efektifitas perubahan manajemen. Pendekatan pengelolaan proses perubahan relevan mengacu pada model pengembangan organisasi yang dikemukakan Lewin dalam ide melakukan perubahan organisasi. Terdapat 3 (tiga) langkah untuk melakukan perubahan organisasi, yaitu: *Unfreezing, Changing, dan Freezing*.

a. *Unfreezing* yaitu suatu langkah dalam membentuk kesadaran (*consciousness*) pada anggota organisasi untuk perlunya suatu perubahan. Tahap *Unfreezing* ini akan dihadapkan dengan dilema atau *disconfirmation*, pada individu atau kelompok untuk belum melihat perlunya kebutuhan untuk perubahan. Langkah pertama ini lebih difokuskan pada individu atau kelompok yang menolak perubahan untuk diberikan kesempatan partisipasi, komitmen dan memasuki keterlibatan untuk perubahan yang akan dilaksanakan. Peran "leader" diperlukan untuk tahap ini agar dicapai kondisi yang relevan untuk suatu perubahan.

b. *Changing* sebagai langkah pragmatis untuk melemahkan kekuatan pendorong (*driving force*) dan upaya memperlemah atau upaya untuk mengeliminasi kekuatan penolak perubahan (*resistances to change*). Tahap ini memerlukan implementasi pada langkah yang dilakukan dengan memenuhi diagnosa dan model baru berperilaku untuk dieksplorasi dan diuji penerapannya untuk proses yang dilaksanakan dalam suatu perubahan.

b. *Freezing* sebagai langkah penerapan perilaku baru untuk dinilai dan dievaluasi, serta akan diterima sebagai model jika memiliki karakteristik role model untuk proses memperkuat perubahan. Langkah ini lebih menekankan adanya proses pembekuan, atau melemahkan secara formal suatu perilaku yang telah berhasil dirubah, yang memerlukan pengendalian manajemen dengan sistem reward. Hal ini diterapkan dengan menggunakan pendekatan kelompok kerja dalam area dan level organisasi.

#### **(5) Implementasi global reporting initiative dengan system pelaporan terintegrasi.**

Cara yang efektif untuk memenuhi nilai melalui pengembangan organisasi dilakukan dengan suatu perubahan manajemen dengan implementasi sistem pelaporan global. Aspek pelaporan terintegrasi ini merepresentasikan nilai yang dikelola organisasi, dikomunikasikan pada lingkungan social. Melalui pemberdayaan organisasi, dengan relasi social, organisasi dengan system pelaporan terintegrasi memenuhi akuntabilitas pada nilai lingkungan natural secara berkelanjutan. Kebutuhan pada sistem pelaporan terintegrasi adalah suatu keniscayaan yang hadir, dan dapat dijelaskan sesuai model dan perspektif teori pengembangan organisasi. Menuju pelaporan terintegrasi dapat ditinjau dari sisi berperilaku organisasi dan manajemen. Pelaporan terintegrasi sebagai implementasi dari fungsi dan peran dari bentuk pelaporan yang diterapkan dan berkembang ada tahap sebelumnya.

Organisasi yang efektif dan produktif dalam industry, serta layanan organisasi yang berbeda, tampaknya memiliki dan dapat menumbuhkan beberapa aspek sebagai

karakteristik pengembangan organisasi melalui pelaporan terintegrasi. Manajer, pimpinan didukung anggota organisasi dapat membawa organisasi pada jalan menuju tingkat efektivitas terbaik dalam sistem pelaporan organisasi yang lebih kapabel dalam beradaptasi dengan perkembangan lingkungan. Pelaporan terintegrasi dibahas dalam bagian lain secara signifikan pada penulisan buku ini.

Terdapat berbagai tantangan organisasi untuk pengelolaan aspek perubahan (Change). Pertama, terkait kompetisi global dalam bisnis. Hal ini berlaku tidak saja pada sector private, tetapi juga pada sektor public (pemerintahan). Seperti berlakunya kesepakatan MEA, penerapan MDGs, SDGs dari badan dunia PBB. Kedua, focus pelanggan untuk kualitas terbaik. Kualitas adalah bahasa universal, dalam arti berlaku sebagai tuntutan dan syarat global. Ketiga, Perilaku dan kualitas pada pekerjaan. Keempat, Pengelolaan perilaku Organisasi dalam Perubahan Waktu. Mengelola perubahan manajemen memerlukan upaya manajemen dalam mengelola kondisi yang dihadapi. Pendekatan pengembangan organisasi dilakukan untuk menjaga organisasi survive dan bertumbuh. Pengelolaan aspek-aspek dalam pendekatan pengembangan organisasi akan memberikan arah dan implementasi untuk suatu manajemen perubahan. Konsep keefektifan organisasi yang berkembang, ditandai dengan adanya keberlangsungan perubahan manajemen terkait model pelaporan terintegrasi yang dilembagakan. Namun, terkait dengan konteks teori sistem, manajemen penting untuk mengembangkan satu poin tambahan, yaitu dimensi waktu yang diperlukan dan digunakan dalam proses pengembangan organisasi dan perubahan manajemen.

### **Ringkasan**

Pemahaman pada manajemen perubahan adalah sebagai suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang, kelompok, dan organisasi secara kesatuan. Organisasi dan manajemen adalah yang akan terkena dampak dari proses perubahan, sehingga menjadi focus perhatian dalam pengembangan organisasi (organizational development) tersebut. Semua organisasi harus berubah dan mengembangkan diri karena adanya tekanan dari lingkungan internal maupun eksternal. Walaupun perubahan yang terjadi lebih pada lingkungan, namun pada umumnya menuntut perubahan lebih pada sisi organisasional. Organisasi-organisasi bisa merubah tujuan dan strategi-strategi, teknologi, desain pekerjaan, struktur, proses-proses, dan orang. Perubahan-perubahan pada orang senantiasa mendampingi perubahan-perubahan sisi internal organisasi, terutama pada faktor-faktor yang menyangkut piranti lunak organisasi. Hal ini juga termasuk keperilakuan organisasi dalam pengembangan system informasi dalam organisasi secara strategic.

## Ringkasan

Pemahaman pada manajemen perubahan adalah sebagai suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang, kelompok, dan organisasi secara kesatuan. Organisasi dan manajemen adalah yang akan terkena dampak dari proses perubahan, sehingga menjadi focus perhatian dalam pengembangan organisasi (organizational development) tersebut. Semua organisasi harus berubah dan mengembangkan diri karena adanya tekanan dari lingkungan internal maupun eksternal. Walaupun perubahan yang terjadi lebih pada lingkungan, namun pada umumnya menuntut perubahan lebih pada sisi organisasional. Organisasi-organisasi bisa merubah tujuan dan strategi-strategi, teknologi, desain pekerjaan, struktur, proses-proses, dan orang. Perubahan-perubahan pada orang senantiasa mendampingi perubahan-perubahan sisi internal organisasi, terutama pada faktor-faktor yang menyangkut piranti lunak organisasi. Hal ini juga termasuk keperilakuan organisasi dalam pengembangan system informasi dalam organisasi secara strategic.



# Bab 6

## ORIGINALITY REPORT

11%

SIMILARITY INDEX

11%

INTERNET SOURCES

1%

PUBLICATIONS

7%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1	<a href="http://journal.uny.ac.id">journal.uny.ac.id</a> Internet Source	2%
2	<a href="http://rocketmanajemen.com">rocketmanajemen.com</a> Internet Source	1%
3	<a href="http://digilib.unila.ac.id">digilib.unila.ac.id</a> Internet Source	1%
4	<a href="http://download.sma1pekalongan.sch.id">download.sma1pekalongan.sch.id</a> Internet Source	1%
5	<a href="http://repository.usu.ac.id">repository.usu.ac.id</a> Internet Source	1%
6	<a href="http://www.stesislamicvillage.ac.id">www.stesislamicvillage.ac.id</a> Internet Source	1%
7	<a href="http://donyraka.wordpress.com">donyraka.wordpress.com</a> Internet Source	1%
8	<a href="http://nicolashutasoit.blogspot.com">nicolashutasoit.blogspot.com</a> Internet Source	<1%
9	<a href="http://edukasiniar.blogspot.com">edukasiniar.blogspot.com</a> Internet Source	<1%

10	<a href="http://eprints.ums.ac.id">eprints.ums.ac.id</a> Internet Source	<1%
11	Submitted to American Intercontinental University Online Student Paper	<1%
12	<a href="http://syifanurani.blogspot.com">syifanurani.blogspot.com</a> Internet Source	<1%
13	Submitted to Universitas Pendidikan Indonesia Student Paper	<1%
14	<a href="http://pt.scribd.com">pt.scribd.com</a> Internet Source	<1%
15	<a href="http://repository.uinjkt.ac.id">repository.uinjkt.ac.id</a> Internet Source	<1%
16	<a href="http://mikm.undip.ac.id">mikm.undip.ac.id</a> Internet Source	<1%
17	<a href="http://fr.scribd.com">fr.scribd.com</a> Internet Source	<1%
18	<a href="http://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Internet Source	<1%
19	Submitted to Universiti Sains Malaysia Student Paper	<1%
20	<a href="http://documents.mx">documents.mx</a> Internet Source	<1%

[ejournal.unsrat.ac.id](http://ejournal.unsrat.ac.id)

21	Internet Source	<1%
22	Submitted to Yonsei University Student Paper	<1%
23	blackmoon-sublimasi.blogspot.com Internet Source	<1%
24	darmansyah.weblog.esaunggul.ac.id Internet Source	<1%
25	d3ps.blogspot.com Internet Source	<1%
26	Submitted to Universitas Jember Student Paper	<1%
27	ejournal.stiesia.ac.id Internet Source	<1%
28	media.neliti.com Internet Source	<1%

Exclude quotes On

Exclude matches Off

Exclude bibliography On

# Bab 7

*by* Syaiful Hifni

---

**Submission date:** 15-Mar-2018 09:45AM (UTC+0700)

**Submission ID:** 930583056

**File name:** Bab\_7\_Isu\_Global\_Pelaporan\_terintegrasi.doc (337K)

**Word count:** 15444

**Character count:** 106176



## **BAB 7**

### **LINGKUNGAN ISU GLOBAL, NASIONAL, DAN SISTEM PELAPORAN TERINTEGRASI**

#### **7.1. Deskripsi Singkat**

Pelaporan terintegrasi adalah isu kontemporer yang implementasinya ditetapkan tahun 2020. Lingkungan yang berkembang menyertai adanya isu global pelaporan terintegrasi antara lain, MDGs, SDGs, MEA. Perkembangan lingkungan tersebut memiliki keterkaitan dengan isu "Global reporting Initiative (GRI), yang ditandai dengan pembentukan The IIRC yang mengembangkan kerangka pelaporan terintegrasi yang diterima secara internasional pada tahun 2014. Bahkan, The IIRC menerbitkan versi pertama untuk kerangka "Pelaporan terintegrasi Internasional (<IR> Framework) ini pada bulan Desember tahun 2013. Isu global ini berkorespondensi dengan situasi lingkungan global, dan secara nasional untuk Indonesia. Berbagai ide kerjasama internasional mensyaratkan hadirnya pertanggungjawaban organisasi (swasta, pemerintah, sosio) pada lingkungan social dan natural yang berkelanjutan. Bagaimana hal ini menjadi bagian dari upaya pelaporan yang dilaksanakan serta dengan hadirnya kerangka pelaporan terintegrasi.

#### **7.2. Kompetensi**

Tujuan dalam bab 7 ini untuk mendeskripsikan aspek-aspek isu global, kondisi nasional, terkait ide pelaporan terintegrasi :

- 1) Perspektif Lingkungan Isu Global dan Implikasi Pelaporan
  - 1.1. Keterkaitan Isu Global MDGs & Sistem Pelaporan
  - 1.2. Keterkaitan Isu Global SDGs & Sistem Pelaporan
  - 1.3. Keterkaitan Isu Global MEA & Sistem Pelaporan
  
- 2) Deskripsi Aspek Pembangunan dan Sistem Pelaporan Nasional
  - 2.1. Deskripsi Aspek Pembangunan Nasional dan Sistem Pelaporan
  - 2.2. Pengembangan Sistem Pelaporan Nasional (Pusat –Daerah)
  - 2.3. Pelaporan Sektor Dunia Usaha di Indonesia
  
- 3) Isu Global : Pelaporan Terintegrasi

Ringkasan

#### **7.3. Perspektif Lingkungan d Isu Global dan Implikasi Pelaporan**

Isu global yang dikemukakan berbagai otoritas global, seperti PBB dengan organisasi-organisasi yang berada di bawahnya, serta otoritas organisasi keuangan global, organisasi social dan lingkungan memberikan makna dalam implementasi tataran menuju dunia yang harmoni dan lestari. Beberapa ide sebagai isu global yang telah dilaksanakan dan yang terus dalam implementasinya antara lain: MDGs, SDGs, dan untuk kawasan Asia tenggara dengan MEA (implemenasi 2015-2025). Berbagai substansi yang menjadi "key point" isu pengembangan

global secara garis besar, focus pada harmoni dalam relasi social, serta keberlanjutan dengan dengan lingkungan natural. Dalam konteks Global Reporting Initiative (GRI) dengan rerangka pelaporan terintegrasi memberikan dasar untuk organisasi memenuhi akuntabilitas nilai organisasi, social dan natural. Berbagai sumber daya yang dikelola di berbagai belahan bumi menjadi perhatian bersama dalam konsep nilai "sustainability" dan "integrated". Posisi Indonesia memiliki keterkaitan dengan isu global, termasuk isu pelaporan terintegrasi.



(Sumber, Diolah, 2017)

Gambar 7.1.  
Lingkungan Global, Ide Pelaporan Terintegrasi, dan Perspektif Nasional

Ide global MDGs, dan perspektif SDSs, MEA, serta ide pelaporan terintegrasi memberikan pengaruh pada sistem nasional, terkait organisasi dan sistem pelaporan dalam pengembangannya.

### 7.3.1. Keterkaitan Isu Global MDGs & Sistem Pelaporan

#### Acuan Harmoni Mencapai Tujuan Sesuai MDGs (A)

<sup>8</sup> **Tujuan Pembangunan Milenium** (*Millennium Development Goals/MDGS*) sebagai **Deklarasi Milenium** hasil kesepakatan kepala negara dan perwakilan dari 189 negara Perserikatan Bangsa-bangsa (PBB) yang mulai dijalankan pada September 2000, berupa 8 (delapan) butir tujuan untuk dicapai pada tahun 2015. Targetnya adalah tercapai kesejahteraan rakyat dan pembangunan masyarakat pada 2015. Target ini merupakan tantangan utama dalam pembangunan di seluruh dunia yang terurai dalam **Deklarasi Milenium**, dari diadopsi oleh 189 negara serta ditandatangani oleh 147 kepala pemerintahan dan kepala negara pada saat Konferensi Tingkat Tinggi (KTT) Milenium di **New York** pada bulan September 2000 tersebut. Karena Pemerintah Indonesia turut menghadiri Pertemuan Puncak Milenium di New York tersebut dan menandatangani Deklarasi Milenium itu, maka menimbulkan konsekuensi untuk implementasi atas tujuannya pada tingkat Pemerintah. MDGs yang diformulasikan secara bersama pada tingkat global, dalam beberapa aspek bisa saja disesuaikan dengan situasi dan kondisi Indonesia, baik di tingkat pusat maupun daerah. Pencapaian





### 7.3.2. Keterkaitan Isu Global SDGs & Sistem Pelaporan

#### Acuan Harmoni Mencapai Tujuan SDGs (B) : 2015-2030

Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (Sustainable Development Goals/SDGs) atau dikenal sebagai Sasaran Global, adalah melanjutkan membangun Millenium Development Goals (MDGs), dengan delapan target dengan komitmen pencapaiannya pada tahun 2015. SDGs sebagai agenda keberlanjutan yang lebih luas, memiliki tujuan yang lebih jauh dari MDGs, mengatasi akar penyebab kemiskinan dan kebutuhan universal untuk pembangunan yang bekerja untuk semua orang. SDGs ini menandai tonggak penting dalam menempatkan dunia dalam pembangunan berkelanjutan. Kerjasama menuju SDGS akan memberikan menyatukan pandangan untuk suatu aspirasi warga untuk suatu perdamaian, kemakmuran, dan kesejahteraan, dan untuk melestarikan planet dunia. Tujuan Pembangunan Berkelanjutan SDGS adalah untuk menyelesaikan tugas dari MDGs, dan memastikan bahwa tidak ada aspek tujuan yang tertinggal.

#### Tantangan Mencapai Tujuan Sesuai SDGs (B)

Tabel 7.2.

#### Aspek Pembangunan SDGs

No	Uraian	Kode
	<b>expand all goals:</b>	
1	Menekan kemiskinan dalam semua bentuk di setiap tempat;	B1
2	Menekan kelaparan, keamanan makanan dan pengembangan nutrisi dan promosi pertanian berkelanjutan;	B2
3	Memastikan <i>hidup yang sehat dan kesejahteraan untuk semua pada semua usia</i> ;	B3
4	Memastikan inklusif dan keadilan kualitas pendidikan dan promosi peluang belajar seumur hidup untuk semua;	B4
5	Kualitas gender dan memberdayakan seluruh wanita dan perempuan;	B5
6	Ketersediaan dan keberlanjutan pengelolaan air dan sanitasi untuk semua	B6
7	Akses untuk terjangkau, reliabel, keberlanjutan dan energi modern untuk semua.	B7
8	Keberlanjutan, inklusif dan pertumbuhan ekonomi berkelanjutan, pekerjaan penuh dan produktif dan layak untuk semua; Infrastruktur yang tangguh,	B8
9	promosi inklusif dan industrialisasi berkelanjutan dan membantu perkembangan inovasi	B9
10	Ketidak-adilan di dalam dan antar negara;	B10



11	16 Pemukiman manusia inklusif, aman, tangguh dan berkelanjutan Konsumsi dan pola produksi berkelanjutan	B11
12	Tindakan penting untuk melawan perubahan iklim dan dampaknya;	B12
13	Melestarikan dan menggunakan samudera secara berkelanjutan, laut	B13
14	dan sumber daya laut untuk pengembangan berkelanjutan; Perlindungan,	B14
15	Ekosistem di daratan, hutan berkelanjutan, pemanasan global, dan penurunan tanah dan kehilangan keanekaragaman hayati.	B15
16	16 damai dan masyarakat yang inklusif untuk pengembangan, menyediakan akses untuk keadilan untuk semua dan membangun efektifitas, institusi yang inklusif dan akuntabel pada semua level;	B16
17	Penguatan cara pada implementasi dan revitalisasi kerjasama global untuk pengembangan berkelanjutan.	B17

(Sumber, Diolah Kembali, 2017)

SDGs mencakup 3 (tiga) prinsip pilar pembangunan berkelanjutan yang dipenuhi secara seimbang, yaitu meliputi: Pembangunan manusia (ii) Pembangunan Ekonomi ramah lingkungan (iii) Pembangunan lingkungan yang lestari.

Tujuan SDGs memberikan implikasi pada sistem pelaporan di Indonesia. Sesuai deksripsi isu global memberikan tantangan implementasi sistem pelaporan yang komprehensif dan efisien dengan 17 (tujuh belas) konten tujuan pelaporan pertanggungjawaban pengelolaannya. Hal ini berimplikasi secara nasional, di mana pada sector pemerintahan dengan dasar regulasi (SAP, 2010), dan dasar regulasi terkait aspek 58:ial dan lingkungan telah dipenuhi kelengkapan system pelaporan organisasi, baik di tingkat pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Juga pada sector swasta atau dunia usaha, baik BUMS, BUMN, BUMD sesuai bentuk, jenis usaha, dan ukuran usaha, menunjukkan arah pelaporan yang akomodatif dengan tujuan SDGs..

### 7.3.3. Keterkaitan Isu Global MEA & Sistem Pelaporan

#### Acuan Harmoni Mencapai Tujuan Sesuai MEA (C)

Pasca pembuatan dan penandatanganan pembuatan cetak biru MEA November 2007 yang dilakukan papa pemimpin Negara ASEAN, telah mendorong negara-negara ASEAN memasuki kesepakatan perdagangan barang dan jasa yang bebas, dan lalu lintas investasi secara komprehensif dengan mengacu pada prosedur bersama MEA. Implikasinya sesuai kesepakatan, pada akhir 2015 seluruh negara anggota MEA, yaitu: Brunei Darussalam, cambodia, Indonesia, Philippines, Singapore, Thailand, Vietnam, Laos PDR, Malaysia, Myanmar, memasuki pasaran bersama produk/ barang dan jasa serta kebebasan melakukan investasi dan produksi. Tujuan MEA adalah pasar Produk dan Jasa bersama ASEAN. Implementasi MEA bagi Pemerintah Indonesia dan dalam konteks peran Pemerintah Daerah adalah suatu kepentingan dalam mengidentifikasi elemen penting dari kesepakatan yang memerlukan kepemimpinan dalam pengelolaan kesepakatan MEA.

Pemerintah Indonesia atau State, Private dan Society adalah 3 (tiga) pihak yang memiliki keterkaitan dengan MEA. Pemerintah memberikan kebijakan dengan kerangka regulasi yang relevan dengan kesepakatan MEA serta melakukan program dan kegiatan pemberdayaan internal yang dapat meletakkan landasan bagi masyarakat dan sector swasta menyongsong MEA. Dalam tahap awal pelaksanaan MEA tahun 2015 – 2025, Pemerintah berkepentingan mengelola prioritas sektoral barang dan jasa yang masuk dalam 4 (empat) pilar MEA.

**Tabel 7.3.**  
**Aspek Pilar MEA**

No	Uraian	Kode
1	<b>Implementasi Pilar 1:</b> Single Market and Production Base	C.1.
1.1.	Merupakan kesepakatan dalam pembentukan satu pasar tunggal dan basis produksi yang mencakup 5 (lima) elemen inti, yaitu: free flow of goods; free flow of services; free flow of investment; free flow of capital; dan free flow of skilled labour.	C.1.1
1.2.	Kesepakatan ini juga mencakup 2 (dua) komponen penting yaitu sector-sector prioritas integrasi dan food, agriculture and forestry.	<sup>44</sup> C.1.2
1.3.	<b>Free flow of goods:</b>  Awal pemberlakuan MEA di akhir tahun 2015 meliputi 7 (tujuh) sektor produk, yaitu : (1)Produk pertanian, (2) Perikanan, (3) Karet, (4) Kayu, (5) Otomotif, (6) Elektronik, dan (7) Tekstil.	C.1.3.  C.1.4
1.4.	<b>Free flow of services:</b>  Awal pemberlakuan MEA di akhir tahun 2015 meliputi 5 (lima) sektor jasa, yaitu : (1) Pelayanan kesehatan, (2) Pariwisata, (3) Logistik, (4) Telematika, dan (5) Transportasi udara.	C.2.
2	<b>Implementasi Pilar 2:</b> Competitive Economic Region Tujuan utama dari kebijakan kompetisi adalah memelihara budaya kompetisi yang wajar	C.3.
3	<sup>45</sup> <b>Implementasi Pilar 3:</b> Equitable Economic Development (Meliputi SMEs development, Initiative for ASEAN Integration)	C.4
4	<b>Implementasi Pilar 4:</b> Integration into the Global Economy (Suatu operasional ASEAN yang ditingkatkan dalam lingkungan global dengan independensi pasar dan globalisasi industri)	

(Sumber, Diolah kembali, 2017)

## 1. Single Market and Production Base

Suatu dasar produksi dan pasar tunggal ASEAN akan terdiri dari 5 (lima) elemen pokok atau inti, yaitu:

Tabel 7.4.  
Aspek Pilar “Basis Produksi dan Pasar Tunggal” MEA

Elemen Pokok	Liberalisasi MEA	Fasilitasi MEA
Arus Barang	-Arus beban perdagangan barang  Penghapusan Bea Masuk (Tariif), dan Peniadaan hambatan non tarif (Non – 47 rriff Barriers)	Integrasi Standar Kepabeanaan dan teknis perdagangan
Arus Jasa	Akses penuh ke pasar dan menghapus semua larangan yang substansial pada perdagangan jasa.	MRA (Mutual Recognition Arrangement) ; pertukaran tenaga profesional.
Arus Investasi	Semua Industri & Jasa tersedia untuk Investor di lingkungan ASEAN	Transparansi & penghilangan pajak berganda, ditopang pemasaran bersama
Arus Modal	Merelaksasi aturan kontrol investasi portofolio intra-ASEAN.	Mengharmonisasi standar pasar modal.
Arus Tenaga Kerja	Menghilangkan diskriminasi tenaga kerja di lingkungan ASEAN	Harmonisasi standar pada aspek pendidikan dan pelatihan.

(Sumber, Diolah kembali, 2017)

Rincian liberalisasi dan fasilitasi pillar MEA dijabarkan:

### 35 Pillars I: Single Market and Production Base

#### (i) Free flow of Goods:

- Eliminasi Tarif: eliminasi pajak impor seluruh produk, kecuali untuk *Sensitive and highly Sensitive List* tahun 2010 for ASEAN -6 dalam tahun 2015, dengan fleksibilitas untuk beberapa sensitive product tahun 2018
- Eliminasi Hambatan non Tarif: (Non-Tariff Barriers): Transparansi melalui pengumuman prosedr dan penetapan suatu mekanisme pengawasan yang efektif, program kerja yang disepakati dalam mengeliminasi hambatan non tarif, mencapai transparansi ada ukuran-ukuran non tarif dan menuju dimilikinya aturan regional yang mungkin dan regulasi konsisten dengan praktek terbaik pada tingkat internasional 3
- Aturan pada negara asal (Rules of Origin/RoO): tait pusat produksi global sebagai bagian dari mata rantai suplai global menempatkan ROO yang responsif untuk perubahan dinamika dalam proses produksi global sebagai: fasilitas perdagangan dan investasi antara negara anggota ASEAN, mempromosikan jaringan produksi regional, memberi semangat



- pengembangan SMEs, dan mempersempit jarak pengembangan, dan mendorong peningkatan penggunaan skema AFTA CEPT (CEPT RoO)
- Fasilitas Perdagangan (Trade Facilitation): Pengembangan dan implementasi program kerja fasilitas perdagangan komprehensif yang menuju kemudahan, harmonisasi standarisasi perdagangan dan bea, proses, prosedur dan aliran informasi yang berhubungan.
- Customs Integration: menuju Visi ASEAN Customs 2020 yang dimulai pada 2015 (ASEAN e-Customs)
- ASEAN Single Window: Lingkungan dimana jendela tunggal ini memfasilitasi dengan liberalisasi untuk 10 (sepuluh) negara anggota ASEAN dalam integrasi dan operasi individual negara anggota, memungkinkan pengajuan secara sendiri-sendiri data dan informasi, satu kesatuan dan proses sinkronisasi dari data dan informasi dan pembuatan keputusan satu kesatuan untuk ijin cargo bea cukai untuk ijin bea cukai ekspedisi, mengurangi biaya dan waktu transaksi, dan menjangkau efisiensi perdagangan dan kompetisi.
- Standar-standar dan hambatan Teknis untuk Perdagangan: sistem dari standar, penjaminan mutu, akreditasi, dan pengukuran hal krusial untuk mendorong efisiensi yang lebih besar dan mencapai efektifitas cost dari produksi pada import/eksport regional ASEAN.
- Implikasi:
- Rerangka Regulasi : Regulation Impact Assessment (RIA): ASEAN Free Trade Area (AFTA), Common Effective Preferential Tariffs (CEPT) aturan dari negara asalnya prosedur-prosedur sertifikasi operasional, harmonisasi standar dan kesesuaian prosedur, CEPT for AFTA Agreement, e-Customs, United Nation Trade data Elements Directory (UNTDDED) dan Akselerasi pada pengenalan ICT untuk proses digital, pertukaran, ASEAN Cargo Clearance dan ASEAN Customs Declaration Document, Sectoral Mutual Recognition Arrangements (MRAs) on Conformity Assessment for specific Sector Identified in the ASEAN Framework Agreement on MRAs, WTO Agreement on Technical Barriers to Trade and The ASEAN Policy Guideline on Standards and Conformance..
- Rerangka regulasi: harmonisasi RoO dengan Regulasi tingkat ASEAN :

#### **Pillar 1: Single Market and Production Base**

##### **(ii) Free flow of Services:**

- Salah satu dari elemen penting dalam merealisasikan AEC, di mana secara substantif tidak ada restriction untuk penyedia-penyedia jasa, dalam pemenuhan jasa dan dalam membangun perusahaan-perusahaan melintas batas negara di kawasan ASEAN, tunduk pada regulasi domestik. Liberalisasi pada jasa-jasa telah dilakukan melalui putaran-putaran dari negosiasi terutama di bawah Coordination Committee on Services (CCS). Negosiasi pada beberapa sector jasa spesifik seperti jasa-jasa keuangan dan transpor udara dilakukan melalui bagian Kementerian masing-masing. Dalam liberalisasi jasa-jasa, seharusnya tidak ada pemuatan kembali komitmen, dan fleksibilitas terhadap hal yang disetujui harus diberikan pada seluruh negara anggota ASEAN.
- Fasilitasi free flow of services tahun 2015, ASEAN bekerja ke depan mengakui kualifikasi profesional dengan suatu sudut pandang untuk memfasilitasi pergerakan mereka di dalam lingkungan ASEAN;
  - o Menghapus secara substantial seluruh larangan pada perdagangan dalam jasa-jasa untuk 4 sektor jasa prioritas, transportasi udara, e-ASEAN, kesehatan dan pariwisata tahun 2010, dan sektor jasa prioritas kelima yaitu jasa logistik tahun 2015;
  - o Menghapus secara substantial seluruh larangan pada perdagangan jasa untuk seluruh sector jasa lainnya tahun 2015;



- o Melakukan liberalisasi melalui putaran berurut-urutan untuk setiap 2 tahun hingga 2015;
- o Target untuk menjadwalkan jumlah minimum dari sub sector baru untuk setiap putaran: 10 sub sector dalam 2008; 15 dalam 2010; 20 dalam 2012; 20 dalam 2014; dan 7 dalam 2015, berdasarkan GATS W/120 universe of classification;
- o Paket jadwal komitmen untuk setiap putaran terkait dengan parameter yang mengikuti: tidak ada larangan untuk model 1 dan 2 dengan pengecualian disebabkan oleh alasan aturan yang bonafide (public safety) yang tunduk pada perjanjian melalui seluruh anggota negara ASEAN berdasarkan kasus per kasus;
- o Mengizinkan kesemua negara ASEAN untuk penyertaan modal tidak kurang daripada 51% tahun 2008; 70 % tahun 2010 untuk 4 sektor jasa prioritas, tidak lebih sedikit dari 49% tahun 2008; 51 % tahun 2010 dan 7% tahun 2013 untuk jasa logistik, dan tidak lebih sedikit dari 49% tahun 2008, 51% tahun 2010 dan 70% untuk sector jasa lainnya; dan
- o Progresif menghapus 3 modus pembatasan akses pasar lainnya tahun 2015.
- Mengatur parameter pada liberalisasi untuk pembatasan perlakuan nasional, modus 4 dan pembatasan dalam komitmen horizontal untuk setiap putaran dalam tahun 2009;
- Komitmen jadwal menurut parameter yang disepakati untuk pembatasan perlakuan nasional, modus 4 dan pembatasan dalam komitmen horizontal diatur dalam tahun 2009;
- Menyelesaikan kompilasi pada suatu inventarisasi hambatan untuk jasa-jasa dalam Agustus 2008;
- Memungkinkan untuk fleksibilitas keseluruhan, yang mana meliputi keseluruhan sub – sektor dikecualikan dari liberalisasi dan sub-sub sector dalam hal mana tidak semua parameter yang disetujui dari liberalisasi pada mode supply terpenuhi dalam penjadwalan komitmen liberalisasi. Penjadwalan pada komitmen liberalisasi dalam setiap putaran seharusnya diberikan dengan fleksibilitas yang mengikat;
- Kemungkinan untuk menangkap (catching up) dalam putaran berikutnya jika satu negara anggota tidak mampu memenuhi parameter dari komitmen yang ditetapkan pada putaran sebelumnya;
- Memungkinkan untuk mengganti sub-sub sector yang telah disetujui untuk diliberalisasi dalam suatu putaran tetapi untuk mana anggota negara ASEAN tidak mampu membuat komitmen dengan sub sector di luar sub sector yang disetujui;
- Liberalisasi melalui ASEAN minus X formula
- Melengkapi *Mutual Recognition Arrangements (MRAs)* sekarang di bawah negosiasi seperti Jasa arsitektur, jasa akuntansi, surveying qualifications, Praktisi medis/kesihatan dalam tahun 2008, dan praktisi dokter gigi tahun 2009;
- Implementasi MRAs secepatnya terkait dengan ketentuan dari masing-masing MRAs;
- Mengidentifikasi dan mengembangkan MRAs untuk jasa profesional lainnya tahun 2012, untuk dilengkapi dalam tahun 2015;
- Penguatan pengembangan sumber daya manusia dan pembangunan kapasitas dalam area jasa-jasa
- Untuk sector jasa keuangan: langkah-langkah liberalisasi pada sector jasa keuangan seharusnya mengizinkan anggota untuk memastikan tertibnya pengembangan sector keuangan dan pemeliharaan pada stabilitas sosial ekonomi dan keuangan.
- Anggota negara ASEAN akan dipandu melalui prinsip-prinsip dalam meluluskan langkah –langkah liberalisasi mereka:
  - o Liberalisasi melalui ASEAN minus X formula di mana negara-negara yang siap untuk liberalisasi pertama dapat melanjutkan dan bekerjasama dengan lainnya kemudian;
  - o Proses liberalisasi seharusnya mengambil tempat dengan hormat untuk tujuan kebijakan nasional dan tingkat ekonomi dan pengembangan sector keuangan dari anggota –anggota individual.
- Tindakan-tindakan :

- Liberalisasi atas pembatasan –pembatasan secara progresif dalam sub sector atau mode sebagai mode yang mana tidak diidentifikasi di bawah *Pre-agreed flexibilities* dalam tahun 2020.

**Implikasi:**

- Rerangka Regulasi : Regulation Impact Assessment (RIA); Mutual Recognition Arrangements (MRAs) sesuai Jasa Layanan
- Rerangka regulasi: harmonisasi RoO dengan Regulasi tingkat ASEAN

11

**Pilar 1: Single Market and Production Base**

**(iii) Free flow of Investment**

- Suatu *regime* investasi bebas dan terbuka adalah kunci untuk meningkatkan daya saing ASEAN dalam daya tarik investasi langsung asing yang sebaiknya dala mitra ASEAN.
- Keberlanjutan aliran masuk dari investasi baru dan investasi kembali akan mendorong dan yakinkan pengembangan dinamis dalam ekonomi ASEAN;
- Kerjasama investasi ASEAN sedang dilaksanakan melalui Framework Agreement on ASEAN Investment Area (AIA) 1998, sementara perlindungan investasi diberikan di bawah kesepakatan yang terpisah, seperti the ASEAN Agreement for The Promotion of Investment, 1987 atau biasa disebut sebagai ASEAN Investment Guarantee Agreement (IGA);
- Berdasarkan AIA, seluruh industri (dalam sector manufaktur, pertanian, perikanan, kehutanan, dan pertambangan dan penggalian, dan jasa-jasa insidental dari 5 sektor ini) seharusnya dibuka dan jaminan perlakuan nasional untuk investor keduanya pada tahap awal-pembentukan dan pada saat pasca pembentukan, dengan beberapa pengecualian sesuai daftar dalam *member countries Temporary Exclusion List (TEL)*, and *Sensitive List (SL)*. TEL harus dihapus berdasarkan jadwal yang telah disepakati. Meskipun SL tidak mempunyai waktu untuk pentahapan keluar, SL akan direviu secara periodik.
- Untuk meningkatkan integritas nasional serta untuk mempertahankan suatu area investasi kompetitif, keduanya "The Framework Agreement on the AIA dan The ASEAN IGA akan direviu. Tujuannya adalah untuk mewujudkan suatu kesepakatan investasi yang lebih komprehensif yang mana harus dilihat ke depan dengan features yang ditingkatkan, ketentuan dan kewajiban melalui pertimbangan praktik terbaik internasional yang akan meningkatkan keyakinan investor di ASEAN.
- **The ASEAN Comprehensive Investment Agreement (ACIA) yang mana akan membangun persetujuan AIA yang suda hada dan ASEAN IGA, yang akan meliputi pilar berikut:**
  - **Perlindungan Investasi**
    - o Penyediaan perlindungan yang meningkat untuk seluruh investor dan investasi mereka ditutup di bawah kesepakatan komprehensif.
  - Tindakan-Tindakan:
  - Untuk memperkuat ketentuan yang mengikat diantara mereka;
  - Mekanisme penyelesaian perselisihan antara investor dan negara
  - Transfer dan pemulangan capital, laba, dividen dll
  - Cakupan transparan pada pengambilalihan dan kompensasi;
  - Perlindungan penuh dan keamanan, dan
  - Perlakuan pada kompensasi untuk kerugian yang diperoleh dari perselisihan.
  - Fasilitasi dan Kerjasama:
    - o Suatu yang lebih transparan, konsisten dan aturan investasi yang dapat diprediksi, regulasi-regulasi, kebijakan dan prosedur-prosedur.
  - Tindakan-tindakan:
    - o Harmonisasi yang mungkin dilakukan, kebijakan investasi untuk mencapai komplementasi industri dan integrasi ekonomi;



- Mempersingkat dan penyederhaan prosedur untuk aplikasi investasi dan persetujuan;
- Mendorong penyebaran informasi investasi: aturan, regulasi, kebijakan dan prosedur, termasuk melalui pusat investasi satu atap atau badan promosi investasi;
- Penguatan databases pada semua bentuk dari investasi meliputi barang-barang dan jasa-jasa untuk fasilitasi perumusan kebijakan;
- Penguatan koordinasi antara Kementerian Pemerintah dan instansi yang bersangkutan;
- Konsultasi dengan sector swasta ASEAN untuk fasilitasi investasi, dan
- Mengidentifikasi dan bekerja menuju area-area pada luas ASEAN serta integrasi ekonomi bilateral
- Promosi dan Kesadaran
- Mendorong ASEAN sebagai suatu area investasi terintegrasi dan jaringan produksi

Tindakan-tindakan:

- Membuat kebutuhan lingkungan untuk mendorong seluruh bentuk dari investasi dan pertumbuhan baru area-area ke dalam ASEAN
  - Mendorong Investasi intra ASEAN, terutama investasi dari ASEAN-6 ke CLMV (Cambodia, Laos, Myanmar, Vietnam);
  - Mendorong pertumbuhan dan pengembangan dari SMEs (IKM) dan MNEs (Multinasional)
  - Mendorong komplementasi industri dan jaringan produksi diantara MNCs di ASEAN;
  - Mendorong misi investasi bersama yang fokus pada kluster daerah dan jaringan produksi;
  - Memperpanjang manfaat dari inisiatif kerjasama industri ASEAN dalam tambahan ke skema AICO untuk mendorong kluster daerah/regional dan jaringan produksi, dan
  - Bekerja menuju pembangunan suatu jaringan yang efektif pada kesepakatan bilateral pada penghindaran pajak berganda antara negara-negara ASEAN.
  - Liberalisasi
- Liberalisasi progresif pada regime investasi negara-negara ASEAN untuk mencapai investasi terbuka dan bebas dalam akhir tahun 2015.

Tindakan-tindakan:

- Memperpanjang perlakuan non diskriminasi, termasuk perlakuan nasional dan perlakuan negara yang paling disukai untuk investor di ASEAN dengan pengecualian terbatas, meminimalisir di mana mungkin, eliminasi seperti pengecualian;
- Mengurangi dan di mana mungkin, mengeliminasi pembatasan untuk masuknya investasi dalam sector integrasi prioritas meliputi barang dan;
- Mengurangi dan di mana mungkin, mengeliminasi pengukur-pengukur pembatas investasi dan hambatan-hambatan lainnya, termasuk persyaratan kinerja.

Implikasi:

- Rerangka Regulasi : Regulation Impact Assessment (RIA): Mutual Recognition Arrangments (MRAs) sesuai Jasa Layanan, ASEAN IGA, ACIA,
- Rerangka regulasi: harmonisasi RoO dengan Regulasi tingkat ASEAN :

35

#### **Pillar I: Single Market and Production Base**

##### **(iv) Free flow of Capital**

- Penguatan Pengembangan pasar Modal ASEAN dan integrasi

Tindakan-tindakan:

- Mencapai harmonisasi yang lebih besar dalam standar-standar pasar modal di ASEAN, dalam area pada aturan penawaran untuk debt securities, syarat pengungkapan dan aturan distribusi;

- Fasilitasi MRAs atau kesepakatan untuk saling mengakui kualifikasi dan pendidikan dan pengalaman pada profesional pasar modal.
  - Mencapai fleksibilitas yang lebih besar dalam bahasa dan yang mengatur persyaratan hukum untuk penerbitan surat-surat berharga;
  - Meningkatkan pemotongan struktur pajak, di mana mungkin, untuk mendorong pelebaran pada basis investor dalam *ASEAN debt issuance*, dan
  - Fasilitasi upaya mendorong pasar untuk membangun pertukaran dan keterkaitan pasar utang, termasuk aktifitas peningkatan modal lintas batas.
  - Memungkinkan mobilitas modal yang lebih besar
  - Liberalisasi pada pergerakan modal didasarkan prinsip-prinsip berikut:
    - Memastikan suatu liberalisasi neraca modal yang teratur konsistendengan agenda nasional negara-negara anggota dan kesiapan pada ekonomi;
    - Memungkinkan perlindungan yang memadai terhadap instabilitas potensi makro ekonomi, dan resiko sistemik yang dapat muncul dari proses liberalisasi, termasuk hak untuk mengadopsi langkah-langkah yang diperlukan untuk memastikan stabilitas makro ekonomi; danMeyakinkan manfaat pada liberalisasi bagi untuk seluruh negara negara ASEAN
- Tindakan-tindakan: Menghapus dan pembatasan yang ringan dimana sesuai dan mungkin untuk fasilitasi aliran pembayaran dan transfer untuk transaksi rekening berjalan; Menghapus atau pembatasan yang ringan pada aliran di mana sesuai dan mungkin untuk mendukung investasi asing langsung dan inisiatif untuk mendorong pengembangan pasar modal.
- Implikasi: Rerangka Regulasi : Regulation Impact Assessment (RIA); Mutual Recognition Arrangments (MRAs) terkait lembaga /institusi serta pasar modal dan pasar keuangan; Rerangka regulasi untuk harmonisasi RoO dengan Regulasi tingkat ASEAN.

**Pillar 1: Single Market and Production Base**  
**(v) Free flow of Skilled Labour**

- Dalam mengijinkan pergerakan yang terkelola atau fasilitasi untuk perpindahan dari natural person suatu negara ke anggota negara ASEAN lainnya, yang terlibat dalam perdagangan barang dan jasa, dan investasi menurut aturan umum pada negara penerima.
- Tindakan-tindakan:
- Fasilitasi penerbitan Visa dan ijin lulus bekerja untuk profesional di lingkungan ASEAN dan tenaga kerja terdidik dan ahli (skilled labor) yang terlibat dalam lintas batas perdagangan dan aktifitas terkait investasi;
  - Dalam fasilitasi *the free flow of services* (2015), ASEAN juga bekerja menuju harmonisasi dan standardisasi, dengan suatu sudut pandang fasilitasi pergerakan terkait tenaga kerja di dalam kawasan ASEAN.
  - Tindakan-tindakan:
    - Mencapai kerjasama diantara anggota Jaringan Universitas ASEAN (AUN) untuk meningkatkan mobilitas untuk *students* dan *staffs* keduanya dalam lingkungan ASEAN;
    - Mengembangkan *core competenci* dari setiap negara anggota ASEAN dalam hal mendorong *skills, job placements*, dan pengembangan jaringan informasi pasar tenaga kerja di antara negara anggota ASEAN.



## Implikasi:

- Rerangka Regulasi : Regulation Impact Assessment (RIA); Mutual Recognition Arrangments (MRAs) terkait lembaga /institusi serta pasar modal dan pasar keuangan;
- Rerangka regulasi: harmonisasi ROO dengan Regulasi tingkat ASEAN :

### - **Priority Integration Sectors (PIS)**

- Kesepakatan untuk integrasi lintas negara ASEAN dengan berbagai macam sektor ekonomi. ASEAN telah mengakui besarnya tantangan ini akan muncul dan awalnya difokuskan pada sumberdaya untuk integrasi komprehensif pada jumlah yang terbatas dari sektor prioritas, yang mana melayani sebagai katalisator untuk seluruh integrasi ekonomi ASEAN.

- 12 prioritas sektor integrasi diidentifikasi untuk akselerasi integrasi ekonomi. Beberapa negara anggota mengambil peran sebagai koordinator untuk setiap sektor. Setiap prioritas sektor integrasi memiliki Peta Jalan, yang mana mengkombinasikan inisiatif spesifik dari sektor dan luasnya inisiatif yang melintas antar seluruh sektor sebagai pengukur fasilitas perdagangan.

- Menumbuhkan efisiensi pada sektor-sektor kunci ini akan memungkinkan ASEAN untuk bersaing dalam permodalan, dan menahan nilai tambah aktifitas ekonomi dan kesempatan kerja di lingkungan ASEAN. Pendekatan sektoral mengijinkan daerah untuk fokus pada keterbatasan sumber daya pada kecepatan dan kedalaman integrasi dalam area-area kritikal ini. Menyediakan anggota –anggota ASEAN peluang untuk mengamati dan mengelola dampak dari integrasi dan untuk bersama-sama mengelola untuk integrasi ekonomi sebelum menuju integrasi yang lebih luas ke luar ASEAN.

- Tindakan-tindakan:

- Mendukung reviu secara tahunan untuk monitor status, kemajuan dan efektifitas PIS Peta Jalan untuk meyakinkan implementasinya tepat waktu;

- Identifikasi sektor proyek spesifik atau inisiatif melalui dialog reguler atau konsultasi dengan stakeholders, terutama sektor swasta.

12 sektor prioritas integrasi MEA sejak 2015:

A. Perdagangan Jasa : (1) *Health Care*, (2) *Tourism*, (3) *Logistic Services*, (4) *Telecommunication ( E-ASEAN)*, (5) *Air Travel Transport*.

B. Perdagangan Barang : (1) *Agro-Based products*, (2) *Electronics*, (3) *Fisheries*, (4) *Rubber Based products*, (5) *Textils and Apparels*, (6) *Automotive*, (7) *Wood base products*.

### - **Food, Agriculture and Forestry**

- Mencapai perdagangan intra dan ekstra ASEAN dan persaingan dalam jangka panjang pada *ASEAN's food, agriculture*, dan komoditi/produk-produk kehutanan.

- Tindakan-tindakan:

- o Memonitor implementasi dari skema CEPT-AFTA untuk produk pertanian dan kehutanan

- o Pengembangan dan penerapan sistem nanajemen kualitas perikanan yang menjamin keamanan makanan dan mendukung posisi kompetitif pada produk perikanan ASEAN pada pasar dunia melalui implementasi, validasi, verifikasi dari Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP)- berbasis sistem dan praktek laboratorium yang dikembangkan, dan adaptasi kualitas dan sistem manajemen keamanan sehingga dapat diterapkan untuk SMEs di ASEAN tahun 2009;

- Membangun Good Agriculture/Aquaculture Practice (GAP), Good Animal Husbandry Practices (GAHP), Good Hygiene Practices (GHP), Good Manufacturing Practices (GMP), dan HACCP berbasis sistem, untuk produk makanan dan pertanian dengan perdagangan yang bermakna /perdagangan yang potensial tahun 2012;
  - Harmonisasi karantina dan prosedur sampling/inspeksi tahun 2010 dan ukuran ukuran Sanitary dan phytosanitary (kesehatan nabati) untuk pertanian, makanan dan produk kehutanan dengan perdagangan bermakna /perdagangan yang potensial dalam kaitan dengan acuan/standar internasional yang diterapkan tahun 2015;
  - Harmonisasi the Maximum Residue Limits (MRLs) dari pestisida yang biasa digunakan untuk produk tanaman yang diperdagangkan secara luas selaras dengan acuan/standar internasional yang diterapkan tahun 2015;
  - Harmonisasi kerangka regulasi untuk produk-produk pertanian turunan dari modern biotechnology dalam kaitan dengan acuan/standar internasional yang diterapkan tahun 2015;
  - Harmonisasi standar kualitas dan keamanan untuk prosedur holtikultura dan produk pertanian pada kepentingan ekonomi dalam kawasan ASEAN, dalam kaitan dengan acuan/standar internasional yang mana diterapkan tahun 2015;
  - Harmonisasi pengendalian kesehatan *the animal* (terrestrial and aquatic) untuk keamanan makanan dari *animal origin* melalui skema standar "a common bio-security management" dalam kaitan dengan acuan/standar internasional yang diterapkan tahun 2015;
  - Harmonisasi acuan untuk pemakaian dari bahan kimia dalam *aquaculture* dan ukuran-ukuran untuk mengeliminasi pemakaian kimia yang berbahaya, dalam kaitan dengan acuan/standar internasional yang diterapkan tahun 2009;
  - Mengembangkan kerangka acuan regional pada pendekatan bertahap untuk sertifikasi hutan tahun 2015.
- 3
- Mendorong kerjasama, pendekatan bersama dan transfer teknologi antara negara anggota ASEAN dan internasional, organisasi regional dan sektor swasta.
  - Tindakan-tindakan:
    - Mengembangkan strategi /posisi bersama pada isu terkait kepentingan ASEAN dengan organisasi internasional seperti WTO, FAO (UN), World Organization for Animal Health (OIE), International Plant Protection Convention (IPPC), CODEX, Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora (CITES) dan dialog partner.
    - Mendorong Riset kolaboratif dan transfer teknologi dalam pertanian, makanan dan produk kehutanan;
    - Membangun aliansi strategis dan pendekatan bersama dengan sektor swasta dalam mendorong keamanan makanan, investasi dan peluang joint venture, promosi untuk produk pertanian dan akses pasar;
    - Penguatan upaya untuk berperang dengan penebangan ilegal dan kaitannya dengan perdagangan, kebakaran hutan dan dampak yang ditimbulkannya, dan
    - Penguatan upaya untuk berperang melawan perikanan ilegal.

## 2. *Competitive Economic Region*

Penguatan budaya untuk kompetisi yang *fair (fair competition)*, termasuk institusi dan aspek regulasi yang menopang upaya. Aspek ini meliputi juga perlindungan bagi konsumen di daerah secara luas, dan jaminan yang kuat untuk *intellectual property rights*. Kebijakan kompetisi dan regulasi akan berperan secara luas dan penting sebagai kekuatan ekonomi yang dibangun dengan kompetisi yang sehat dan efektif. Melalui penciptaan tingkatan untuk operasional bisnis di daerah,



kebijakan kompetisi dan regulasi memberikan inovasi besar, produktifitas dan efisiensi, memberikan benefit untuk bisnis dan juga bagi konsumen. Anggota Negara ASEAN bersepakat untuk terus mengintensifkan upaya mereka untuk mengenalkan kebijakan kompetisi dan regulasi di tahun 2015. Beragam aktifitas mencapai lebih jauh juga telah dilaksanakan untuk mengedukasi *general public* terkait pentingnya kebijakan kompetisi dan bagaimana bisa memungkinkan mempengaruhi mereka.

Kompetisi ekonomi kawasan ASEAN juga mensyaratkan dukungan untuk *physical infrastructure* seperti sarana *highways, airports and rail lines, power grids and gas pipelines*. Dalam konteks ASEAN dibangun peruntukan *roads and highways* dari *the Member States forming the ASEAN Highway Network (AHN)* yang dikoneksikan secara fisik. Hal ini juga terkait pembenahan kualitas dari beberapa route yang dibutuhkan untuk dikembangkan sesuai standar. Jaringan ASEAN Highway, termasuk prioritas "Transit Transport Routes (TTR)," sebagai suatu infrastruktur yang vital dan komponen logistic yang mendukung fasilitas perdagangan, peluang investasi dan *tourism*. Jalan dan jumlah tanda jalan sepanjang TTR ASEAN yang menjadi jalan utama telah diinstal untuk mencapai keamanan dan menyediakan kenyamanan bagi pemakai jalan.

The ASEAN Power Grid (APG) ditujukan pada pembangunan *a regional power transmission network* menghubungkan seluruh Negara. Pemenuhan rencana sejumlah 16 cross-border interconnections yang telah dipasang untuk dioperasikan. Sebagai tambahan, *the Trans-ASEAN Gas Pipeline (TAGP)* ditujukan untuk menghubungkan *the gas pipeline infrastructure of ASEAN Member States* dan mendukung distribusi gas (termasuk Liquefied Natural Gas/LNG) untuk dikirimkan melalui *across Member States' borders*. Terdapat *currently 11 bilateral pipeline* yang berhubungan dengan total panjang 3,020 km. Hal ini mengikuti hubungan koneksi antara Negara untuk mencapai *cross-border electricity trade* dalam memenuhi pertumbuhan permintaan energy listrik. Proyek ini juga menyediakan peluang sector swasta untuk berinvestasi, *financing* dan *technology transfer*.

Keseluruhan dari kesepakatan dan *protocols* pada liberalisasi *air services* di bawah *the ASEAN Open Skies Policy* untuk *cargo* dan layanan penumpang telah masuk dalam kesepakatan dan diimplementasikan. Hal ini secara substansi untuk mencapai *air connectivity* dalam daerah dengan perluasan *air capacity* dan menciptakan lebih banyak peluang untuk jumlah yang lebih besar bagi jumlah orang yang bepergian terbang ke negara di kawasan ASEAN.

Sektor lain dari ASEAN infrastructure yang terus dibangun terkait *telecommunication*. Pengaturan *ASEAN telecommunication* dalam 2012 diumumkan untuk memberi perhatian dalam mengurangi *international mobile roaming rates* antar Negara ASEAN. Malaysia dan Singapore menjadi anggota pertama dalam membuat *a bilateral agreement* untuk mengurangi *the mobile roaming rates charged* melalui penyedia komunikasi mereka masing-masing. Dalam pertengahan 2013, tingkat tariff dicapai setengah dibandingkan tariff dalam tahun 2011.

### 3. *Equitable Economic Development*

7 Komponen kunci dari MEA adalah mencapai competitive dan perluasan dari *small and medium enterprises* di ASEAN melalui *flagship projects* di bawah *the Strategic Action Plan* untuk *ASEAN SME Development (2010-2015)*. 30 (tiga puluh) *business incubator* dan *innovation centres* telah mengembangkan *ASEAN Business Incubator Network (ABINet)* untuk mempromosikan *business matching and development*. *The ASEAN SME Guidebook* menuju *the AEC 2015* telah disusun untuk mencapai kepedulian pada fasilitas keuangan (*awareness of the financial facilities*) dan peluang untuk pasar (*market opportunities*) untuk SMEs tersedia diantara anggota Negara ASEAN.

Tujuan penting lainnya dari *the AEC* adalah untuk menyakinkan bahwa perbedaan level dari pembangunan ekonomi dari Negara ASEAN yang terjadi sebagai hal yang paling dipertimbangkan (*utmost consideration*). Melalui inisiatif untuk integrasi ASEAN, pendekatan baru telah dibangun sehingga *benefit* dari MEA 7 lebih terbagi sama rata antar anggota Negara ASEAN, termasuk anggota baru Cambodia, Lao PDR, Myanmar and Viet Nam, dan sub-regions yaitu Brunei Darussalam-Indonesia-Malaysia-Philippines *East ASEAN Growth Area* dan Indonesia-Malaysia-Thailand *Growth Triangle*.

*The ASEAN Framework for Equitable Economic Development (AFEED)* telah dikeluarkan sebagai kesepakatan bersama ASEAN dalam 2011. Ini sebagai 7 rangka panduan (*guiding framework*) untuk anggota ASEAN dalam mencapai *regional economic integration* berdasarkan *the principles of inclusive and sustainable growth, poverty alleviation and narrowing the development gap* ke dalam dan antar Negara ASEAN. Upaya-upaya telah diambil untuk mengembangkan *indicators* untuk digunakan memonitor pelaksanaan AFEED.

### 4. *Integration into the Global Economy*

31 Satu dari sejarah keberhasilan MEA adalah *ASEAN's integration into the global economy*. Melalui "ASEAN+1" *free trade agreements* dengan *the People's Republic of China, Japan, the Republic of Korea, Australia, New Zealand and India*, ASEAN diposisikan sebagai pusat dari mata rantai suplai global, dan telah mengembangkan perdagangan yang kuat dalam hubungan dengan *the major regional economies*, yang mana telah mem 7 rikan kreasi pada peluang bisnis yang signifikan. ASEAN juga menegosiasikan *the Regional Comprehensive Economic Partnership (RCEP)*, suatu FTA melibatkan ASEAN dan 6 (enam) partner FTA.

The ASEAN-led agreement, diekspektasi diselesaikan akhir tahun 2015, akan memberikan ASEAN mencapai modernisasi, comprehensive, high-quality dan Kesepakatan Partnership ekonomi yang saling m 7 beri manfaat dengan *FTA partners*. Bersama ASEAN juga dinegosiasikan *the Regional Comprehensive Economic Partnership (RCEP)*, suatu FTA melibatkan ASEAN dan 6 (enam) FTA partners. RCEP diperkirakan memberikan *tangible benefits* untuk bisnis melalui *potential improvements* dalam akses market, fasilitas perdagangan, regulatory reform, dan *more liberal rules of origin*. Pillar ke empat ini focus pada pendekatan koherensi menuju hubungan eksternal, dan peningkatan partisipasi pada jaringan pasar global.



- **Cetak Biru MEA 2016-2025 meliputi 5 (lima) pilar:**

Penjabaran cetak biru 5 (lima) pilar MEA berikut merupakan pengembangan dari ide dasar dari masing-masing 4 (empat) pilar MEA.

(1) Ekonomi yang terintegrasi dan terpadu : Perdagangan barang, perdagangan jasa, lingkungan industri, integrasi finansial, fasilitasi pergerakan tenaga kerja terlatih dan kunjungan pelaku usaha, peningkatan partisipasi pada rantai nilai dunia

(2) ASEAN yang kompetitif, inovatif dan dinamis : Perlindungan konsumen, penguatan kerjasama HKI, pertumbuhan berbasis produktifitas, inovasi, penelitian, pengembangan serta teknologi komersiel, kerjasama perpajakan, pemerintahan yang baik, pembangunan ekonomi yang berkelanjutan, megatrends global dan isu-isu ekonomi baru.

(3) Peningkatan konektivitas dan kerjasama sektoral: Transport, teknologi komunikasi dan informasi, perdagangan elektronik, energi, makanan, pertanian dan kehutanan, kepariwisataan, kesehatan, mineral, ilmu pengetahuan dan teknologi.

(4) ASEAN yang tangguh, berorientasi dan berpusat pada SDM: Penguatan peran usaha Mikro, Kecil & Menengah, penguatan peran pelaku usaha, kerjasama public –swasta, memperkecil jurang pembangunan, kontribusi para pemangku kepentingan pada usaha integrasi regional.

(5) ASEAN yang global: Review dan peningkatan kawasan perdagangan bebas ASEAN, keterikatan dengan mitra regional dan global, peran ASEAN dalam forum ekonomi internasional.

Dukungan peran pemerintah melalui kerangka regulasi semakin kondusif dengan penguatan produk hukum untuk pemberdayaa internal di Indonesia, dengan tidak bertentangan pada prinsip kesepakatan MEA. Regulasi PMK Nomor 132 Tahun 2015 Tentang Penetapan Sistem Klasifikasi Barang dan Pembebanan tarif Bea Masuk Barang Impor dapat melindungi produk domestik dari produk impor. Namun peran Pemerintah justru lebih pada upaya pemberdayaan internal dengan meningkatkan daya saing industri daripada regulasi yang bersifat protektif. Konteks peran pemerintah ini dijelaskan melalui penguatan fasilitasi infrastruktur sektoral dengan realisasi belanja langsung untuk pembangunan fasilitas sektor publik. Instrumen APBN/APBD dengan aspek belanja langsung memerlukan penguatan penyerapan anggaran dalam realisasi belanja langsung untuk pemberdayaan dunia usaha dan pemberdayaan masyarakat menyongsong MEA 2015. Dalam sisi kerangka anggaran menunjukkan kebutuhan realisasi belanja langsung dalam instrumen APBN/APBD yang memerlukan dukungan kerangka regulasi untuk dapat memberikan kemudahan prosedural dan administratif. Adanya dukungan Peraturan Pemerintah tentang administrasi Pemerintahan akan mengatur aspek pengelolaan administrasi oleh pejabat daerah. Peraturan Presiden mengatur

percepatan perizinan dengan menetapkan batas waktu pemberian ijin. Jika ijin tidak diberikan maka dianggap sudah diberikan. Kemudian Instruksi Presiden untuk semua pejabat mulai dari tingkat Menteri (Pemerintah Pusat) hingga Kepala Daerah di Kabupaten/Kota, untuk mendorong inisiatif agar program pembangunan bisa berjalan lebih cepat.

Perspektif peran Pemerintah dengan dukungan instrument APBN/APBD adalah untuk mencapai *social welfare* pembangunan. Diperlukan kajian dalam menilai dan upaya upaya menetapkan daya saing daerah melalui sector unggulan, namun tetap focus pada kebutuhan dasar masyarakat<sup>21</sup> Hal ini memerlukan kajian dalam menilai keseluruhan perspektif sector terkait Pertanian, Pertambangan dan Peggalian, Industri Pengolahan, Listrik, Gas, Air, Bangunan, Perdagangan/Jasa Hotel & Restoran, Pengangkutan dan Komunikasi, Keuangan, Persewaan dan Jasa Perusahaan, Jasa-jasa sesuai PDB/PDRB Pemerintah. Dampak sektoral pada system pelaporan didekati dalam lingkup peran Pemerintah dalam pelaksanaan urusan wajib dan urusan pilihan pada sector pembangunan. Pemerintah dengan kesepakatan MEA bersama 10 negara ASEAN, memberikan dasar penguatan peran daerah dalam kompetisi MEA. Hal ini menjadi bagian dari berkembangnya system pelaporan dalam konteks nasional dan isu global sebagai syarat akuntabilitas organisasi.

Peran Pemerintah dalam era MEA menjadi sentral, karena dapat memenuhi proses *good governance* menuju implementasi 4 pillar MEA. Diperlukan identifikasi sector-sektor yang menjadi subjek kelolaan dengan daya saing yang tinggi. Kepempimpinan Pemerintah dengan pengelolaan anggaran dan kerangka regulasi harus dipenuhi dengan criteria tatakelola yang baik, sehingga dapat menjadi bagian dari sistem ekonomi daerah yang akuntabel pada tataran sosio dan lingkungan secara berkelanjutan. Diperlukan identifikasi pengembangan organisasi dengan assessmen pada setiap sector pembangunan melalui tataran strategic, sosio, teknik dan administrative.

Kesepakatan implementasi MEA pada 2015-2025 yang fokus pada sector prioritas yang meliputi: 5 (lima ) sector layanan jasa dan 7 (tujuh) sector produk, yaitu: (i) Layanan Kesehatan, (ii) Layanan Pariwisata, (iii) Layanan Logistik, (iv) Layanan Telematika, dan (v) Layanan Transportasi Udara. Untuk sector produk meliputi 7 (tujuh) jenis produk: (1) Pertanian, (2) Perikanan, (3) Karet, (4) Kayu, (5) Otomotif, (6) Elektronik, (7) Tekstil. Diperlukan pelaksanaan dan transformasi pada sector-sektor yang menjadi bagian dari pasar dan produksi dalam kesepakatan MEA. Implikasi kesepakatan MEA pada system pelaporan yang focus pada nilai organisasi, dampak social atas keepakatan dan tanggungjawab pengelolaan lingkungan natural.



## 7.4. Deskripsi Aspek Pembangunan dan Sistem Pelaporan Nasional

### 7.4.1. Deskripsi Aspek Pembangunan dan Sistem Pelaporan

Pembangunan nasional dan daerah secara berkelanjutan, termasuk peran dunia usaha, memerlukan *trade on* kebijakan pembangunan melalui peran Pemerintah dengan social welfare (tujuan APBN/APBD). Adanya isu lingkungan terkait dengan SDA sebagai andalan modal dasar pembangunan memerlukan upaya terkait tujuan MDGs, MEA dan tujuan SDGs. Hal ini dijabarkan dalam format pembangunan yang memiliki keterkaitan eksternalitas (dampak bawaan), bahwa program pembangunan tidak hanya diukur secara ekonomi (kinerja pembangunan nasional masih secara konvensional dengan analisis ekonomi makro), tetapi, bagaimana menilai dampak pada stakeholders/rakyat terkait lingkungan.

Suatu program pembangunan dipertanyakan apakah memberi manfaat atau kesengsaraan pada rakyat. Dalam lingkup apakah pembangunan ekonomi dengan bentuk penanaman modal atau investasi sudah berbasis lingkungan, dan bagaimana industri bertumbuh dengan "sustainable" pada lingkungan. Pemerintah dan pelaku bisnis penting meningkatkan upaya untuk mengimplementasikan ekonomi berbasis lingkungan atau konservasi berkelanjutan. Peta jalan dan perencanaan penganggaran (APBN/APBD) berbasis lingkungan sangat mendesak untuk diterapkan. Hal ini juga diberlakukan pada peta jalan Rencana Umum Penanaman Modal (RUPM) dan Rencana Induk Pembangunan Industri Nasional (RIPIN) dilakukan. Hal yang harus diperjuangkan adalah agar pemerintah sebagai agen pembangunan didukung peran sektor swasta dapat mengendalikan pertumbuhan dan sinergi sektor ekonomi, sosial, dan lingkungan dapat diintegrasikan. Dalam analisis dikemukakan bahwa adanya Biaya pencegahan bermakna sebagai *spending*, padahal biaya pencegahan adalah sebagai investasi kemanusiaan, sehingga konsep PDB/PDRB juga sebaiknya memasukan eksternalitas, meskipun menurunkan PDB/PDRB, tetapi dapat memunculkan eksternalitas terkait pengurusan SDA dan mencegah degradasi lingkungan yang dapat mengakibatkan kinerja pembangunan berkelanjutan menjadi terhambat.

Dalam perspektif pengembangan organisasi, peran Pemerintah dan keterlibatan peran swasta dibutuhkan pada upaya pemberdayaan internal dengan meningkatkan daya saing antara negara. Hal ini lebih dilakukan daripada hanya fokus pada penetapan regulasi yang bersifat promotif untuk investasi dan industri, namun terabaikan aspek socio dan lingkungan. Konteks peran pemerintah ini dijelaskan melalui penguatan fasilitasi infrastruktur sektoral dengan realisasi belanja langsung (belanja modal) untuk pembangunan fasilitas sektor publik. Instrumen APBN/APBD dengan aspek belanja langsung memerlukan penguatan penyerapan anggaran dalam realisasi belanja langsung untuk pemberdayaan dunia usaha dan pemberdayaan nasional dalam tataran global.

Acuan Pembangunan Mencapai Tujuan Sesuai APBN/APBD adalah untuk mencapai kesejahteraan sosial (social welfare) yang meniadakan kewenangan urusan pembangunan pemerintah pusat dan pemerintah daerah.

#### **2** Wewenang Pemerintah Pusat

Wewenang yang dimiliki oleh pemerintah pusat berkaitan dengan kebijakan-kebijakan dalam skala nasional untuk menuju kesejahteraan sosial.

#### **2** (i) Manajemen sistem Politik Luar negeri



Indonesia adalah negara yang turut serta<sup>2</sup> dalam membangun hubungan internasional dengan negara-negara luar negeri. Indonesia menganut sistem politik luar negeri Indonesia yang bebas aktif, dimana Indonesia turut serta dalam menjaga perdamaian dunia namun tidak mencampuri urusan negara lain, sebagai berikut:

- Melalui sistem pemerintahan yang ada di Indonesia, pelaksanaan politik luar negeri dilakukan oleh pemerintah pusat. Segala kebijakan mengenai proses politik luar negeri diatur oleh pemerintah pusat.
- Jika pemerintah daerah menginginkan suatu hubungan politik dengan negara lain, maka pemerintah daerah tidak dapat memutuskan proses hubungan politik dengan sendirinya, namun melalui perantara pemerintah pusat.

Hal ini diperlukan agar wewenang pemerintah daerah dan pemerintah pusat tidak tumpang tindih dalam hal politik luar negeri. Walaupun politik luar negeri itu berkaitan dengan pemerintah daerah, hanya pemerintah pusatlah yang berhak menentukan proses terjadinya hubungan politik ini. Dalam perkembangannya sesuai isu-isu global dan implementasinya, seperti MEA, maka akan ada perluasan kebijakan melalui peran pemerintah daerah dalam perijinan investasi di daerah (government to business), serta peran dunia usaha di Indonesia, termasuk di daerah (Business to business) dalam lingkup global. Hal ini sesuai konteks, karena manajemen hubungan yang terjalin pada aspek politik terkait regulasi yang juga relevan dengan kesepakatan pada aspek ekonomi, didukung keamanan berinvestasi/bisnis.

#### **(ii)Manajemen Bidang Pertahanan Nasional.**

Manajemen pertahanan nasional adalah wewenang Pemerintah Pusat. Pertahanan dengan skala nasional berkaitan dengan suatu kedaulatan<sup>2</sup> negara Indonesia dalam konteks eksternal dan lingkungan global. Manajemen pemerintah pusat untuk mengatur bidang pertahanan nasional merupakan salah satu upaya menjaga keutuhan NKRI. Sesuai kebutuhannya, Pemerintah pusat memberikan bentuk kerja sama dengan pemerintah daerah untuk mewujudkan pertahanan nasional yang stabil dan mantap. Dalam hal ini, pemerintah daerah tidak memiliki hak untuk mengatur kebijakan berkaitan dengan pertahanan nasional.

Pemerintah pusat memberikan kewenangan operasional dalam batas terkendali kepada Pemerintah daerah, dalam peran sebagai pelaksana di lapangan. Pemerintah daerah mengetahui dan memahami makna pertahanan nasional pada tataran daerah. Implementasinya pada upaya mengelola pertahanan daerahnya melalui partisipasi, keterlibatan dan pemberdayaan masyarakat yang tinggal di daerah. Suatu idea atau pengusulan kebijakan pertahanan nasional berhak diajukan melalui pemerintah daerah untuk mewujudkan pertahanan nasional.

#### **(iii)Manajemen Bidang Keamanan Nasional.**

Dalam<sup>2</sup> lingkup NKRI, konteks keamanan nasional merupakan situasi dan kondisi yang harus dijaga dan diatur oleh pemerintah, baik itu pemerintah pusat maupun

pemerintah daerah. Pemerintah pusat mengatur keamanan yang berskala nasional yang meliputi keamanan nasional di area darat, laut, maupun udara. Kebijakan pemerintah pusat berkaitan dengan keamanan nasional diperlukan untuk menjaga keamanan nasional dari gangguan pihak dalam dan luar yang dapat menyebabkan suatu konflik seperti konflik sosial dalam masyarakat. Pemerintah pusat menerapkan kebijakan dengan melibatkan pemerintah daerah agar pelaksanaan kebijakan yang berkaitan dengan keamanan nasional dapat berjalan dengan baik. Suatu pandangan bahwa keamanan daerah merupakan cikal bakal terwujudnya keamanan nasional. Implikasinya, terkait kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh pemerintah daerah dalam bidang keamanan akan selalu diawasi oleh pemerintah pusat.

#### (iv) Manajemen Sistem Kehakiman

Indonesia adalah negara yang berlandaskan pada hukum dan mempunyai suatu jalannya proses hukum yang berkaitan dengan kehakiman, diatur oleh pemerintah pusat. Pengaturan yang dilakukan oleh pemerintah pusat adalah mengatur sistem hukum baik itu lembaga penegak hukum maupun menentukan siapa yang duduk di lembaga hukum tersebut. Dalam pelaksanaan pengaturan sistem (struktur dan proses) kehakiman dan hukum, pemerintah pusat melibatkan pemerintah daerah, sebagai berikut:

- Di tingkat daerah ada dukungan representasi sistem kehakiman dan hukum di daerah oleh pemerintah pusat, sebagai tempat dimana sistem kehakiman dan hukum berlangsung.
- Pemerintah pusat menunjuk lembaga peradilan di setiap daerah untuk mewakili pemerintah pusat dalam menjalankan wewenangnya untuk mengatur proses kehakiman terkait hukum yang berlaku.
- Berdasarkan peranannya, Peranan lembaga peradilan yang berada di daerah-daerah menunjukkan bahwa pemerintah pusat benar-benar melibatkan pemerintah daerah dalam menjalankan proses hukum.

Implikasinya pada proses hukum dapat diselesaikan melalui lembaga peradilan yang berada di tingkat daerah, dan tidak perlu sampai ke pemerintah pusat. Atau proses hukum dapat saja diselesaikan sampai tingkat pusat. Walaupun hal ini dapat terjadi, atau tidak, pemerintah daerah tidak memiliki kewenangan untuk melakukan pengaturan apapun terhadap proses hukum yang berkaitan dengan kehakiman dan aturan terkait.

#### (v) Manajemen Kebijakan Moneter dan Fiskal Nasional.

Kebijakan moneter dan kebijakan fiskal adalah dua hal yang dikelola pemerintah pusat. Kebijakan moneter merupakan suatu proses pengaturan terhadap stabilitas moneter oleh negara dalam rangka untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Kebijakan ini pada dasarnya merupakan kebijakan yang mempunyai tujuan untuk menjaga keseimbangan internal seperti pertumbuhan ekonomi yang mencakup stabilitas harga pasar, dan keseimbangan eksternal yang mempunyai tujuan untuk mencapai keseimbangan dalam neraca pembayaran. Kebijakan fiskal merupakan kebijakan yang dibuat oleh pemerintah pusat untuk mengarahkan pertumbuhan ekonomi Negara. Hal ini dilakukan melalui proses manajemen dalam pengeluaran



dan pendapatan, seperti terkait pajak. Kebijakan fiskal mempunyai tujuan yang berbeda dengan kebijakan moneter. Implikasi suatu kebijakan fiskal juga terkait tujuan untuk menstabilkan pertumbuhan perekonomian di suatu Negara, seperti melalui pajak dan tingkat suku bunga. Kebijakan moneter dan fiskal yang ditetapkan oleh pemerintah pusat diperlukan guna mengantisipasi dampak globalisasi khususnya di bidang ekonomi. Dalam melaksanakan kedua kebijakan tersebut, pemerintah pusat memberikan kewenangan dalam batas tertentu kepada pemerintah daerah untuk terlibat pada lingkup implementasi kebijakan di daerah. Pemerintah daerah berperan sebagai jaringan implementator pelaksana dari kebijakan moneter dan fiskal yang telah ditetapkan.. Jika pada pelaksanaan kebijakan di tingkat daerah menemui kendala, pemerintah daerah hanya dapat mengusulkan cara penyelesaian masalah, bukan menentukan cara penyelesaiannya sendiri.

**(vi)Manajemen Kebijakan yang Berkaitan Dengan Agama.**

Pemerintah pusat mengelola aspek-aspek yang berkaitan dengan kehidupan beragama. Kebijakan yang di atur oleh pemerintah pusat dan dilindungi oleh undang-undang. Manajemen kehidupan beragama terkait agama yang diakui Negara hadir dalam kehidupan di BKRI. Yaitu, Islam, Kristen, Katholik, Hindu, Budha, dan Kong Hu Cu. Semua warga negara Indonesia mempunyai hak untuk memeluk agamanya sesuai dengan keyakinannya masing-masing. Implikasinya pada situasi di mana masing-masing pemeluk agama berhak untuk menjalankan ibadah sesuai dengan agama dan keyakinan yang dianutnya. Pemerintah pusat sebagai pengatur kebijakan yang berkaitan dengan agama tentunya mempunyai strategi yang diterapkan sebagai cara merawat kemajemukan bangsa Indonesia. Peran pemerintah daerah dalam hal ini untuk implementasi kebijakan yang berkaitan dengan hal-hal teknis seperti perizinan untuk mendirikan rumah ibadah. Selebihnya, kewenangan manajemen ada pada pemerintah pusat, dengan kewenangan untuk mengatur.

**Wewenang Pemerintah Daerah**

Pemerintah daerah melakukan fungsi dan peran pembangunan sesuai sektoral berikut.

**Tabel 7.5.**

**Aspek Sektoral Pembangunan Nasional**

No	Uraian
1	Perencanaan dan pengendalian pembangunan;
2	Perencanaan, pemanfaatan, dan pengawasan tata ruang;
3	Penyelenggaraan ketertiban umum dan ketentraman masyarakat;
4	Penyediaan sarana dan prasarana umum;
5	Penanganan bidang kesehatan;
6	Penyelenggaraan pendidikan dan alokasi sumber daya manusia potensial;
7	Penanggulangan masalah sosial
8	Pelayanan bidang ketenagakerjaan
9	Fasilitasi pengembangan koperasi dan usaha kecil dan menengah
10	Pengendalian lingkungan hidup;
11	Pelayanan pertanahan (yang termasuk lintas kabupaten/Kota);
12	Pelayanan kependudukan dan catatan sipil;
13	Pelayanan administrasi umum pemerintahan;



14	Pelayanan administrasi penanaman modal (yang termasuk lintas kabupaten/Kota );	
15	Pelayanan dasar lainnya (belum dapat dilaksanakan Pemerintah) Untuk Urusan Pilihan daerah. Pemerintah memiliki kekhasan dan potensi unggulan Daerah yang secara nyata ada pada otonomi daerah. Pelaksana program/kegiatan, sesuai Tupoksi: kantor, Dinas badan,, dan Sekretariat di Provinsi/Kabupaten/Kota	

(Sumber, Diolah kembali,, 2017)

Fungsi dan peran Pemerintah (Pusat dan daerah) dalam konteks isu global berjalan secara seimbang. Prioritas tujuan internal nasional dilaksanakan dengan rangkaian program pembangunan. Akuntabilitasnya dilakukan dengan memenuhi keselarasan dengan tujuan global dalam lingkup otonomi daerah sebagai bagian NKRI, serta dalam relevansi dengan tujuan MDGs, SGs, dan MEA.

Implementasi pembangunan nasional (pusat dan daerah) memerlukan syarat akuntabilitas dalam tata kelola pemerintahan yang baik. Hal ini dijabarkan dalam fungsi dan peran Sistem pelaporan nasional (pusat dan daerah) . Sistem pelaporan didasarkan regulasi yang ditetapkan, dan keselarasannya dengan mekanisme pertanggungjawaban atas pengelolaan APBN/APBD. Kondisi perkembangan nasional yang memiliki keterkaitan dengan isu global antaa lain dalam pembangunan penanaman modal dan pembangunan industry.

Acuan pada arah kebijakan penanaman modal, yaitu:

- (i) Perbaiki iklim Penanaman Modal, meliputi upaya da 50: (i) Penguatan kelembagaan penanaman modal Pusat dan Daerah, (ii) Pengaturan bidang usaha yang tertutup dan yang terbuka dengan persyaratan, (iii) Pengaturan persaingan usaha, (iv) Pengaturan hubungan Industrial, (v) Pengaturan system perpajakan dan kepabeanan. Dalam hal : penguatan kelembagaan penanaman modal daerah dilakukan dengan : penyelenggaraan PTSP Bidang Penanaman Modal, Pelimpahan kewenangan penyelenggaraan perizinan dan non perizinan Penanaman Modal kepada PTSP, serta harmonisasi dan penyederhanaan Peraturan daerah terkait Penanaman Modal khususnya terkait perizinan dan non perizinan.
- (ii) Mendorong Persebaran Penanaman Modal, meliputi upaya dalam: (i) Pengembangan Pusat-pusat Ekonomi, K 17 er-Klaster industry dan Pembangunan infrastruktur di seluruh Indonesia 15 (ii) Pengembangan pusat-pusat pertumbuhan strategis (pola pendekatan KEK, Koridor Ekonomi Indonesia), (iii) pengembangan sumber energy yang bersumber dari energy baru dan terbarukan di luar pulau jawa, (iv) Percepatan pembangunan infrastruktur di luar Pulau jawa dengan mengembangkan Pola Kerjasama Pemerintah Swasta (KPS) d 5 non KPS dntegrasikan dengan rencana Penanaman Modal di sector strategis, (v) Pemberian fasilitas, kemudahan, dan insentif penanaman modal di luar pulau Jawa. Dalam hal: target kuantitatif dan upaya yang dilakukan untuk mengejar ketertinggalan dengan daerah lain, dan target kuantitatif dan upaya penyebaran investasi di daerahnya agar lebih merata sesuai potensinya.
- (iii) 15 kus pengembangan Pangan, Infrastruktur dan Energi, meliputi upaya dalam: (i) menetapkan bidang pangan, Infrastruktur, dan energy sebagai isu strategi 15 dalam pengembangan kualitas dan kuantitas penanaman modal, (ii) pengembangan pangan, infrastruktur dan energy selaras dengan upaya pembangunan ekonomi yang berkelanjutan, kemandirian, serta sesuai 5 penting nasional, (iii) Pengembangan pangan, infrastruktur, dan energy harus ditunjang oleh pembangunan pada sector primer, sekunder dan tersier. Dalam hal: menentukan sector dan wilayah yang dikembangkan dengan mempertimbangkan focus nasional ketahanan pangan,

infrastruktur, dan energy serta sejalan dengan MP3EI dan RUTR Nasional dan Daerah (jika daerah tidak sesuai untuk mengembangkan pangan dan energy, maka setidaknya dalam pengembangan investasinya tidak mengorbankan wilayah pertanian pangan produktif dan mempertimbangkan efisiensi, ketersediaan dan rencana pengembangan energy dan infrastruktur.

- (iv) Penanaman Modal yang berwawasan (Green Investment), meliputi upaya dalam: (i) Pengembangan penanaman modal menuju pengembangan ekonomi hijau (Green Economy), (ii) Sinergi dengan kebijakan dan program pembangunan lingkungan hidup, khususnya program pengurangan emisi gas rumah kaca pada sector kehutanan, transportasi, industry, energy, dan limbah, serta program pencegahan kerusakan keanekaragaman hayati, (iii) Pengembangan sector-sektor prioritas dan teknologi yang ramah lingkungan serta pemanfaatan potensi sumber energy baru dan terbarukan, (iv) peningkatan penggunaan teknologi dan proses produksi yang ramah lingkungan secara lebih terintegrasi dari aspek hulu hingga aspek hilir, (v) pengembangan wilayah yang memperhatikan tata ruang dan daya dukung lingkungan, dan (vi) Pemberian fasilitas, kemudahan, dan atau insentif penanaman modal yang mendorong upaya-upaya pelestarian lingkungan hidup.
- (v) Pemberdayaan UMKMK, meliputi upaya dalam: (i) Kebijakan dasar penanaman modal diarahkan pada pemberdayaan dan perlindungan Usaha Mikro, kecil, Mengengah, dan Koperasi (UMKMK), (ii) Implementasi untuk 2 (dua) strategi besar, yaitu: (i) Strategi naik kelas (meningkatkan usaha UMKMK menjadi usaha dengan skala lebih besar, atau dengan meningkatkan dalam skala pertumbuhan awal, breakthrough dan maturity menuju skala yang lebih besar), dan (ii) Strategi aliansi strategic (memperkuat keterkaitan dalam berbagai bidang usaha-menjadi supporting industry dan memiliki standardisasi).
- (vi) Pemberian fasilitas, Kemudahan, dan/Insentif, meliputi upaya dalam: (i) Pemberian insentif untuk mendorong daya saing dan mempromosikan kegiatan penanaman modal yang strategis dan berkualitas, dengan menekankan pada peningkatan nilai tambah, peningkatan penanaman modal di sector prioritas dan pengembangan wilayah, (ii) Pemberian fasilitas, kemudahan, dan/ atau insentif penanaman modal untuk industry pioneer dan prioritas tinggi, (iii) mempertimbangkan klasifikasi wilayah dalam rangka mendorong persebaran dan pemerataan penanaman modal, (iv) Pemerintah Daerah memberikan insentif berupa pajak daerah dan kemudahan investasi lainnya.
- (vii) Promosi Penanaman Modal, meliputi upaya dalam: (i) promosi penanaman modal melalui penyebarluasan informasi potensi dan peluang penanaman modal secara terfokus, terintegrasi, dan berkelanjutan, (ii) Peningkatan image building sebagai Negara tujuan penanaman modal, (iii) Pengemangan strategi promosi yang lebih focus, terarah dan inovatif, (iv) Kegiatan promosi dilakukan untuk mencapai target investasi yang telah ditetapkan, (v) Peningkatan peran koordinasi promosi penanaman modal dengan seluruh Kementerian/lembaga terkait di Pusat maupun Daerah, dan (vi) Penguatan peran fasilitasi hasil kegiatan promosi secara pro aktif.



## Keterlibatan isu global dengan pembangunan industri nasional

Perencanaan pembangunan industri Indonesia tahun 2015-2035 yang dilakukan Pemerintah Pusat melalui kementerian terkait, merupakan upaya kebijakan pembangunan integral di sector industri. Dokumen Perencanaan Pembangunan Industri Indonesia (RIPIN) disusun untuk tujuan memperkuat dan memperjelas peran pemerintah dalam pembangunan industri nasional. Hal ini selaras dengan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 14 Tahun 2015 tentang Rencana Induk Pembangunan Industri Nasional Tahun 2015-2035. Dokumen RIPIN disusun sebagai dokumen perencanaan pembangunan industri nasional yang sistematis, komprehensif, dan futuristik.

RIPIN 2015-2035 (PP Nomor 14 Tahun 2015) merupakan turunan dari Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2014 tentang Perindustrian. RIPIN disusun untuk mempertegas keseriusan pemerintah dalam mewujudkan tujuan penyelenggaraan perindustrian, yaitu untuk: (i) mewujudkan industri nasional sebagai pilar dan penggerak perekonomian nasional; (ii) mewujudkan kedalaman dan kekuatan struktur industri;

(iii) mewujudkan industri yang mandiri, berdaya saing dan maju, serta Industri Hijau; (iv) mewujudkan kepastian berusaha, persaingan yang sehat, serta mencegah pemusatan atau penguasaan industri oleh satu kelompok atau perseorangan yang merugikan masyarakat; (v) membuka kesempatan berusaha dan perluasan kesempatan kerja; (vi) mewujudkan pemerataan pembangunan industri ke seluruh wilayah Indonesia guna memperkuat dan memperkukuh-ketahanan-nasional; dan (vii) meningkatkan kemakmuran dan kesejahteraan masyarakat secara berkeadilan.

Sesuai Pasal 1 (PP Nomor 14 tahun 2015) tentang RIPIN, dalam pasal 1 (i) dikemukakan : Rencana Induk Pembangunan Industri Nasional Tahun 2015-2035 yang selanjutnya disebut RIPIN 2015-2035 ditetapkan untuk jangka waktu 20 (dua puluh) tahun. RIPIN 2015-2035 sebagaimana dimaksud pada ayat (1) memuat: (a) a. visi, misi, dan strategi pembangunan industri; (b) b. sasaran dan tahapan capaian pembangunan industri; (c) bangun industri nasional; (d) pembangunan sumber daya industri; (e) pembangunan sarana dan prasarana industri; (f) pemberdayaan industri; (g). perwilayahan industri; dan (h) kebijakan afirmatif industri kecil dan industri menengah.

Sistem pelaporan nasional dilakukan selaras dengan pelaksanaan pembangunan. Sesuai landasan normative system pelaporan mendorong pemerintahan dalam memenuhi pelembagaan system pelaporan nasional. Sebagai perspektif historis, ada tonggak sistem pelaporan di Indonesia yang telah dimulai sejak era lama, era baru, setelah era baru, reformasi dan setelah reformasi sampai saat ini. Ada tonggak ilmu manajemen yang terkait dengan Pembangunan Pemerintahan Masing-masing pemerintah memberikan tanggung jawab untuk pengelolaan, pengelolaan, akuntabilitas, pengawasan, dan ini sebagai perkembangan sejarah isi dan bentuk sistem pelaporan di Indonesia.

Milestone dimana dari waktu ke waktu, sejak orde lama ke orde baru, sampai setelah era reformasi, sampai saat ini. Sejak diawali dengan hanya menggunakan "Memorandum of Budget Calculation" atau "Perhitungan Anggaran Catatan" sebagai media pertanggungjawaban penggunaan anggaran negara / anggaran daerah baik dalam orde lama maupun orde baru sebagai pertanggungjawaban yang dituju.



Kemudian tahap selanjutnya adalah momen dimana Pemerintah Indonesia menggunakan Standar Akuntansi Pemerintahan (PP No 2 tahun 2005), dengan basis kas dasar akrual, sampai dengan terobosan yang menerapkan akuntansi berbasis akrual (PP No 71 tahun 2010) yang telah diterapkan sejak akhir tahun 2015. Semua upaya yang telah dilakukan dalam pengembangan sistem untuk sistem pelaporan adalah sebagai alat untuk akuntabilitas dan cara atau alasan untuk mencapai pemerintahan yang baik di Indonesia. Perkembangan ini merupakan bagian yang terintegrasi dengan awal era reformasi, dimana sejak tahun 2003-2004, dengan adanya otonomi daerah dengan desentralisasi fiskal, dan disertai dengan reformasi dalam pengelolaan keuangan negara / regional di Indonesia.

Organisasi pemerintah dengan kegiatan pembangunan adalah sebagai layanan publik bagi masyarakat sebagai bagian administrasi manajemen yang meningkatkan kebutuhan normatif untuk kepatuhan terhadap sistem pelaporan sebagai tanggung jawab dan akuntabilitas sebagai bidang administrasi publik. Administrasi publik dapat didefinisikan sebagai penggunaan manajerial, politik, dan teori dan proses untuk memenuhi mandat pemerintah legislatif, eksekutif dan yudisial untuk penyediaan fungsi peraturan dan layanan bagi masyarakat secara keseluruhan atau karenanya segmennya. Tujuan utama pemerintah adalah mewujudkan kesejahteraan sosial. Pada awalnya, administrasi publik mengacu pada studi akademis sektor publik, dan bahwa teori tertentu yang dominan pada sebagian besar abad ke-20 adalah apa yang disebut 'model administrasi publik tradisional' (Old Public Administration). Dari tahap ini, ini adalah perbaikan dan inovasi untuk gagasan untuk tata pemerintahan yang baik atau manajemen publik yang baru. Dengan ini, administrasi publik menunjukkan institusi birokrasi publik di dalam sebuah negara, yang terdiri dari: struktur organisasi yang menjadi dasar pengambilan keputusan publik dan implementasi; dan pengaturan dimana layanan publik disampaikan berdasarkan praktik pengelolaan terbaik.

Administrasi publik sesuai dengan sistem sebagai holistik atau agregat, sesuatu berhubungan dengan sistem itu sendiri, seperti peraturan, kebijakan, peraturan, prosedur dan sistem, struktur organisasi, perencanaan sistem kontrol, personil, dan lain-lain. Karena praktik pengelolaan terbaik menunjukkan kebutuhan akan pendekatan manajemen yang beralih dari model Plan-Organization-Actuating-Controlling (POAC) menuju Plan -Do-Check-Action (PDCA). Dalam kasus, pengaturan untuk Kinerja APBN dan APBD merupakan model baru pengelolaan publik. Ini adalah tanggung jawab manajemen dan pengarah tanggung jawab urusan pemerintahan eksekutif, dan interaksinya dengan pemangku kepentingan lainnya terkait dengan negara, masyarakat dan lingkungan eksternal. Ini juga mengacu pada pengelolaan dan pelaksanaan seluruh rangkaian kegiatan pemerintah yang menangani pelaksanaan undang-undang, peraturan dan keputusan pemerintah dan manajemen terkait dengan penyediaan layanan publik.

Berikut ini adalah gambaran sistem pemerintahan di Indonesia, sejak awal era kemerdekaan atau orde lama, era Orde Baru, era reformasi, dan era reformasi sampai sekarang. Karakteristik masing-masing era pemerintahan digambarkan sesuai dengan periode pemerintahan dan bentuk pertanggungjawaban, serta acuan dasar untuk bentuk pertanggungjawaban.

Tabel :7.6.  
 Tahap Sistem pemerintahan dan Pola Aspek Pelaporan Pemerintah Indonesia

No	Presidents/Era	Periods & Form of Governmental System	Form of State / Local Financial Accountability & Guidelines
1	Ir. Soekarno /Old order/	18 August 1945 – 22 February 1967 (i)Presidential; (ii) parliamentary systems; (iii) liberal democratic systems, and (iv) a guided democracy system	Budget Calculation Note, Accountability reporting of State Budget & Regional Budget Law and Regulations
2	HM.Soeharto /New Order/	22 Februari 1967- 21 Mei 1998 Presidential / (for last period, be Lowered before the term of office ends)	Budget Calculation Note, Accountability reporting of State Budget & Regional Budget/Law & Regulations
3	BJ. Habibie /Reformation era /	21 May 1998- 20 October 1999/ Presidential/ (Transitional/Continue the remaining term of office ends)	Accountability reporting of State Budget & Regional Budget/Law & Regulations
4	KH Abdurrahman Wahid	20 October 1999- 23 July 2001 Presidential/(be Lowered before the term of office ends)	Accountability reporting of State Budget & Regional Budget/Law & Regulations
5	Megawati Soekarno Puteri	23 Juli 2001-20 Oktober 2004/ Presidential (Transitional/Continue the remaining term of office ends)	Accountability Reporting of State Budget/Regional Budget/Law & Regulations
6	Susilo Bambang Yudhoyono/	20 Oktober 2004- 20 Oktober 2009) Presidential	Regional Government Financial Statements, Central Government Financial Statements , Accountability Reporting of State Budget/Regional Budget/Law, Regulation, Government Accounting Standards (GAS: cash to wards Accrual)
7	Susilo Bambang Yudhoyono	20 Oktober 2009-20 Oktober 2014 Presidential	Regional Government Financial Statements, Central Government Financial Statements , Accountability Reporting of State Budget/Regional Budget/Law, Regulation, Government Accounting Standards (GAS: Cash towards Accrual)
8	Joko Widodo	20 Oktober 2014- 20 Oktober 2019 Presidential	Regional Government Financial Statements, Central Government Financial Statements , Accountability Reporting of State Budget/Regional Budget/Law, Regulation, Government Accounting Standards (full Accrual)

(Sumber : Diolah, 2017)

Setiap era sistem pemerintahan, menggunakan sistem pertanggungjawaban yang dikemukakan sesuai dengan rencana dan keputusan serta kebijakan pembangunan yang



dilakukan. Perkembangan setiap era pemerintahan sesuai dengan era sistem pemerintahan mengacu pada kegiatan, kejadian dan keadaan di tingkat ekonomi, sosial dan budaya, politik dan hukum. Kondisi yang tercatat berdasarkan dari masing-masing periode pemerintahan, termasuk deskripsi data dalam penataan aspek historis Pedoman Pedoman Kebijakan Negara (GBHN), Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), Rencana Pembangunan Lima Tahun (REPELITA), Dokumen Perhitungan Anggaran. Bentuk tanggung jawab dan akuntabilitas di Indonesia, mulai dari era reformasi hingga saat ini mengacu pada akuntabilitas dan akuntabilitas anggaran negara / anggaran daerah, mengacu pada Rencana Pembangunan Jangka Panjang, Rencana Pembangunan Jangka Menengah, Rencana Strategis, Rencana Kerja, dengan pemenuhan pelaporan keuangan dengan dukungan Standar Akuntansi Pemerintahan (PP No. 24/2005) sebagai penerapan dasar pelaporan keuangan berdasarkan kas terhadap akrual dengan 4 (empat) elemen pelaporan keuangan. Sejak akhir tahun 2015, berdasarkan rujukan Standar Akuntansi Pemerintahan yang menjadi acuan pemerintah Indonesia telah dilambungkan pelaksanaan dan penetapan 7 (tujuh) elemen pelaporan keuangan, sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010, sistem pelaporan keuangan nah dengan penerapan "akrual penuh" (GAS, 2010).

Penerapan suatu standar akuntansi pemerintahan di Indonesia sebagai upaya dalam memenuhi akuntabilitas yang diperlukan dalam membangun sistem pelaporan nasional sebagai tanggung jawab pengelolaan pembangunan. Hal ini sebagai representasi hadirnya suatu kewenangan pemerintah dan tanggungjawab kepada public. Dimulai dari pemenuhan responsibilitas dalam menjawab tugas dan tanggungjawab. Selanjutnya berdasarkan sistem pelaporan yang handal akan dapat dipenuhi kinerja suatu akuntabilitas. Akuntabilitas menunjukkan terukurnya kinerja pertanggungjawaban, didasarkan kewenangan dan responsibilitas yang diberikan pemerintah kepada public.

Tanggung jawab desain dan akuntabilitas di setiap era pemerintahan mengikuti tingkat perkembangan lingkungan organisasi. Upaya untuk memberikan pelaporan pertanggungjawaban dan pertanggungjawaban manajemen negara dan pemerintah daerah dipengaruhi oleh data dan informasi rencana, realisasi kegiatan / kejadian / keadaan. Ini memiliki relevansi dengan lingkungan eksternal "makro" organisasi yang berjalan beriringan dengan lingkungan "mikro" dari organisasi pemerintah. Lingkungan ini, juga dengan lingkungan global, memiliki keterkaitan dengan pembangunan data atau aspek masukan untuk perancangan sistem pelaporan organisasi pemerintah Indonesia. Batas-batas organisasi dan sistem pemerintahan, dibentuk dari (i) sistem masukan, (ii) sistem proses dan (iii) sistem keluaran manajemen pemerintah. Dalam sistem input organisasi pemerintah meliputi aspek: data, modal (sumber daya ekonomi, sumber daya alam) yang dikelola, yang merupakan tanggung jawab pemerintah untuk masyarakat, ketrampilan, kompetensi, sistem politik pemerintah, profesionalisme organisasi pemerintah, human capital (masyarakat ). Dalam sistem proses dapat mencakup perancangan sistem organisasi pemerintah, mekanisme kebijakan pembangunan dalam proses politik pemerintahan, pekerjaan kabinet, serta kesiapan dan ketersediaan rancangan pelaporan atau sistem informasi. Sistem keluaran mengacu pada jenis dan bentuk pelaporan yang dihasilkan melalui sistem informasi setiap periode pemerintahan. Setiap era pemerintahan memiliki kondisi khusus, terkait dengan catatan sejarah sosial, budaya, situasi ekonomi, politik, dan hubungan pemerintahan untuk setiap



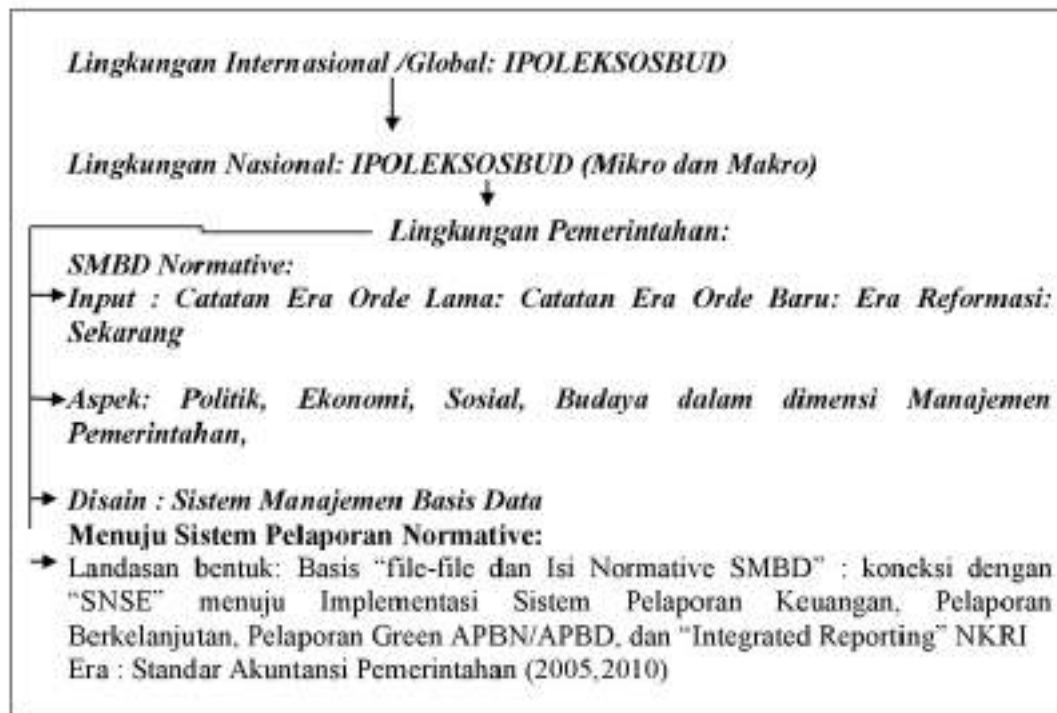
periode. Kondisi nasional ini dalam perkembangannya selalu berhubungan dengan kondisi lingkungan internasional. Sejak era orde lama sampai era reformasi, dan saat ini, menempatkan aspek global sebagai variabel lingkungan yang mempengaruhi pendekatan manajemen pemerintahan. Lingkungan global mengharuskan pemerintah pusat dan daerah Indonesia untuk mengambil peran keputusan mikro, menuju peran keputusan makro yang mengarah pada peran keputusan global. Seperti untuk Implementasi Perjanjian GATT, GATS (termasuk implementasi: Akuntansi dalam sistem organisasi pemerintah) sejak tahun 1994; AFTA: 2003; APEC: 2010; AEC (2016-2025), MDGs (2000-2015), WTO (2020), SDGs (2016-2030). Implementasi formal pemenuhan rancangan normatif sistem pertanggungjawaban adalah sebagai fungsi dan peran data / informasi yang menjadi elemen penting sebagai tanggung jawab atau acuan pertanggungjawaban. Pemenuhan data / informasi terpadu secara nasional merupakan persyaratan yang dipenuhi melalui sistem pelaporan di Indonesia. Bangunan ini membutuhkan perhatian yang jujur tentang sejarah Negara Kesatuan Republik Indonesia dalam sistem pertanggungjawaban pertanggungjawaban melalui media komunikasi yang digunakan. Namun demikian, dalam perspektif ekonomi global, misalnya, peran negara dapat meningkatkan atau mengurangi perannya sebagai agen pembangunan yang penting, disamping sektor swasta dan masyarakat. Implikasinya terhadap pembangunan tidak harus dari kehadiran 4 (empat) kekuatan utama, yaitu dalam bentuk korporasi - konsumen atau masyarakat, komunikasi, dan modal, namun karena peran praktik terbaik pemerintah.

#### **7.4.2. Pengembangan Sistem Pelaporan Nasional (Pusat –Daerah)**

Perkembangan lingkungan global yang terjadi sepanjang perjalanan dari setiap periode pemerintahan memberikan pengaruh terhadap upaya pengelolaan pemerintahan dalam pemenuhan pola administrasi publik yang baik. Perkembangan yang sedang berlangsung ditandai dengan adanya aspek manajemen terkait sistem sebagai bagian dari administrasi organisasi publik. Beberapa aspek manajemen berevolusi yang menandai kebutuhan seperti yang diterapkan pada organisasi bisnis dan swasta, namun untuk sebagian besar, dan bahkan untuk keseluruhan, juga berfungsi sebagai referensi bagi organisasi sektor publik untuk mengambil substansi model evolusi untuk kemajuan organisasi.

Kebutuhan membangun suatu desain sistem pelaporan organisasi pemerintah dengan dukungan Sistem Manajemen Basis data (Data Base Management System). Dimulai dari upaya melakukan "scorekeeping" dari sejarah NKRI sejak Orde lama, Orde baru. Perspektif sistem pelaporan positif dikemukakan sejak pemberlakuan Standar Akuntansi Pemerintahan, desain sistem pelaporan atau sistem informasi bersifat positif ini hadir, karena adanya kejelasan peran acuan regulasi yang mengaturnya. Desain sistem pelaporan positif dideskripsikan terkait era atau Era awal reformasi, sampai pasca reformasi dengan implementasi otonomi daerah dan desentralisasi fiskal. Upaya membangun desain pelaporan terintegrasi dilakukan dengan dukungan pendekatan dengan analisis *stakeholders*, analisis masalah (Problem analysis) dan analisis tujuan (objective analysis), menuju analisis strategi (strategic analysis) dalam membentuk dan implementasi "role model" sistem pelaporan.

Konteks lingkungan internal dan eksternal adalah pemicu dari kebutuhan normatif menuju kebijakan sistem pelaporan terintegrasi bagi NKRI. Hal ini berarti pada entitas public di tingkat pusat dan Pemerintah daerah, memerlukan suatu implementasi sistem pelaporan dengan disain sistem manajemen basis data (SMBD) yang menjadi pangkalan data dan informasi. Bentuk dan isi SMBD memiliki ikatan dengan rekaman data itu sendiri, dokumentasi laporan, atau setiap aspek yang berkorespondensi dengan konsep-konsep yang tumbuh dari penerapan acuan pada ilmu manajemen, ekonomi, social, politik, budaya, teknologi informasi, sistem nilai yang dianut secara nasional, dan dalam kaitannya dengan lingkungan nilai global.



**Gambar 7.2**  
**Milestone Era Pemerintahan dan Disain Normatif Sistem Pelaporan Nasional**

Keberlanjutan pembangunan menuju *social welfare* dan menumbuhkan daya saing Pemerintah dalam era global, memerlukan implementasi peran Pemerintah dalam memenuhi sistem pelaporan atau sistem informasional terkait bekerjanya sistem organisasi manajemen, serta sistem operasional manajemen pemerintahan. Secara internal diperlukan dasar pengembangan organisasi pada infrastruktur administrasi, teknis, sosio, yang didekati secara strategic. Pendekatan kerangka konseptual pelaporan organisasi dapat diletakan pada sisi normatif dan sisi teori positif. Sisi normative adalah dalam pandangan tentang bagaimana sebaiknya pelaporan dilakukan, sedangkan sisi positif adalah tentang bagaimana pelaporan atau sistem informasi organisasi pemerintah ada dilaksanakan, di mana ada regulasi yang mengaturnya. Penulisan akan diawali dengan pendekatan disain SMBD sebagai unsure dari sistem pelaporan NKRI, yang dimulai sejak masa pasca kemerdekaan degan Orde Lama,

Orde Baru, Masa Pemerintahan BJ Habibie, Masa Pemerintahan KH. Abdurrahman Wahid, Megawati Soekarno Puteri, Susilo Bambang Yudhoyono. Disain SMD didedekati sebagai sistem pelaporan normatif, yaitu membangun disain Sistem Manajemen Basis Data yang mewakili catatan pada jamannya atau masa pemerintahannya. Dalam tataran normatif yang dijabarkan dalam memenuhi perspektif sejarah sistem manajemen NKRI sejak masa pasca kemerdekaan sampai saat sekarang, untuk memberikan penjelasan, nilai pengendalian praktek, dan prediksi untuk pengembangan ke depan dalam akuntabilitas pemerintah melalui disain sistem pelaporan atau sistem informasi organisasi pemerintah.

**(i) Perspektif Manajemen Pemerintahan Untuk pelaporan**

Perkembangan ilmu, terutama ilmu manajemen dapat menjadi kajian sejarah tentang adanya acuan normative seiring waktu atau masa untuk system pelaporan pemerintahan di Indonesia. Perkembangan teori yang berinsung memberi hubungan pada kebijakan administrasi manajemen pemerintahan di Indonesia. Teori yang berkembang akhirnya diadopsi nilainya dalam arah kebijakan dengan regulasi yang ditetapkan.

Organisasi secara alami menunjukkan bahwa organisme, di mana pencapaian tujuan adalah alasan mendasar keberadaan organisasi, sebagai perubahan struktural akumulatif. Respons adaptasi untuk mencapai keseimbangan organisasi lebih dari sekedar rasional, namun mengenali tujuan perilaku, seperti tampilan "model Gouldner: model sistem alami". Setiap "stakeholder" organisasi pemerintah memiliki kepentingan prioritas dengan struktur dan proses pencapaian tujuan organisasi. Menggambarkan situasi dengan "analisis pemangku kepentingan" terhadap isi kegiatan pengembangan layanan / pelaksanaan (program, proyek, kegiatan) diperlukan secara efektif dengan menggunakan rerangka anggaran dan rerangka peraturan yang didukung oleh rerangka kerja konseptual. Dalam konteks kelembagaan, sebuah teori adalah rerangka kerja konseptual yang mendukung pelaksanaan kebijakan pembangunan yang diimplementasikan oleh organisasi pemerintah. Pandangan teoritis ini relevan dengan kondisi geografis dan demografi Indonesia. Perlunya pandangan menyeluruh tentang Negara Kesatuan Republik Indonesia bersifat holistik. Perspektif teoritis ini sesuai dengan penetapan dokumen Rencana Pembangunan Jangka Panjang, Dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah, dokumen Rencana Strategis, sebagai perspektif holistik dari keberadaan organisasi.

**Rerangka Regulasi:**

Pemerintah pusat dan daerah dalam melaksanakan system pelaporan secara nasional memiliki dasar acuan dalam rerangka regulasi. Rerangka regulasi adalah deskripsi di mana peran pemerintah menetapkan regulasi dan kegiatan dalam Program dilakukan dengan peran Investasi Masyarakat (Swasta). Konteks pertanggungjawaban dilakukan dalam memenuhi tujuan pembangunan, dengan sumber modal non APBN/APBD. Pelaporan dilaksanakan dengan landasan karakteristik dari pemikiran embanguna<sup>6</sup> bahwa, meskipun ditetapkan Rencana Kerja Pemerintah (RKP), namun dalam kegiatan pembangunan yang dibiayai dan dilaksanakan oleh masyarakat itu sendiri tetap yang paling utama, dengan pertimbangan :



- Pasal 33 Ayat (4) UUD NRI 1945 yang menyatakan kegiatan pembangunan oleh masyarakat juga harus berjalan sesuai dengan prinsip-prinsip kebersamaan, berkeadilan, berwawasan lingkungan, kemandirian, serta berkeseimbangan.
- Untuk itu, perlu pengaturan dari pemerintah;
- Pemerintah juga wajib memfasilitasi dan mendorong agar kegiatan masyarakat tersebut senantiasa dapat berkembang;
- Kegiatan pemerintah dalam mengatur, memfasilitasi, dan mendorong masyarakat selanjutnya dinamakan kegiatan pemerintah dalam "rerangka regulasi".

Proses pemenuhannya mengacu pada konsep omnibus regulation untuk menetapkan ex ante dan ex post regulation.

#### Landasan Hukum

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2004 tentang Perencanaan Pembangunan-Nasional.

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 tentang Otonomi Daerah.

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2007 tentang Penanaman Modal.

Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah;

Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2012 tentang Rencana Umum Penanaman Modal

Peraturan Kepala Badan Koordinasi Penanaman Modal Republik Indonesia Nomor 9 Tahun-2012.

#### Rerangka Anggaran:

Pelaporan pertanggungjawaban APBN/APBD dilakukan dalam akuntabilitas pelaksanaan Program/kegiatan pembangunan. Hal ini dijabarkan dalam acuan rerangka anggaran, yang menjelaskan suatu Investasi / Layanan Umum yang dilakukan oleh Pemerintah dengan dana APBN/APBD. Sesuai karakteristik: Tidak semua barang dan jasa yang diperlukan dapat dihasilkan oleh masyarakat itu sendiri:

- Pengadaan belanja modal untuk pertahanan dan keamanan: jalan umum; jembatan; fasilitas pengolahan limbah; subsidi pendidikan, kesehatan, dan jaminan sosial.
- Untuk barang dan jasa seperti itu, pemerintah wajib menyediakannya;

Kegiatan pemerintah menyediakan barang dan jasa seperti ini dinamakan "rerangka anggaran". Proses dan mekanisme ditetapkan dalam menetapkan RKA dan DIPA/DPA melalui tahap sebelumnya (KUA-PPAS).

Alasan perubahan Sistem Penganggaran :

- (i) Kondisi infrastruktur dan pelayanan publik serta profil kegiatan/proyek APBN/APBD;
- (ii) Pelurusan tujuan dan fungsi anggaran pemerintah;
- (iii) Peningkatan peran dunia usaha;
- (iv) Peningkatan wewenang daerah;
- (v) Peningkatan peran dan akuntabilitas kementerian negara/lembaga.

- (vi) Peningkatan peran DPR/DPRD dan masyarakat;
- (vii) Perubahan sistem pemilihan Presiden/Gubernur/Walikota;
- (viii) Respons terhadap pengaruh globalisasi.

Pendekatan penyusunan anggaran:

- (i) Menggunakan anggaran berbasis kinerja
  - (ii) Menggunakan anggaran tunggal (unified budget)
  - (iii) Menggunakan format anggaran defisit
  - (iv) Klasifikasi menurut organisasi, fungsi dan ekonomi (jenis belanja)
- Penggunaan Rerangka Pengeluaran Jangka menengah

## (ii) Era Baru : Penerapan Akuntansi Pemerintahan

Pengembangan sistem administrasi publik di Indonesia telah dimulai dengan penerapan standar akuntansi pemerintah (peraturan pemerintah No. 24 tahun 2005 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan). Ini adalah pelembagaan sistem akuntansi sebagai alat pengendalian manajemen dan juga sebagai alat pengawasan intensif. Sesuai dengan karakteristiknya, akuntabilitas dan pelaporan organisasi sektor publik seperti untuk organisasi pemerintah memiliki referensi khusus, yaitu dalam bentuk peraturan dan peraturan akuntansi mengenai pengelolaan keuangan negara / daerah. Penggunaan Standar Akuntansi Pemerintahan (GAS) sejak tahun 2005 merupakan hasil proses penerimaan pengaruh global dan dipicu oleh kebutuhan internal. Standar akuntansi pemerintah diatur dan mengacu pada referensi dalam Standar Akuntansi Sektor Publik Internasional (IPSAS). Rujukan sebagai penguatan juga digunakan dalam standar akuntansi pemerintah dengan mengacu pada Standar Akuntansi Pemerintah Amerika Serikat (GASB). Rujukan IPSAS lebih banyak digunakan karena sifatnya yang lebih umum dan fleksibel untuk penerapannya pada sistem pemerintahan di Indonesia. Sedangkan standar USA juga relevan, karena diwarnai oleh sistem manajemen keuangan dan penerapan sistem pemerintahan presiden. Sistem Pemerintahan Presiden, di mana seorang Presiden adalah kepala negara dan juga kepala pemerintahan. Hal ini sesuai dengan situasi dan kondisi Indonesia.

Standar Akuntansi Pemerintahan sebagai pedoman bagi pemerintah Indonesia adalah prinsip akuntansi yang diterapkan dalam penyusunan penyajian laporan keuangan pemerintah. Standar akuntansi pemerintah (SAP) telah ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah No. 24 tahun 2005 tertanggal 13 Juni. Penerapan standar akuntansi pemerintah untuk sistem akuntansi dan sistem informasi telah menjadi platform baru dan menjadi tantangan bagi Pemerintah Indonesia. Apalagi dengan penerapan standar akuntansi berbasis akrual (Peraturan Pemerintah No. 71 Tahun 2010), telah menjadi fenomena baru di Indonesia dan tentunya memberikan tingkat kesulitan dalam penerapannya. Itu sebabnya, meski tahun 2010 standar akuntansi pemerintah dengan basis akrual telah ditetapkan, namun 5 (lima) tahun kemudian yang baru masuk dapat mulai berlaku.

Karakter organisasi sektor publik menunjukkan variasi sosial, ekonomi, politik dan karakteristik menurut undang - undang. Aktivitas organisasi sektor amat beraneka ragam. Kondisi organisasi sektor mandiri, atau lepas dari. Organisasi yang dapat menggunakan organisasi masyarakat, perlu dilakukan pertanggungjawaban ke masyarakat. Di Indonesia, Akuntansi Sektor Publik untuk organisasi pemerintahan



2 (dua) bidang utama, yaitu: a. Akuntansi Pemerintah Pusat, b. Akuntansi Pemerintah Daerah. Aktivitas yang tidak menjadi sasaran untuk memindahkan organisasi sektor publik ke sektor swasta.

SAP (2005, 2010) sebagai kerangka konseptual, dikemukakan, peranan pelaporan keuangan untuk kepentingan akuntabilitas, manajemen, transparansi, keseimbangan antar generasi. Dalam SAP (PP Nomor 24/2005; paragraph 23) dideskripsikan, pelaporan keuangan pemerintah seharusnya menyajikan informasi yang bermanfaat bagi para pengguna dalam menilai akuntabilitas dan membuat keputusan baik ekonomi, sosial, maupun politik.

Implementasi sistem akuntansi keuangan dikemukakan dari perspektif kelengkapan output laporan keuangan yang merupakan hasil dari penerapan sistem akuntansi pemerintahan (Siegel and Marconi, 1989; Soetjipto, 2005). Implementasi sistem akuntansi keuangan daerah memerlukan acuan Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP) untuk memenuhi kriteria keberhasilan penerapan sistem akuntansi dan juga yang dapat memenuhi kesesuaian kriteria kecukupan output laporan keuangan yang dihasilkan.

Pemberlakuan Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP) sesuai PP Nomor 24 tahun 2005 dan Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP) sesuai PP Nomor 71 tahun 2010. Penerapan sistem akuntansi keuangan daerah dengan acuan standar tersebut, berkaitan dengan penerapan akuntansi organisasi dan dalam konteks mencapai kinerja sistem informasi keuangan bagi entitas pemerintah daerah. Sesuai SAP yang diberlakukan, pemerintah daerah menetapkan kebijakan akuntansi yang dapat memberikan implikasi pada pelaporan keuangan yang memenuhi manfaat informasi bagi para pengguna untuk berbagai bentuk keputusan.

Kelengkapan output laporan keuangan pemerintah sesuai implementasi sistem akuntansi keuangan, dikemukakan sesuai STAN (2007), dikemukakan dengan pemenuhan informasi identifikasi sumber daya yang didapat dan digunakan sesuai dengan anggaran yang telah disetujui oleh DPR/DPRD, sumber daya keuangan dan penggunaannya antara Pemerintah membiayai aktifitas dan memenuhi kebutuhan kas, yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kemampuan manajemen dalam membiayai aktifitasnya dan memenuhi kewajibannya, informasi mengenai kondisi keuangan dan kinerja Pemerintah, terutama yang berkaitan dengan efisiensi biaya operasi dan pencapaian target. Indikasi pemenuhan kelengkapan kelengkapan jenis informasi keuangan berdasarkan hasil pengolahan data transaksi APBD menjadi laporan keuangan pokok serta pengolahan informasi keuangan yang memenuhi kelengkapan jenis informasi keuangan sesuai kriteria regulasi (SAP/PP Nomor 24/2005; PP Nomor 58/2005; Permendagri No 13/2006; PP Nomor 71 Tahun 2010). Sesuai Permendagri No. 13 Tahun 2006, kebutuhan informasi bagi pengguna laporan keuangan pemerintah (*users*), dikemukakan memenuhi kebutuhan bagi pihak pengguna laporan keuangan pemerintah, yang meliputi informasi kondisi keuangan, informasi kondisi ekonomi, informasi kepatuhan terhadap aturan, informasi kinerja, informasi Perencanaan dan penganggaran, dan informasi naratif. Karakteristik kelengkapan output pelaporan keuangan dikemukakan dengan rincian indikasi, meliputi, (1) kelengkapan informasi kondisi keuangan (aset, ekuitas) dalam output Laporan Neraca, (2) Informasi kondisi keuangan, informasi kinerja dalam Laporan Realisasi Anggaran, (3) output informasi kondisi ekonomi, informasi naratif, informasi kepatuhan pada aturan, informasi kebijakan akuntansi, informasi kinerja keuangan periode pelaporan



disajikan dalam Catatan atas Laporan Keuangan, (4) Penyajian informasi prakiraan dan penjelasan realisasi anggaran dalam Laporan Prognosis.

Sistem pelaporan akan mengkomunikasikan informasi dengan dukungan berbagai bentuk dan isi SMBD. Disain SMBD memiliki kedalaman dan keragaman isinya yang dibentuk dari data yang diolah sesuai catatan aktifitas, kejadian, dan peristiwa dalam administrasi manajemen pemerintahan. Pemenuhan syarat awal diperlukan yaitu dengan pemenuhan suatu Sistem Manajemen Basis Data (SMBD). Implementasi "conceptual framework" dari konteks manajemen sistem / sistem informasi akan memberikan penguatan memenuhi disain SMBD yang memiliki akurasi-valididitas, komprehensif data menuju relevansi data/informasi untuk tujuan penggunaannya. Hal ini tentu saja juga tidak lepas dengan diberlakukannya regulasi (regulation framework) yang ada, dan dimaksudkan dapat mengatur sistem pelaporan dan/sistem informasi organisasi pemerintah secara formal dan melembaga.

Sistem manajemen Basis Data (SMBD) adalah struktur awal dari bangun Sistem Informasi/Sistem pelaporan Organisasi. SMBD adalah "syntax level" atau belum bermakna. Konsep data fokus pada suatu fakta-fakta atau data dan statistik, berbentuk kumpulan tanda dan simbol, tidak atau belum berhubungan dan tidak diinterpretasi untuk pemakaian dalam pengambilan keputusan. Konsep data menjadi struktur awal disain sistem informasi organisasi. Membangun disain SMBD adalah sebagai Pengumpulan data (Data Collection) awal dalam Mengumpulkan data dari sumber data, data yang masuk ke tahap proses/transformatasi olah data menjadi informasi (valid). SMBD ini memiliki semua bentuk file yang bersifat historis. Hal ini dibedakan dengan kehadiran SMBD yang telah menjadi bagian dari sistem informasi. Dalam hal ini telah terdapat kelengkapan format file terkait kondisi kekinian (current file), atau file untuk data pengembangan.

Dalam tinjauan teknologi informasi, Sistem Manajemen Basis Data (SMBD) / Database Management System, DBMS, adalah suatu sistem atau perangkat lunak yang dirancang untuk mengelola suatu basis data dan menjalankan operasi terhadap data yang diminta banyak pengguna. SMBD merupakan perangkat lunak yang dirancang untuk dapat melakukan pemanfaatan dan mengelola kumpulan data dalam jumlah yang besar. SMBD juga dirancang untuk dapat melakukan manipulasi data secara lebih mudah. Sebelum adanya SMBD, data pada umumnya disimpan dalam bentuk flat file, yaitu file teks yang ada pada sistem operasi. Sampai sekarangpun masih ada aplikasi yang menyimpan data dalam bentuk flat secara langsung.

### 7.4.3. Pelaporan Sektor Dunia Usaha di Indonesia

Lingkungan global dan ide pelaporan terintegrasi memberikan implikasi pada sector dunia usaha di Indonesia. Implikasi pada peluang usaha, tantangan bisnis, dan pola pertanggungjawaban pada lingkungan bisnis. Aspek-aspek dalam MDGs, SDGs, dan MEA memberikan dampak pada system pelaporan dunia usaha di Indonesia. Berbagai bentuk entitas bisnis dengan system pelaporan keuangan berdasarkan standar akuntansi, terus dikembangkan dengan manfaat nilai system pelaporan terintegrasi. Ide global melalui system pelaporan terintegrasi mempengaruhi organisasi perusahaan di Indonesia.

Dunia usaha pada sector pasar modal sebagai perusahaan –perusahaan yang ada terdaftar di pasar modal, yang bergerak dalam industry, perdagangan dan jasa

memiliki manfaat untuk mengadopsi system pelaporan terintegrasi. Juga untuk memenuhi keselarasan akuntabilitas pengelolaan bisnis terkait isu global MDGs, SDGs, MEA. Konteks akuntabilitas dengan model bisnis sistem pelaporan terintegrasi memberikan manfaat bagi perusahaan yang berskala tanggungjawab public, karena sahamnya dimiliki masyarakat.

Sistem pelaporan organisasi dunia usaha seperti BUMN, BUMD, BUMS dalam berbagai bentuk dan ukuran perusahaan menggunakan standar akuntansi sebagai acuan. Implementasi system pelaporan organisasi pada organisasi perusahaan yang berbeda-beda tersebut menerapkan berbagai bentuk standar akuntansi yang spesifik. Standar akuntansi tersebut seperti SAK besar untuk perusahaan yang bergerak dengan akuntabilitas public. Perusahaan berbentuk Perseroan Terbatas (yang go public) maupun yang tidak go public. Penggunaan Standar Akuntansi Keuangan –Entitas Tanpa Akuntabilitas Publik (SAK-ETAP) digunakan untuk unit usaha berskala kecil menengah, termasuk untuk acuan jajaran BUMD. Penggunaan Standar akuntansi juga ditetapkan untuk bisnis berbasis Syariah dengan SAK Syariah. Untuk kekhususan layanan UKM ditetapkan Standar akuntansi untuk UKM. Seperti dikemukakan sebelumnya, penerapan standar akuntansi sector pemerintahan menggunakan Standar Akuntansi Pemerintahan. Jajaran bisnis berskala internasional di Indonesia menerapkan acuan SAK-IFRS.

Tantangan penerapan role model system pelaporan terintegrasi memberi peluang bagi organisasi dunia usaha menerapkan fitur system untuk memenuhi akuntabilitas berbasis nilai. Sistem pelaporan terintegrasi menjadi kelengkapan model pelaporan yang sudah melembaga, dengan penguatan fitur pelaporan yang memberikan model bisnis menuju pemenuhan manfaat nilai organisasi, social dan lingkungan natural. Pembahasan aspek ini menjadi bagian utama dalam penulisan buku ini.

## 7.5. Isu Global pelaporan Terintegrasi

Perspektif historis model pelaporan terintegrasi terkait dengan suatu latar belakang pembentukan "The International Integrated Reporting Council (IIRC) (sebelumnya Komite Pelaporan terintegrasi Internasional), yaitu dengan pembentukannya pada bulan Agustus 2010. Tujuan pembentukan "The IIRC" ini adalah untuk menciptakan rerangka "model pelaporan terintegrasi" yang diterima secara global untuk proses yang menghasilkan komunikasi oleh organisasi tentang penciptaan nilai dari waktu ke waktu. Organisasi "The IIRC" dibentuk dengan menyatukan perwakilan dari perusahaan, investor, akuntansi, sekuritas, pembuat peraturan, pihak akademik, serta masyarakat. The IIRC dibentuk terdiri dari Komite Pengarah, Kelompok Kerja dan 3 (tiga) task-forces yang berurusan dengan pengembangan konten, keterlibatan dan komunikasi, dan tata kelola). The IIRC diketuai oleh Profesor Mervyn King, Ketua, Komite "Corporate Governance" dan Mantan Ketua, Global Reporting Initiative. Keanggotaan termasuk Hans Hoogervorst (Chairman of IASB), Leslie Seidman (Chairperson –FASB), Maria Helena Santana, (Chairperson -Komite Eksekutif of IOSCO), Göran Tidström (President of IFAC), Jim Quigley (mantan Ketua " Global Executive Officer" of



Deloitte), dan banyak lainnya, dengan <sup>1</sup> Paul Druckman sebagai “Chief Executive Officer”

#### November 2011 restrukturisasi

Dalam bulan November 2011, The IIRC mengumumkan sejumlah perubahan struktur organisasi. Berdasarkan pengaturan baru, fase transisi awal sampai akhir 2013, yang melihat The IIRC perlu didukung penguatan oleh operasional sekretariat melalui perusahaan yang tidak-berorientasi -profit yang didirikan untuk tujuan dengan nama yang tetasama. Dewan perusahaan terdiri dari Mervyn King sebagai Ketua, Leslie Frerrar (Treasurer, Household of the Prince of Wales and the Duchess of Cornwall), and Christy Wood (Chairman of the Board of Governors, International Corporate Governance Network) sebagai “Deputy Chairs”, bersama dengan Ian Ball (Chief Executive, International Federation of Accountants), Ernst Ligteringen (Chief Executive, Global Reporting Initiative), Jessica Fries (Director, The Prince’s Accounting for Sustainability Project), dan The IIRC’s Chief Executive, Paul Druckman. Sebuah Komite Tata Kelola juga telah dibentuk, dengan tanggung jawab yang berkaitan dengan audit, “nominations and executive remuneration” untuk perusahaan.

#### Tujuan

Pada saat pembentukannya, tujuan The IIRC dinyatakan untuk mengembangkan rerangka pelaporan terintegrasi yang diterima secara internasional pada tahun 2014, untuk menciptakan landasan untuk model pelaporan baru yang memungkinkan organisasi untuk menyediakan komunikasi singkat (concise communication) tentang bagaimana mereka menciptakan nilai dari waktu ke waktu. Setelah proses konsultasi, The IIRC menerbitkan versi pertama untuk rerangka ‘Pelaporan terintegrasi Internasional (<IR> Framework) ini pada bulan Desember tahun 2013.

#### Latar Belakang Pembentukan Rerangka Kerja Pelaporan Terintegrasi

Sejarah perkembangan dalam publikasi rerangka kerja pelaporan terintegrasi “<IR> Framework” diringkas berikut ini.

Tabel 7.7.

#### Tahap Pengembangan Rerangka Kerja IR : History

Tanggal	Tahap Pengembangan	“Comments”
12 September 2011	<sup>1</sup> Paper diskusi :: <i>Towards Integrated Reporting – Communicating Value in the 21st Century</i> published	Batas waktu komentar 14 Desember 2011



Oktober 2011	<a href="#">29</a> inisiasi awal organisasi dalam : <i>the IIRC Pilot Programme announced</i>	Program percontohan (The Pilot Programme) untuk program 2 tahun untuk group perusahaan yang bekerja dalam jaringan pada "peer group organisations", pertukaran pengetahuan and herbagi pengalaman pada pelaporan terintegrasi.
Juli 2012	<i>Draft Outline of the Integrated Reporting Framework</i>	Tidak mengambil bagian dalam proses konsultasi formal, tetapi IIRC menerima adanya umpan balik (the IIRC welcomed feedback)
November 2012	<i>Prototype of the International Integrated Reporting (&lt;IR&gt;) Framework</i>	Tidak mengambil bagian dalam proses konsultasi formal, tetapi <a href="#">38</a> menerima adanya umpan balik (the IIRC welcomed feedback)
16 April 2013	<i>Consultation Draft of the International Framework published</i>	Bata waktu komentar ( <a href="#">Comment deadline</a> ) 15 Juli 2013
9 Desember 2013	<i>International Framework published</i>	<a href="#">Available on IIRC website</a>

Berita terkait perspektif sejarah pembentukan The IIRC dan Pelaporan Terintegrasi:

- [The Bruce Column - pelaporan terintegrasi/ 5 Desember 2014](#)

[1](#) Regular resident columnist, Robert Bruce, berbicara untuk [Paul Druckman, Chief Executive Officer, International Council](#) Pelaporan terintegrasi (IIRC) tentang 'perjalanan' (journey) dari pelaporan terintegrasi.

- [The IIRC mengeluarkan 2 kertas kerja penjamin untuk pelaporan terintegrasi \(IIRC issues two assurance on integrated reporting papers/31 Jul 2014\)](#)

The International Integrated Reporting Council (IIRC) telah menerbitkan dua laporan jaminan yang memberikan gambaran tentang jaminan dan hubungannya dengan laporan Terintegrasi (<IR>). Laporan –laporan dimaksudkan untuk merangsang diskusi global untuk mereka yang tertarik dalam penjaminan keberterimaan model ini.

- [Rilis Rerangka Kerja Akhir pada tata kelola sektor publik \(Finalised framework on public sector governance released\)/ 3 Juli 2014](#)

The International Federation of Accountants (IFAC) and the Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA) telah merilis final sebuah rerangka kerja internasional untuk tata kelola pada sektor publik. Rerangka kerja ini berisi tujuh prinsip kunci yang dirancang untuk memastikan bahwa entitas sektor publik mencapai hasil yang diinginkan sementara bertindak dalam kepentingan publik

setiap saat. Rerangka kerja ini mendorong fokus pada ekonomi berkelanjutan, hasil dari sosial dan lingkungan dan hubungan antara tata kelola dan manajemen keuangan publik, dan mendukung penggunaan Standar Internasional Akuntansi Sektor Publik (International Public Sector Accounting Standards (IPSAS) dan Pelaporan terintegrasi.

- Peluncuran Dialog Pelaporan Perusahaan ([Corporate Reporting Dialogue launched](#))/ 17 Juni 2014

The International Integrated Reporting Council (IIRC) pada tanggal ini memperkenalkan Dialog Pelaporan Perusahaan (Corporate Reporting Dialogue (CRD) yang menyatukan organisasi yang memiliki pengaruh internasional yang signifikan terhadap the corporate reporting landscape, "antara acuan IASB dan FASB.

- The IIRC dan GISR sepakat untuk bekerja sama pada rerangka kerja "ratings" dan Pelaporan perusahaan ([IIRC and GISR agree to cooperate on corporate reporting and ratings frameworks](#))/ 01 Apr 2014

The International Integrated Reporting Council (IIRC) dan the Global Initiative for Sustainability Ratings (GISR) telah mengumumkan bahwa mereka telah menandatangani 'Memorandum of Understanding' (MoU) yang bertujuan untuk mendorong koordinasi pelaporan dan penilaian standar dan rerangka kerja global.

- Laporan ACCA untuk Tata Kelola yang fokus pada keberlanjutan dan ukuran-ukuran baru dari kinerja ([ACCA report calls for governance to focus on sustainability and new measures of performance](#))/ 25 Mar 2014

The Association of Chartered Certified Accountants (ACCA) telah merilis sebuah paper /makalah konsultasi tentang tata kelola perusahaan yang berusaha untuk mengeksplorasi sifat rerangka kerja tata kelola dan manajemen risiko perusahaan yang ada, dan apakah mereka 'cocok untuk tujuan'. Makalah ini merekomendasikan bahwa penciptaan nilai yang berkesinambungan harus menjadi tujuan menyeluruh dalam tata kelola, dan bahwa perusahaan dan investor harus mengembangkan dan laporan menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang lebih sesuai dan penciptaan nilai (value creation).

- Afrika Selatan mengesahkan Rerangka Kerja Pelaporan Terintegrasi ([South Africa endorses International <IR> Framework](#))/19 Mar 2014

The Integrated Reporting Committee (IRC) of South Africa telah mengesahkan Pelaporan terintegrasi yang dikeluarkan oleh The International Integrated Reporting Council (IIRC), sebagai panduan yang memberikan praktik yang baik tentang bagaimana mempersiapkan laporan Terintegrasi.

- ACCA, IAAER dan IIRC mengundang proposal untuk penelitian pelaporan terintegrasi ([ACCA, IAAER and IIRC invite proposals for research into integrated reporting](#))/01 Feb 2014

ACCA (the Association of Chartered Certified Accountants), IAAER (International Association for Accounting Education and Research), dan the IIRC (International Integrated Reporting Council) mengundang peneliti untuk mengajukan proposal



menangani tiga bidang Pelaporan terintegrasi (<IR>) yang perlu dikembangkan lebih lanjut.

- IIRC dan menandatangani perjanjian kerja sama SASB ([IIRC and SASB sign cooperation agreement/ 17 Jan 2014](#))

The International Integrated Reporting Council (IIRC) dan the Sustainability Accounting Standards Board (SASB) telah mengumumkan bahwa mereka telah menandatangani nota kesepahaman (MoU) yang berusaha untuk meresmikan prinsip-prinsip kerjasama yang sedang berlangsung, koordinasi dan keselarasan antara dua organisasi.

- IMA menyarankan tindakan untuk meraih manfaat dari pelaporan Terintegrasi ([IMA suggests actions to reap the benefits of integrated reporting/13 Dec 2013](#))

Dalam reaksi terhadap rilis Pelaporan terintegrasi Internasional <IR> Rerangka Senin lalu, The Institute of Management Accountant (IMA) telah merancang beberapa tindakan untuk mengubah pelaporan perusahaan untuk lebih melayani kepentingan publik. IMA berpendapat bahwa tujuan di balik pelaporan terintegrasi harus didefinisikan bahwa menghasilkan laporan Terintegrasi seharusnya tidak menjadi tujuan tersendiri.

- IIRC memfinalisasi Rerangka untuk pelaporan terintegrasi ([IIRC finalises its Framework for integrated reporting/09 Dec 2013](#))

The International Integrated Reporting Council (IIRC) telah menulis 'Pelaporan terintegrasi Internasional <IR>. Rerangka ' Pelaporan Terintegrasi berusaha untuk menjelaskan konsep dasar, prinsip-prinsip dan persyaratan konten mendasari sebuah 'laporan Terintegrasi', (the fundamental concepts, principles and content requirements underlying an 'integrated report') yang dipertimbangkan langkah berikutnya dalam evolusi pelaporan perusahaan.

- The Bruce Column - Pelaporan terintegrasi mencapai lift-off ([The Bruce Column — Integrated Reporting achieves lift-off/09 Dec 2013](#))

Rerangka pelaporan terintegrasi internasional akhirnya telah diterbitkan. Dari sini Regular resident columnist, Robert Bruce, melihat mengapa pelaporan terintegrasi memiliki potensi untuk menjadi revolusioner dan apa yang mungkin terjadi selanjutnya.

Keberlanjutan dan Pebaruan Pelaporan Terintegrasi ([Sustainability and integrated reporting update/27 Nov 2013](#))

Sebuah gambaran singkat dari topik baru yang berkaitan dengan pelaporan keberlanjutan dan pelaporan terintegrasi, terfokus pada 'FAQ' pada pelaporan keberlanjutan, pengembangan Dewan Pelaporan Terintegrasi Internasional /The Integrated Reporting Council (IIRC), dan konferensi terbaru dari United Nations Environment Programme Finance Initiative (UNEP FI) conference.

- Makalah Kebijakan Posisi baru IFAC Baru untuk meningkatkan pelaporan organisasi ([New IFAC Policy Position Paper on enhancing organisational reporting/13 Oct 2013](#))



The International Federation of Accountants (IFAC) mengeluarkan Kebijakan Position Paper 8, 'Enhancing Organizational Reporting'. (Meningkatkan Pelaporan Organisasi), menekankan pentingnya dan kegunaan dari pelaporan informasi berbasis luas melebihi apa yang disediakan dalam pelaporan keuangan tradisional. IFAC juga menyerukan konvergensi dalam konteks ini.

- IIRC Merilis Lebih Jauh Latar belakang makalah tentang 'konektivitas' dan 'penciptaan nilai' (IIRC releases further background papers on 'connectivity' and 'value creation')/ 14 Aug 2013

The International Integrated Reporting Council (IIRC) telah merilis lebih dari dua "makalah latar belakang", memberikan informasi lebih lanjut tentang konsep-konsep kunci di dalam International Integrated Reporting Framework yang diusulkan. Makalah-makalah yang baru ini mencakup topik-topik dari 'konektivitas' dan 'penciptaan nilai'.

- XBRL International merespon Draft Konsultasi IIRC untuk pelaporan terintegrasi (XBRL International responds to the IIRC Consultation Draft on integrated reporting)/ 26 Jul 2013

The XBRL International Best Practices Board (BPB) telah mengajukan surat komentar pada Dewan Pelaporan Terintegrasi Internasional (IIRC). Rancangan (draft) konsultasi yang diusulkan pada "International Integrated Reporting Framework" menunjukkan bagaimana XBRL dapat membantu membuat aliran informasi "multi-faceted" yang lebih mudah diakses, tetapi juga menekankan bahwa aspek XBRL harus dipertimbangkan awal dalam proses untuk membuat penuh penggunaan fungsi yang tersedia.

- IIRC masuk ke aliansi lanjutan (IIRC enters into further alliances)/19 Jul 2013

The International Integrated Reporting Council (IIRC), CDP (previously the 'Carbon Disclosure Project') dan the Climate Disclosure Standards Board (CDSB) telah menandatangani Memorandum of Understanding (MoU) untuk meningkatkan kerjasama mereka dan mempromosikan harmonisasi global dan kejelasan persyaratan pelaporan perusahaan terkait modal alam (Natural). MoU ini mengikuti MoU sebelumnya antara IIRC dan World Intellectual Capital Initiative (WICI) terkait modal intelektual.

- Sudut Pandang Deloitte pada proposal pelaporan terintegrasi IIRC (Deloitte view on the IIRC's integrated reporting proposals)/19 Jul 2013

Telah diterbitkan surat komentar Deloitte pada International Integrated Reporting Council (IIRC). Rancangan untuk konsultasi untuk usulan "International Integrated Reporting Framework". Deloitte mendukung IIRC dalam upaya untuk mengembangkan kerangka kerja, melihat perkembangannya sebagai pelaporan yang dapat memenuhi tepat waktu dalam laporan tahunan, juga mendapatkan dimensi untuk waktu pelaporan lebih lama (panjang) dan "sejarah dari penciptaan nilai organisasi yang sering hilang dalam keseluruhan informasi ("the story of an organisation's value proposition can often be lost in all that information").

- CPA Kanada menumbuhkan perhatian tentang proposal pelaporan terintegrasi IIRC ([CPA Canada raises concerns about IIRC's integrated reporting proposals](#))/19 Jul 2013

Chartered Professional Accountants of Canada (CPA Canada) telah merilis ke publik surat komentar pada International Integrated Reporting Council (IIRC). Rancangan konsultasi pada the International Integrated Reporting Framework. Sementara CPA Kanada setuju dengan konsep laporan Terintegrasi, perhatian juga dihadirkan terkait berbagai hal, termasuk kesiapan organisasi untuk menghasilkan laporan yang Terintegrasi, dirasakan kurangnya permintaan untuk laporan Terintegrasi oleh penyedia modal keuangan, dan waktu mengusulkan IIRC untuk finalisasi proposal.

- GRI rilis laporan penelitian ([GRI releases research reports](#))/ 28 May 2013

The Global Reporting Initiative (GRI) telah merilis sejumlah laporan penelitian tentang keberlanjutan dan Terintegrasi topik pelaporan: topik keberlanjutan untuk berbagai sektor, pengalaman dari pengadopsi awal dari 'pelaporan terintegrasi', dan jaminan laporan keberlanjutan.

- Webinar tentang manfaat dan tantangan dari pelaporan terintegrasi ([Webinar on the benefits and challenges of integrated reporting](#))/ 13 May 2013

Dalam seri webinar pada berbagai topik disediakan secara gratis untuk anggota dan non-anggota, [the Canadian Institute of Chartered Accountants \(CICA\)](#) menawarkan a webinar pada rancangan konsultasi untuk [the International Integrated Reporting Council \(IIRC\)](#) terkait [International Integrated Reporting Framework](#).

- IIRC menerbitkan 'Konsultasi Draft' pada pelaporan terintegrasi ([IIRC publishes 'Consultation Draft' on integrated reporting](#))/ 15 Apr 2013

The International Integrated Reporting Council (IIRC) telah merilis Rancangan (Draft) konsultasi untuk usulan International Integrated Reporting (<IR>) Framework. Rancangan (Draft) Rerangka kerja berusaha untuk menciptakan fondasi untuk model pelaporan baru yang memungkinkan organisasi untuk menyediakan komunikasi singkat tentang bagaimana mereka menciptakan nilai dari waktu ke waktu.

- IIRC menerbitkan lebih jauh makalah latar belakang pada model bisnis ([IIRC publishes further background paper on the business model](#))/ 27 Mar 2013

The International Integrated Reporting Council (IIRC) telah menerbitkan pada situs web "dokumen latar belakang" lebih lanjut dalam menuju pada isu yang diharapkan untuk konsultasi dokumen pelaporan terintegrasi (dibentuk dalam pelaporan terintegrasi) pada pertengahan April. Makalah/paper latar belakang paling akhir membahas konsep 'model bisnis', dan mengikuti makalah-makalah sebelumnya pada konsep 'Capital' dan 'materialitas'.

- IIRC menerbitkan makalah latar belakang dalam menuju rancangan konsultasi rerangka kerja pelaporan terintegrasi ([IIRC publishes background papers in lead up to consultation draft of integrated reporting framework](#))/18 Mar 2013

The International Integrated Reporting Council (IIRC) telah mempublikasikan di situs 'makalah latar belakang' pada dua aspek pelaporan terintegrasi (dalam



pelaporan terintegrasi/IR): konsep 'Capitals' dan 'materialitas'. Makalah-makalah tersebut merupakan publikasi pendahuluan dari rancangan (draft) konsultasi Rerangka Pelaporan Terintegrasi IIRC, yang diharapkan dilaksanakan pada pertengahan April 2013.

- **Komentar FEE pada Prototipe Rerangka IIRC** (FEE comments on the IIRC 'prototype' framework) / 15 Mar 2013

The Federation of European Accountants (Fédération des Expert comptables Européens, FEE) telah mengirimkan surat kepada *the International Integrated Reporting Council (IIRC)* memberikan umpan balik tingkat tinggi dari 'prototipe' final untuk rerangka kerja pelaporan terintegrasi (*the IIRC's integrated reporting framework*). Di antara poin lainnya, FEE juga mengomentari pertanyaan jaminan sehubungan dengan pelaporan terintegrasi.

- **Tahap Terobosan (2014-2017)**

Tahap Terobosan IIRC adalah perpindahan dari penciptaan Rerangka <IR> Internasional dan pengujian pasar terhadap pengembangan dan adopsi awal oleh organisasi pelaporan di seluruh dunia. Tujuan IIRC untuk tahap ini adalah untuk mencapai perubahan yang berarti terhadap penerapan awal Rerangka Kerja Internasional <IR>. Strategi untuk Tahap Terobosan terkait menuju tahap pelembagaan system baru pelaporan terintegrasi dalam organisasi.

#### Ringkasan

Dalam pelaporan terintegrasi organisasi akan menerapkan cara di mana laporan akan disajikan, yaitu sebagai sebuah keseluruhan dokumen yang terhubung ke berbagai laporan lainnya, atau sebagai single dokumen yang berdiri sendiri mencakup semua aspek material yang dilaporkan kepada *stakeholders*. Pelaporan terintegrasi mrngkomunikasikan nilai (values) dari organisasi, nilai untuk masyarakat (socio) dan nilai terkait lingkungan "natural".



# Bab 7

---

## ORIGINALITY REPORT

---

**24%**

SIMILARITY INDEX

**24%**

INTERNET SOURCES

**2%**

PUBLICATIONS

**6%**

STUDENT PAPERS

---

## PRIMARY SOURCES

---

**1**

[www.iasplus.com](http://www.iasplus.com)

Internet Source

**3%**

**2**

[gurupkn.com](http://gurupkn.com)

Internet Source

**3%**

**3**

[www.smecca.com](http://www.smecca.com)

Internet Source

**2%**

**4**

[iisia.id](http://iisia.id)

Internet Source

**1%**

**5**

[www6.bkpm.go.id](http://www6.bkpm.go.id)

Internet Source

**1%**

**6**

[slideplayer.info](http://slideplayer.info)

Internet Source

**1%**

**7**

[docslide.us](http://docslide.us)

Internet Source

**1%**

**8**

[kesmas-ode.blogspot.com](http://kesmas-ode.blogspot.com)

Internet Source

**1%**

**9**

[bappeda.serangkab.go.id](http://bappeda.serangkab.go.id)

Internet Source

**1%**

---

10	<a href="http://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Internet Source	1%
11	<a href="http://www.slideshare.net">www.slideshare.net</a> Internet Source	1%
12	<a href="http://media.neliti.com">media.neliti.com</a> Internet Source	1%
13	<a href="http://nurfitriani3fitri.blogspot.com">nurfitriani3fitri.blogspot.com</a> Internet Source	<1%
14	<a href="http://dewidewma.blogspot.co.id">dewidewma.blogspot.co.id</a> Internet Source	<1%
15	<a href="http://setkab.go.id">setkab.go.id</a> Internet Source	<1%
16	<a href="http://ayuliafardila.blogspot.com">ayuliafardila.blogspot.com</a> Internet Source	<1%
17	<a href="http://es.scribd.com">es.scribd.com</a> Internet Source	<1%
18	<a href="http://eprints.uny.ac.id">eprints.uny.ac.id</a> Internet Source	<1%
19	Submitted to Universitas Diponegoro Student Paper	<1%
20	<a href="http://medica-chemistry.blogspot.com">medica-chemistry.blogspot.com</a> Internet Source	<1%
21	<a href="http://documents.mx">documents.mx</a> Internet Source	<1%

---

22	<a href="http://etheses.uin-malang.ac.id">etheses.uin-malang.ac.id</a> Internet Source	<1%
23	<a href="http://dokumen.tips">dokumen.tips</a> Internet Source	<1%
24	<a href="http://www.africa.undp.org">www.africa.undp.org</a> Internet Source	<1%
25	Submitted to iGroup Student Paper	<1%
26	<a href="http://www.aseansec.org">www.aseansec.org</a> Internet Source	<1%
27	<a href="http://contohaku1.blogspot.com">contohaku1.blogspot.com</a> Internet Source	<1%
28	<a href="http://eprints.undip.ac.id">eprints.undip.ac.id</a> Internet Source	<1%
29	Submitted to Southampton Solent University Student Paper	<1%
30	<a href="http://bappeda.babelprov.go.id">bappeda.babelprov.go.id</a> Internet Source	<1%
31	<a href="http://aseanup.com">aseanup.com</a> Internet Source	<1%
32	<a href="http://database.kalbarprov.go.id">database.kalbarprov.go.id</a> Internet Source	<1%
33	<a href="http://repository.uinsu.ac.id">repository.uinsu.ac.id</a>	

---



Internet Source

<1%

34

[kgm.bappenas.go.id](http://kgm.bappenas.go.id)

Internet Source

<1%

35

[www.bakrie-elearning.com](http://www.bakrie-elearning.com)

Internet Source

<1%

36

[ejournal.unikama.ac.id](http://ejournal.unikama.ac.id)

Internet Source

<1%

37

[www.myuscham.org](http://www.myuscham.org)

Internet Source

<1%

38

[ageconsearch.umn.edu](http://ageconsearch.umn.edu)

Internet Source

<1%

39

[tvschool.alazhar-cibubur.sch.id](http://tvschool.alazhar-cibubur.sch.id)

Internet Source

<1%

40

Submitted to Defense University

Student Paper

<1%

41

[www.iisd.org](http://www.iisd.org)

Internet Source

<1%

42

[infopublik.layanan.go.id](http://infopublik.layanan.go.id)

Internet Source

<1%

43

[www.tumblr.com](http://www.tumblr.com)

Internet Source

<1%

44

[www.wbdg.org](http://www.wbdg.org)

Internet Source

<1%

---

45 Submitted to HELP UNIVERSITY <1%  
Student Paper

---

46 Submitted to Universitas Negeri Jakarta <1%  
Student Paper

---

47 [blogmfe.blogspot.com](http://blogmfe.blogspot.com) <1%  
Internet Source

---

48 [republikjejaka.blogspot.com](http://republikjejaka.blogspot.com) <1%  
Internet Source

---

49 [ejurnal.untag-smd.ac.id](http://ejurnal.untag-smd.ac.id) <1%  
Internet Source

---

50 [endahkhan.blogspot.com](http://endahkhan.blogspot.com) <1%  
Internet Source

---

51 Ispandriarno, Suryanto Lukas(Dedy Nur Hidayat, Löffelholz, Martin and Wolling, Jens). "Political Communication in Indonesia", Digitale Bibliothek Thüringen, 2009. <1%  
Publication

---

52 Hafiz Mirza, Kee Hwee Wee. "The rise of enterprise regionalisation in ASEAN", Emerald, 2014 <1%  
Publication

---

53 [www.businessmirror.com.ph](http://www.businessmirror.com.ph) <1%  
Internet Source

---

54 [id.scribd.com](http://id.scribd.com)

Internet Source

<1%

55

[hmsistmiknh.blogspot.com](https://hmsistmiknh.blogspot.com)

Internet Source

<1%

56

[kesainta.blogspot.com](https://kesainta.blogspot.com)

Internet Source

<1%

57

[www.econstor.eu](http://www.econstor.eu)

Internet Source

<1%

58

[seknasfitra.org](http://seknasfitra.org)

Internet Source

<1%

59

[bruneidaeussalam.blogspot.com](https://bruneidaeussalam.blogspot.com)

Internet Source

<1%

60

[lintongnababan.wordpress.com](http://lintongnababan.wordpress.com)

Internet Source

<1%

61

[repository.unib.ac.id](http://repository.unib.ac.id)

Internet Source

<1%

62

[scholar.unand.ac.id](http://scholar.unand.ac.id)

Internet Source

<1%

63

[farispilararijati.blogspot.com](https://farispilararijati.blogspot.com)

Internet Source

<1%

64

[kppnternate.net](http://kppnternate.net)

Internet Source

<1%

65

[www.eria.org](http://www.eria.org)

Internet Source

<1%



---

66

[board.dserver.org](http://board.dserver.org)

Internet Source

<1%

---

67

[dbdmg.polito.it](http://dbdmg.polito.it)

Internet Source

<1%

---

---

Exclude quotes      On

Exclude matches      Off

Exclude bibliography      On

# Bab 8

*by* Syaiful Hifni

---

**Submission date:** 15-Mar-2018 09:45AM (UTC+0700)

**Submission ID:** 930583048

**File name:** BAB\_8\_Really.doc (260.5K)

**Word count:** 9421

**Character count:** 67505

## BAB 8 ROLE MODEL : FITUR PELAPORAN TERINTEGRASI

### 8.1. Deskripsi Singkat

Sistem pelaporan terintegrasi sebagai "role model" dalam ide pelaporan global. Model ini memiliki definisi, konsep, proposisi, yang dapat ditelaah melalui pendekatan normative dan pendekatan positif sebagai suatu system. Sistem pelaporan terintegrasi adalah model peran yang memiliki disain model bisnis yang merepresentasikan nilai-nilai (values). Meliputi aspek: tujuan dan konsep fundamental system, syarat –syarat kunci penerimaan dan penerapan, prinsip panduan, dan unsur isi pelaporan. Sebagai role model, system pelaporan terintegrasi penting didekati dengan teori normative dan dengan cara teori positif. Tujuan pelaporan terintegrasi, antara lain (i) Untuk meningkatkan kualitas informasi yang tersedia untuk pihak penyedia modal keuangan untuk memungkinkan alokasi yang lebih efisien dan produktif modal (ii) Memberikan pendekatan yang lebih kohesif dan efisien untuk pelaporan organisasi yang mengacu pada format pelaporan yang berbeda dan mengkomunikasikan berbagai faktor yang secara material mempengaruhi kemampuan organisasi untuk menciptakan nilai (value) dari waktu ke waktu; (iii) Meningkatkan akuntabilitas dan pelayanan untuk dasar yang luas dari aspek Modal (new capitals), yaitu : keuangan, manufaktur, intelektual, manusia, sosial dan hubungan, dan alam, dan mempromosikan pemahaman tentang saling ketergantungan mereka, dan (iv) Mendukung berpikir, pengambilan keputusan terintegrasi dan tindakan yang berfokus pada penciptaan nilai dalam jangka pendek, menengah dan panjang. Nilai untuk organisasi, nilai social dan nilai keberlanjutan lingkungan natural.

### 8.2. Kompetensi

Dalam bab 8 ini dikemukakan:

- 1) Dimensi Nilai (Value) Sistem Pelaporan Terintegrasi
  - 1.1. Perspektif system Pelaporan Terintegrasi
  - 1.2. Dimensi Nilai (Value) Pelaporan Terintegrasi
- 2) Model Normative Pelaporan Terintegrasi
  - 2.1. Tujuan dan Konsep Fundamental (normative)
  - 2.2. Asumsi Model/Konsep Dasar
  - 2.3. Sudut Pandang Kepentingan Pelaporan
  - 2.4. Prinsip-Prinsip Pelaporan
- 3) Model Positive: Pelaporan Terintegrasi
  - 3.1. Tujuan Pelaporan (Positif)
  - 3.2. Pedoman: Prinsip-Prinsip Panduan
  - 3.3. Persyaratan Kunci
  - 3.4. Pedoman :Elemen isi
  - 3.5. Standar Pelaporan
  - 3.6. Metode, Teknik, Prosedur
- 4) Implikasi Pemodelan Fitur Pelaporan Terintegrasi  
Ringkasan



### 8.3. Dimensi Nilai (Value) Sistem Pelaporan Terintegrasi

#### 8.3.1. Perspektif Sistem Pelaporan Terintegrasi

Setiap organisasi di berbagai Negara, menuju tahun 2020 memiliki tantangan dalam mensikapi ide dari *Global Reporting Initiative* (GRI). Mengikuti perkembangan waktu, sejak menjadi ide pelaporan, sampai sekarang system pelaporan terintegrasi sudah diterapkan pada berbagai Negara melalui organisasi perusahaan, serta organisasi sector public –pemerintahan. Realitas bagi banyak perusahaan pada beberapa Negara yang sudah menerapkan sistem ini adalah focus pada penerimaan isu lingkungan, sosial dan tata kelola yang diterima. Hal ini juga dibuktikan telah memiliki dan memberi dampak yang positif bagi kemampuan organisasi mereka untuk beroperasi dan memberikan nilai bagi lingkungan. Dalam konteks pertanggungjawaban antar manajemen dan pemegang saham, pelaporan terintegrasi meletakkan dasar bahwa pemegang saham memiliki kepentingan yang sah untuk memahami bagaimana masalah ini dikelola dan dampaknya terhadap nilai dan keberlanjutan bisnis. Pada sector public, seperti entitas pemerintahan, hal ini memberikan dasar terkait principals (society) yang menjadi subjek dari layanan pembangunan.

Pelaporan terintegrasi lebih dari sekadar integrasi fisik berbagai komponen pelaporan organisasi. Tujuannya lebih dalam dari hal ini. Pelaporan Terintegrasi mensyaratkan penyelarasan pelaporan bisnis dengan strategi bisnis, menghadirkan kesempatan untuk menunjukkan keterkaitan antara kinerja keberlanjutan dan nilai bisnis. Hal ini saat sekarang telah menjadi bagian dari system organisasi global. baik organisasi swasta maupun organisasi sector public, kecuali untuk perbedaan aspek dan prioritas layanan, maka landasan pertanggungjawaban dengan system pelaporan memiliki keselarasan dalam penerimaan system pelaporan terintegrasi.

Perbedaan perspektif sistem informasi sebagai sistem pelaporan kondisi kekinian yang tetap berlangsung, dengan model pelaporan terintegrasi digambarkan melalui pokok-pokok pikiran berikut.

#### - Strategi dan kunci indikator kinerja

Perumusan strategi harus menggambarkan proses dan alat yang diperuntukkan bagi penciptaan nilai bagi pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya secara khusus pelanggan, pemasok, karyawan dan masyarakat secara keseluruhan. Nilai yang diciptakan untuk masyarakat adalah hasil dari produksi eksternalitas positif dan negatif. Ketika pasar menyadari eksternalitas yang dihasilkan, yang terakhir juga dapat diterjemahkan menjadi peningkatan atau penurunan sebuah nilai organisasi. Strategi harus secara jelas menetapkan proposisi nilai diferensial bagi pelanggan dan masyarakat secara keseluruhan.

Strategi tersebut harus menjawab pertanyaan seperti:

- Apa yang dilakukan organisasi untuk menciptakan nilai bagi pelanggannya, penyedia modal finansial dan pemangku kepentingan lainnya?
- Apakah hasil yang akan dicapai organisasi?
- Capital apa yang diandalkan organisasi?

- o Bagaimana posisi organisasi itu sendiri dalam rantai nilai dan di pasar operasinya?

Strategi tersebut harus mencerminkan dan mengartikulasikan keseimbangan antara dua hal: pertama, kinerja keuangan jangka pendek; Kedua, penciptaan nilai yang berkelanjutan dalam jangka menengah dan jangka panjang. Ini penting untuk membedakan cakrawala waktu yang menyusun keputusan mengenai alokasi atau pemanfaatan capital. Strategi organisasi juga harus dilakukan mencerminkan pilihan yang dibutuhkan ketika organisasi memasuki fase pemanfaatan sumber daya organisasi. Seringkali, penggunaan satu modal dapat menghabiskan nilainya namun mendorong peningkatan nilai -capital lain dari waktu ke waktu. Strategi tersebut harus menunjukkan proses dan sistem manajemen untuk dapat memobilisasi dan menggunakan semua sumber daya (termasuk sumber daya eksternal) di dalam jangkauan organisasi seefisien mungkin.

#### - Indikator kinerja.

Aset tidak berwujud memiliki potensi nilai yang bergantung pada bagaimana organisasi mendefinisikan strateginya dan caranya aset tersebut berkontribusi terhadap nilai organisasi tujuan penciptaan. Aset tidak berwujud yang tidak sesuai dengan strategi organisasi mungkin tidak memiliki nilai. Keberhasilan sebuah strategi sangat tergantung, terutama pada eksekusi keputusan dari perencanaan yang relevan. Ini membutuhkan upaya merangkul prinsip inti. Hal ini hanya mungkin untuk mengatur aspek mana yang bisa diukur. Dalam lingkungan ekonomi baru di mana kemampuan untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dan benda tak berwujud adalah menjadi fokus, maka prinsip ini memerlukan penciptaan nilai yang spesifik dalam pengukuran metrik kinerja. Melalui tataran ini *Key Performance Indicators* (KPIs) dapat bermanfaat selain sebagai bagian naratif dari laporan terpadu. KPIs mengukur kinerja keuangan dan kinerja non finansial terhadap target dan tujuan penciptaan nilai jangka panjang. KPIs juga dapat menunjukkan apa hasil organisasi dalam hal representasi aset berwujud dan aset sebagai nilai tak berwujud, serta nilai bagi masyarakat, dan juga lingkungan natural.

KPIs dapat digunakan untuk mengukur kinerja dan hasil yang dihasilkan dari penggunaan aset berwujud dan tidak berwujud serta modal yang tidak dimiliki organisasi. Mereka berhubungan dengan organisasi driver nilai kritis dan melacak organisasi kinerja dalam jangka pendek, menengah dan panjang. Dengan KPI yang benar, tim manajemen dapat fokus pada pemantauan materi, dan investor dapat menilai penciptaan nilai. Menciptakan KPI memungkinkan organisasi memahami bagaimana mereka dapat meminimalkan eksternalitas negatif dan memaksimalkan yang positif. Pada akhirnya ini akan mendukung kinerja mereka aset tidak berwujud dan dengan ekstensi nilai mereka. Penting untuk menunjukkan bagaimana indikator terukur (misalnya, pergantian karyawan, efisiensi energi, media cakupan) dampak organisasi itu nyata dan aset tidak berwujud (seperti hubungan merek dan pelanggan). Aspek-aspek tersebut tentu saja secara langsung dapat dibuktikan memiliki pengaruh pada nilai pemegang saham. Seperti pada nilai lingkungan (natural), melalui KPIs terkait untuk pengurangan limbah yang



dihasilkan di bidang manufaktur. Pengurangan limbah secara tidak langsung dapat mengukur penciptaan nilai eksternal melalui peningkatan kinerja lingkungan. Perbaikan ini bisa menghasilkan citra merek yang lebih baik. Hal ini pada gilirannya meningkatkan loyalitas pelanggan dan, dengan ekstensi, hubungan pelanggan. Hal ini adalah monetisasi terhadap aset tak berwujud organisasi.

Komunikasi kinerja merupakan komponen penting dari strategi dan *value creation story*. Tentu, ini penting agar seluruh organisasi selaras dengan target strategis organisasi. Dalam konteks ini bahwa pasar hanya akan cenderung mengenali nilai intrinsik organisasi sejauh hal itu didukung komunikasi informasi yang cukup. Melalui sistem pelaporan berbasis "values", sebuah organisasi dapat menciptakan nilai tak berwujud dan nilai bagi masyarakat, yang selanjutnya dapat menciptakan nilai tak berwujud tambahan bagi organisasi. Namun, hal ini memerlukan syarat, yaitu hadirnya komunikasi yang dapat dipercaya dan konsisten. Laporan terintegrasi harus dapat mengungkapkan metode pengukuran yang digunakan oleh manajemen dalam mengukur KPIs. Informasi ini relevan untuk memungkinkan perbandingan antar organisasi dan memberikan pemahaman yang jelas mengenai kinerja organisasi pada lingkungannya.

#### - **Resiko dan pengelolaan "opportunity"**

Pelaporan terintegrasi mengambil pendekatan yang lebih luas terhadap manajemen risiko dan peluang daripada kerangka kerja sistem pelaporan tradisional. Akibatnya, sebuah strategi itu termasuk sudah dalam identifikasi dan mitigasi risiko terhadap pelaporan. Hal ini tertuju pada pelaporan new capitals dengan 6 (enam) kapital yang terintegrasi, serta memiliki dampak langsung terhadap kinerja. Ini juga berdampak pada pengurangan kesenjangan antara pasar dan nilai intrinsiknya. Risiko dapat dimasukkan ke dalam empat kategori utama sesuai dengan Komite Organisasi Sponsor dari model Manajemen Risiko yaitu "COSO" dari AICPA, menmpatkan perspektif strategi, keuangan, operasional dan kepatuhan. Risiko terkait sumber daya alam seperti kelangkaan dan risiko yang dibayangkan untuk masa depan jatuh ke dalam kategori risiko strategis dan operasional. Manajemen risiko organisasi dipandang penting untuk menjamin kelangsungan hidup setiap strategi organisasi, dan dengan perluasan, serta proses penciptaan nilai. Risiko material itu bisa memiliki dampak signifikan tentang pelaksanaan strategi organisasi dan tujuan penciptaan nilainya harus dimasukkan ke dalam proses pengambilan keputusan dengan tujuan mengurangi ketidakpastian sehubungan dengan pencapaian hasil operasi.

Pelaporan terintegrasi berkaitan dengan pemenuhan tahap dalam karakteristik risiko, yang didasarkan pada situasi:

#### - Ketidakpastian

Resiko berkaitan dengan ketidakpastian, karena kurangnya atau tidak tersedianya informasi menyangkut potensi apa yang akan terjadi. Ketidakpastian yang dihadapi dapat berdampak menguntungkan dan dapat berdampak merugikan.

#### - Situasional

Situasi yang terjadi selaras dengan timbulnya risiko, karenanya cara penanganannya terhadap risiko berbeda tergantung pada kondisi dan situasi penyebab timbulnya risiko tersebut.



- Saling Ketergantungan  
Resiko yang satu dengan resiko lainnya seringkali memiliki ketergantungan dan saling berhubungan. Karenanya, pada langkah mengurangi serta resiko dapat mengakibatkan resiko lainnya terjadi atau kemungkinan meningkatnya dampak terhadap resiko lainnya.
- Proporsional  
Semakin tinggi harapan keuntungan/manfaat semakin tinggi pula resiko (financial) yang dihadapi.
- Penilaian dasar  
Tingkat atau level penerimaan resiko dari masing-masing orang atau organisasi dapat beraneka ragam.
- Spesifik Waktu  
Resiko merupakan suatu prediksi kejadian di masa yang akan datang dan terkait dengan aktifitas dari hari ke hari.

Klasifikasi atas karakteristik resiko suatu organisasi, ditentukan oleh suatu pemahaman organisasi terhadap karakteristik atau sifat, ciri atau unsur dari resiko yang dihadapi. Hal ini meliputi jenis Resiko: Teknologi, Keuangan/ekonomi, sumber daya manusia (kapasitas, hak intelektual), kesehatan, hukum, politik, keamanan, lingkungan global. Pelaporan terintegrasi memberikan dasar pemikiran terkait pengelolaan resiko organisasi.

Perspektif pelaporan terintegrasi dapat dijelaskan dengan identifikasi dari karakteristik manajemen resiko organisasi.

- (1) Sumber Resiko: (i) Eksternal : politik, ekonomi, bencana alam; (ii) Internal: reputasi diri, keamanan, manajemen, informasi terkait pengambilan keputusan pada tugas organisasi perusahaan.
- (2) Penerima Resiko: sebagai pihak yang terkena dampak resiko: orang, reputasi, hasil program, hasil kegiatan, material, bangunan, fasilitas fisik (kepelabuhan)
- (3) Tingkat Kemungkinan dan dampak terjadinya resiko: sangat tinggi, tinggi, cukup tinggi, sedang, rendah, sangat rendah terkait pembangunan dan operasional layanan kepelabuhan.
- (4) Level kemampuan mengendalikan Resiko: Tinggi (terkendali: controllbale untuk tugas rutin), sedang (kurang terkendali, terkait reputasi diri, kompetensi, profesionalisme manajemen), rendah (uncontrollable: tidak dapat dikendalikan: peristiwa bencana alam).
- (5) Hirarki atau Level Resiko: Strategik (menyeluruh), Program, Proyek, Kegiatan/aktifitas, operasional.

Dalam sistem pelaporan terintegrasi terkait dengan Strategi organisasi dengan elaporan terintegrasi, terdapat peran pemerintah dalam hubungan dengan private dan socio. Hal in dijabarkan meliputi 3 (tiga) peran dalam menangani resiko dan ketidakpastian, yaitu: (i) Sebagai Regulator; (ii) Sebagai Penjaga/Pelindung; (iii) Peranan manajerial. Implementasi peran organisasi dalam kaitan dengan setiap elemen (struktur) dari proses Manajemen Resiko dipenuhi melalui tahap: (i) Menetapkan Konteks; (ii) Identifikasi Resiko; (iii) Analisis Resiko; (iv) Evaluasi

Resiko (1 sd 4 = Risk Assessment): (v) Penanganan Resiko ((ad 1 sd 5= Manajemen Resiko)

Ad. 1: Menetapkan Konteks : Untuk dapat mendefinisikan parameter dasar di mana resiko harus dikelola serta untuk menghasilkan pedoman bagi studi manajemen resiko yang lebih detail, meliputi: (i) Menetapkan konteks Strategik; (ii) Menetapkan konteks organisasi, dan (iii) Menetapkan konteks manajemen resiko.

- Menetapkan konteks strategik (Establish the strategic context): mendefinisikan hubungan organisasi dengan lingkungannya, mengidentifikasi SWOT yang dihadapi serta mempertimbangkan setiap stakeholders yang berhubungan dengan tugas pokok dan fungsi organisasi. Stakeholders (individu atau organisasi) yang mempengaruhi dan/dipengaruhi dalam keputusan mengelola resiko.
- Menetapkan konteks organisasi (Establish the organizational context): pemahaman terhadap organisasi (operasional, informasional, struktur) dengan kapabilitasnya, tujuan, sasaran, kebijakan dan strategi pencapaiannya.
- Menetapkan konteks manajemen resiko (Establish the Risk Management): pengelolaan resiko harus dilakukan secara sistematis, komprehensif dan terintegrasi dengan proses manajemen lainnya secara menyeluruh.

Dalam lingkup menetapkan konteks manajemen resiko, meliputi juga:

- (i) Pengembangan Kriteria
- (ii) Penetapan Struktur

Mengembangkan kriteria : ditetapkan pada awal kegiatan risk assessment yaitu nilai tingkat akseptabilitas/toleransi pada tingkat resiko yang dihadapi (mana yang ditolerir dan mana yang harus ditangani segera). Kriterianya pada: Teknis, Operasional, Legal, Skedul waktu, ekonomis (keuangan). Terkait dengan Visi, Misi dan kebijakan organisasi serta kepentingan stakeholders.

Menetapkan Struktur: luas dan kompleksitas kegiatan organisasi terkait program, proyek, aktifitas srs perlu dipilah ke dalam klasifikasi atau kelompok aktifitas. Kelompok aktifitas memberikan suatu kerangka pikir dalam dan analisis resiko sehingga dapat menghindari tumpang tindih atau terabaikannya identifikasi resiko signifikan juga dapat dihindari. Struktur kelompok aktifitas yang dipilih tergantung pada sifat resiko dan ruang lingkup program, proyek, dan kegiatan. Struktur ini menjadi koridor dalam risk assessment atas program/proyek/kegiatan yang akan direvisi ( tugas, proses, desain, area lingkup kerja ).

Ad.2. Identifikasi Resiko

Menjawab pertanyaan apa (resiko) yang mungkin terjadi dan bagaimana hal tersebut (resiko) dapat terjadi. Identifikasi meliputi semua resiko (yang potensinya dapat dikendalikan atau yang uncontrollable) oleh organisasi. Resiko potensial yang tidak teridentifikasi pada tahap ini akan terlewatkan pada tahap analisis lebih lanjut (tahap analisis resiko). Prinsip dalam identifikasi resiko: (i) penyamaan persepsi tentang resiko yang disosialisasikan pada anggota organisasi (ii) identifikasi resiko dari kejadian atau peristiwa dikaitkan dengan tujuan organisasi (adanya hubungan resiko terkait antar unit kerja) (iii) kemampuan personel

terutama pada resiko initial yang dihadapi. Kemampuan analisis ke depan diperlukan dengan pengetahuan dan pengalaman dan metode /teknis assessment terkait tupoksi yang dinilai. Kemampuan analisis akan menentukan mutu hasil identifikasi.

#### Ad.3. Analisis Resiko

Perlunya pemahaman terkait pengelolaan resiko yang ada. Fase ini enentukan kemungkinan resiko yang timbul dan tentukan dampaknya pada organisasi. Sebagai tahap perkiraan tingkat resiko. Analisis resiko adalah penelaahan dalam menentukan kemungkinan timbulnya resiko dan besaran dampak setiap resiko untuk menetapkan level resikonya. Level resiko didapat melalui hubungan antara kemungkinan (frekuensi atau probabilitas kemunculan resiko) dan dampak (besaran efek resiko) jika resiko terjadi. Analisis resiko meliputi penentuan sumber resiko, kemungkinan dan dampak resiko yang akan terjadi. Faktor-faktor yang penting diperhatikan dalam tahap analisis resiko terkait pemahaman untuk pengelolaan dan/pengendalian resiko yang ada dan kemungkinan dampaknya. Tahap analisis resiko dapat menggunakan penyajian level resiko dalam bentuk tabel srs dapat disajikan pemisahan resiko minor yang dapat ditolerer dan resiko besar yang segera ditangani, didukung pemenuhan data dan informasi sebagai bantuan dalam Evaluasi dan Penanganan resiko.

#### Ad.4 Evaluasi Resiko

Tahap membandingkan level resiko yang ditemukan sepanjang proses analisis dengan kriteria resiko yang telah dinyatakan sebelumnya. Perbandingan analisis dilakukan pada tataran ukuran atau basis yang sama, yaitu: (i) untuk evaluasi kualitatif sebagai perbandingan berarti menggunakan kriteria kualitatif dengan level resiko kualitatif dan (ii) untuk evaluasi kuantitatif diperbandingkan juga dengan kriteria kuantitatif yang spesifik (jumlah kejadian, frekuensi, nilai uang, jumlah aktifitas, jumlah kerusakan...). Hasil evaluasi resiko adalah daftar prioritas resiko untuk tindakan lebih lanjut. Sasaran organisasi terkait seberapa besar peluang atau kesempatan yang tercipta terkait adanya resiko juga perlu dievaluasi sebagai pertimbangan keputusan.

#### Ad.5. Penanganan Resiko

Merupakan tahap dalam identifikasi pilihan-pilihan untuk penanganan resiko, menilai atau mengkaji alternatif yang ada, menetapkan langkah penanganan resiko dengan implementasinya. Hal ini terkait tahap pemanfaatan dan komunikasi pelaporan terintegrasi, yang mendasari perspektif pendekatan berbasis manajemen resiko.

Perspektif studi menunjukkan bahwa organisasi dengan sistem manajemen risiko yang canggih, menciptakan nilai lebih dalam hal pendapatan, laba operasi dan hasil terhadap ekuitas. Tingkat kematangan praktek manajemen risiko dan kemudian ditentukan hubungan positif antara kematangan manajemen risiko dan kinerja keuangan. Dengan pengelolaan risiko nilai tambah yang jelas, penting untuk mengkomunikasikannya dengan benar berbagai pemangku kepentingan dan menghubungkannya dengan strategi perusahaannya. Investor, regulator, pemegang saham dan pemasok, di antara pemangku kepentingan lainnya, semakin banyak dihubungi organisasi untuk meningkatkan pengungkapan manajemen risiko



mereka. Namun, ada yang berulang diskusi mengenai seberapa besar informasi risiko harus diungkapkan ke pasar dalam hal identifikasi risiko dan strategi perusahaan respon, dan bagaimana informasi ini dapat mempengaruhi keunggulan kompetitif sebuah organisasi. Pengendalian atas pelaporan dan komunikasi informasi manajemen risiko dapat membantu memaksimalkan penciptaan nilai. Secara internal, penting bagi organisasi memahami dan terbiasa dengan risiko yang ada dan dengan ketat menerapkan kontrol terkait. Proses ini harus diawasi oleh dewan direksi dan komite audit dan pengendaliannya. Secara eksternal, sangat penting pihak ketiga memahami karakteristik kunci dari model manajemen risiko dan bagaimana organisasi merespons risiko material yang paling banyak. Keputusan mengenai apa yang harus dikomunikasikan, dan bagaimana, perlu ditangani oleh manajemen. Organisasi juga harus menimbang kelayakan pengungkapan angka / metrik absolut versus penggunaan alternatif seperti persentase pencapaian indikator risiko yang utama (Key Risk Indicators).

#### - **Materialitas Pelaporan Terintegrasi**

Materialitas sebagai perspektif dampak informasi dalam pengambilan keputusan. Ide ini telah diterapkan lebih dahulu dalam system pelaporan keuangan. Meskipun demikian ada terdapat perbedaan makna dalam konteks materialitas ada pelaporan terintegrasi. Karenanya untuk perspektif definisinya pada karakteristik laporan terpadu, diperlukan identifikasi kembali dengan penilaian materialitas yang relevan untuk meyakini berbagai perspektif pelaporan organisasi.

- Laporan difokuskan pada faktor dan informasi yang berdampak signifikan pada jangka panjang terkait kinerja keuangan organisasi
- Laporan disusun ringkas dan berarti (signifikan)

Materialitas adalah konsep nilai dalam ukuran yang mempengaruhi perbedaan keputusan yang diambil atas informasi yang dikomunikasikan. Materialitas jika memang demikian bermakna adanya signifikansi yang dapat mempengaruhi secara substansial penilaian dan keputusan organisasi, serta setiap stakeholders yang berkepentingan. Menciptakan nilai yang berkelanjutan bagi organisasi pemegang saham merupakan faktor utama yang akan mempengaruhi penilaian materialitas. Analisis ini perlu memperhitungkan kebutuhan, minat dan harapan dari setiap pemangku kepentingan inti. Oleh karena itu, konsep materialitas dalam konteks Laporan terintegrasi berbeda dari definisi tradisional yang digunakan dalam kerangka pelaporan keuangan dan pelaporan keberlanjutan. Materialitas dalam pelaporan terintegrasi mencakup keseluruhan strategi organisasi, bukan hanya arus kerangka pelaporan keuangan atau keberlanjutan.

Selaras dengan pedoman Global Reporting Initiative (GRI) telah mendorong pendekatan yang ketat dalam menentukan apa yang menjadi bahan dalam laporan keberlanjutan dan memberikan titik awal yang berguna untuk memulai analisis materialitas untuk sebuah laporan terpadu. Dalam konteks materialitas, mengacu pada Kerangka IIRC, penyedia modal keuangan adalah target bahasan sebuah laporan terintegrasi. Tapi mereka bukan satu-satunya pemangku kepentingan yang memiliki kepentingan dalam menilai potensi penciptaan nilai organisasi. Untuk pembaca laporan terintegrasi dalam membuat penilaian materialitas, harus didukung organisasi yang mampu mempublikasikan materialitas keuangan, sosial,

ekonomi dan lingkungan yang memungkinkan hal-hal tersebut untuk menciptakan nilai organisasi, nilai social, dan nilai yang diungkapkan organisasi untuk merespon lingkungan "natural" yang berubah. Pandangan pemangku kepentingan lainnya, selain investor, harus dipenuhi. Oleh karena itu dalam konteks materialitas, organisasi mempertimbangkan memasukan konsep ini ke dalam proses pengambilan keputusan tentang apa yang menjadi bahan pertimbangan bagi organisasi. Selanjutnya, selain memiliki dampak finansial, juga menyertakan dampak capital lainnya dalam konteks new capitals. Hal ini sebagai tambahan, dalam memenuhi harapan para pemangku kepentingan tertentu pada nilai organisasi.

Suatu tinjauan dalam menuju implementasi konsep materialitas dikemukakan melalui tahap-tahap menuju Pemenuhan Materialitas (The steps toward materiality). Tabel berikut mendeskripsikan tahap-tahap dalam menuju suatu materialitas dalam system pelaporan terpadu.

**Tabel 8.1**  
**Tahap Menuju Materialitas Pelaporan**

Kapital	Strategi/Resiko	Stakeholders/Sektor	Materialitas
Identifikasi populasi new capitals dan pemetaannya pada organisasi	Penerapan filter relevansi internal (impact); analisis target strategis Analisis resiko	Penerapan filter relevansi eksternal (pengaruh stakeholdre); analisis dan prioritas bagi pemangku kepentingan analisis sektor material dan peraturan	Penerapan prinsip materialitas: kemungkinan terjadinya besarnya dampaknya dalam jangka pendek, menengah dan panjang

(Sumber, Diolah, 2018)

Berdasarkan tahap-tahap menuju materialitas, menunjukkan aspek capital, strategi terkait resiko menjadi dasar dalam menentukan kepentingan setiap stakeholder terkait konsep materialitas. Proses untuk menentukan apa yang material dan akan diungkapkan dalam laporan terintegrasi penting didasarkan pada kriteria berikut:

- Relevansi. Hal-hal yang telah mempengaruhi strategi, model bisnis atau strategi organisasi terkait "new capital", atau mungkin kelengkapan melakukan kebijakan strategisnya di masa depan;
- Signifikansi. Sebagai penilaian terhadap suatu masalah yang bermakna yang memerlukan evaluasi tentang besarnya dampak (untuk hal-hal yang telah terjadi, saat ini ada, atau akan terjadi dengan penilaian), dan probabilitas terjadinya (untuk masalah dimana ada ketidakpastian tentang apakah akan terjadi);
- Prioritas. Hal ini terkait dengan orang-orang yang dituntut melakukan dan memprioritaskan tata kelola organisasi.

Mendasarkan pada hal material berdasarkan relevansi dan signifikansinya, bermakna sebagai menentukan materialitas dalam laporan terintegrasi dengan penggunaan kriteria yang disediakan melalui kerangka kerja pelaporan terintegrasi.

### 8.3.2. Dimensi Nilai (Value) Pelaporan Terintegrasi

Dimensi nilai (value) pelaporan terintegrasi dapat diukur dalam konteks Nilai Penciptaan (Value Creation) melalui fitur pelaporan terintegrasi. Pemanfaatan "new-capitals" memberikan landasan dalam penciptaan nilai organisasi. Atau sebaliknya untuk kondisi tidak ada strategi untuk mencapai hal tersebut. Kapital menyimpan potensi dan dikelola dalam setiap tahap input, proses, dan output dari model bisnis atau layanan organisasi. Terutama pengkomunikasian "output" sebagai "outcome" kepada "stakeholders" adalah sebagai fase terukurnya penciptaan nilai organisasi. Terdapat perubahan nilai kapital, yang tidak tercermin dalam laporan perusahaan tradisional, meskipun organisasi berpotensi menghasilkan arus kas masa depan. Perubahan nilai diterjemahkan ke dalam penilaian aset nyata dan aset tidak berwujud dan selanjutnya menjadi eksternalitas melalui dampak yang dihadirkan organisasi.

Kreasi pada nilai organisasi dengan dampak pada nilai lingkungan social dan natural dijelaskan dengan suatu eksternalitas. Konsepsi eksternalitas berarti hadirnya dampak organisasi, yang bersifat positif atau negatif pada masyarakat secara keseluruhan dan lingkungan *natural*. Pertama memberikan manfaat social dan manfaat keberlanjutan natural. Kedua dalam kondisi sebaliknya, jika tanpa strategi, dapat menghadirkan biaya social, dan hambatan keberlanjutan lingkungan *natural*. Aspek eksternalitas ini secara umum tidak tercermin dalam pelaporan keuangan organisasi. Dalam pelaporan tradisional aspek ini hanya muncul di neraca sejauh adanya mempengaruhi modal yang dimiliki oleh organisasi. Padahal pemangku kepentingan (stakeholders), termasuk penyedia modal (finansial), telah semakin mempertimbangkan faktor-faktor internal dan faktor non-keuangan eksternal saat menilai sebuah prospek jangka panjang organisasi. Lebih efektif Keputusan alokasi modal juga dapat menghasilkan hasil investasi jangka panjang yang lebih baik. Bila eksternalitas positif, mereka bisa menjadi sumber keunggulan kompetitif dan perspektif kinerja keuangan yang kembali dalam jangka panjang. Hal ini selanjutnya bisa memiliki tempat lebih dari sekedar hadirnya eksternalitas di neraca.

Organisasi bisa mengubah produksi eksternalitas positif menjadi aset tidak berwujud atau pemicu untuk organisasi dapat meningkatkan nilai asset tak berwujud yang ada. Agar hal ini terjadi, sebuah organisasi memiliki potensi untuk melakukan 3 (tiga) hal, yaitu: identifikasi eksternalitas, perkiraan nilainya, dan berkomunikasi dengan baik ke pasar. Identifikasi eksternalitas memerlukan kajian pada kinerja pasca output, yaitu tataran potensi kegunaan (outcomes), manfaat (benefit) dan dampak (impact). Nilai eksternalitas adalah perhitungan sisi akuntansi berdimensi akuntansi pertanggungjawaban social, nilai tambah dan mata rantai nilai yang diverifikasi dalam nilai tertentu. Eksternalitas harusnya hadir pada lingkungan terdekat organisasi, terutama pasar di mana produk dan layanan organisasi hadir.

Suatu ilustrasi eksternalitas sebagai realitas organisasi bisa positif atau negatif tergantung dari sifat dampaknya. Kontekks eksternalitas dapat mempengaruhi perekonomian secara umum (eksternalitas ekonomi), masyarakat (eksternalitas sosial) atau lingkungan (eksternalitas lingkungan). Misalnya, pada contoh produksi energi terbarukan dapat mengurangi ketergantungan negara terhadap energi asing

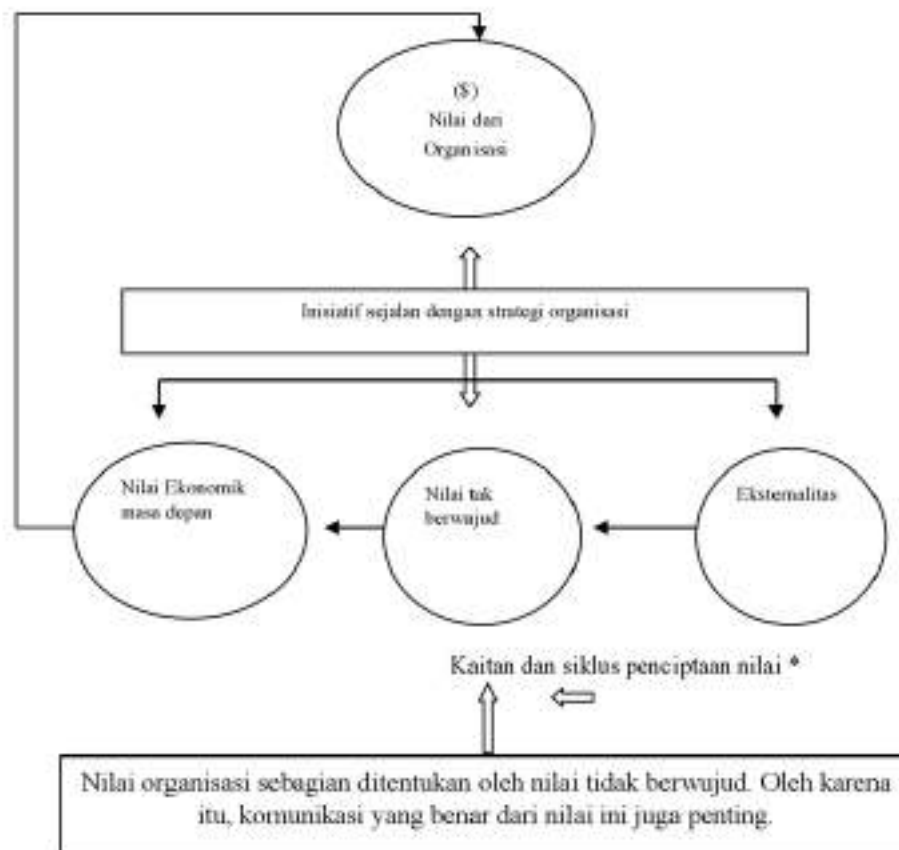


(ekonomi-eksternalitas), menciptakan lapangan kerja hijau (sosial) dan melindungi modal alam dengan mengurangi emisi gas rumah kaca (lingkungan). Dengan modal alam yang semakin langka, eksternalitas lingkungan telah menjadi isu ekonomi utama yang bersifat global. Hal ini tercermin dari tujuan SDGs pada kesinambungan lingkungan natural. Signifikansi dari eksternalitas dapat jelas diilustrasikan oleh pakar data lingkungan, Trucost. Trucost memperkirakan bahwa biaya lingkungan yang diakibatkan oleh aktivitas manusia dalam skala global adalah sekitar US \$ 6,6 triliun atau 10,97% dari PDB dunia, di Indonesia 2008. Pada tahun 2050, angka tersebut bisa mencapai 17,78% dari GDP global (Sumber: Trucost Plc, PRI Association and UNEP Finance initiative: "Universal Ownership: Why environmental externalities matter to institutional investors," 2011).

Laporan terintegrasi memungkinkan organisasi untuk memaparkan fakta-fakta historis terat penciptaan nilai unik organisasi mereka. Untuk melakukan hal itu, mereka perlu mengidentifikasi dan mengukur nilai tak berwujud dan eksternalitas yang dihasilkannya sebagai hasil usaha dari proses bisnis organisasi. Hal ini berlaku pada organisasi sector public (pemerintahan), sector swasta (dunia saha) dan masyarakat. Organisasi juga perlu menilai sejauh mana eksternalitas yang dihasilkan juga dapat mempengaruhi nilai asset tidak berwujud dari organisasi. Beberapa contoh praktis dari hal ini ditunjukkan organisasi, di mana organisasi perlu dan harusnya mampu menggambarkan kemampuan kedua aset tak berwujud dan eksternalitasnya untuk menghasilkan arus kas masa depan organisasi. Menentukan nilai dan komunikasi organisasi sangat penting untuk menciptakan nilai tambah organisasi. Proses komunikasi dapat mempengaruhi nilai pasar dan dapat membawanya lebih dekat ke nilai intrinsik organisasi.

Suatu pendekatan dalam menjelaskan kesenjangan antara net nilai buku, nilai pasar dan nilai intrinsic, dikemukakan dalam konteks organisasi. Seperti untuk semua keputusan investasi yang selalu didahului oleh analisis keuangan dan analisis non finansial secara menyeluruh. Dalam analisis, informasi terfokus pada satu pertanyaan: berapa nilai moneter yang akan dihasilkan investasi atau pertanyaan sebaliknya terkait penurunannya ?. Dalam kasus perusahaan terbuka yang go "publik, kapitalisasi pasar perusahaan harus menjadi "proxy" yang baik untuk menunjukkan nilai sahamnya. Namun, informasi untuk investor tersedia tidak lengkap. Adanya, tantangan dari asimetri informasi yang diterima. Ini bisa menghasilkan kesenjangan antara nilai intrinsik, kapitalisasi pasar dan nilai buku dari saham perusahaan. Celah antara nilai pasar dan nilai buku dijelaskan oleh fakta bahwa investor, melalui pasar, secara logic mengakui adanya aset tak berwujud dan eksternalitas. Nilai pasar juga berbeda dari nilai intrinsik organisasi. Hal ni merupakan nilai target dar rasionalitas keputusan. Pelaporan terintegrasi secara sempurna dan lengkap memberikan informasi untuk pasar yang transparan, dimana peserta memiliki akses terhadap informasi yang sama, nilai intrinsik akan bertepatan dengan kapitalisasi pasarnya. Pelaporan terintegrasi membantu mengurangi kesenjangan antara nilai intrinsik, dan pasar dengan mengidentifikasi aset tak berwujud dan eksternalitas dan menilai nilai moneternya.

Interaksi antara kinerja keuangan, nilai tidak berwujud dan eksternalitas dikemukakan melalui gambar berikut.



(Sumber: Adaptasi, IR, Elevating value, 2014: p.25)

Gambar: 8.1

Interaksi antara kinerja keuangan, nilai tidak berwujud dan eksternalitas

Nilai dari organisasi dihasilkan dari pencapaian kualitas proses bisnis organisasi menggunakan "new capitals". Nilai organisasi keterukurannya yang utama dari aset tidak berwujud, selain dari pertumbuhan aset berwujud. Adanya eksternalitas positif yang mendorong nilai tak berwujud dalam peningkatan dan manfaat pada nilai ekonomi dari aset organisasi. Implementasi nilai organisasi memiliki keselarasan dengan strategi organisasi yang focus pada penciptaan nilai organisasi.

Beberapa realitas yang memberikan nilai bagi organisasi dalam implementasi sistem pelaporan terintegrasi, dikemukakan seperti:

- **Pengakuan Nilai Aset tidak berwujud**

Mengukur kontribusi tak berwujud terhadap arus kas masa depan sangat penting untuk diintegrasikan ke dalam sistem pelaporan, dan akan membantu menjelaskan kesenjangan antara nilai buku, intrinsik dan nilai pasar. Dibawah standar pelaporan keuangan saat ini, organisasi diwajibkan untuk mengenali (dan jika material mengungkapkan) aset tak berwujud yang diperoleh dalam kombinasi bisnis sebagai

bagian dari proses alokasi harga beli. Hal ini berimplikasi pada aset tidak berwujud yang hanya diukur satu kali untuk tujuan ini. Dalam sistem pelaporan terpadu hal ini dikomunikasikan disertai pengungkapannya. Pengakuan nilai aset tidak berwujud organisasi sebagai hasilnya dari strategi pertumbuhan berkelanjutan atau langkah spesifik inisiatif organisasi. Dalam sistem pelaporan monetisasi aset tidak berwujud mudah dikomunikasikan, karena terdefinisi, diakui, dan terukur.

Nilai aset tak berwujud dapat diukur dengan metode penilaian yang digunakan:

- Pengukuran kenaikan nilai merek sebagai akibat dari tanggung jawab sosial perusahaan sesuai prakarsa pengembangan;
- Pengukuran kenaikan nilai hubungan pelanggan di sebuah organisasi besar dari inisiatif tanggungjawab lingkungan;
- Pengukuran kenaikan nilai modal manusia organisasi sebagai hasilnya pengembangan karir dan usaha retensi.

Terdapat tantangan implementasi untuk mengukur dampak inisiatif terisolasi terhadap nilai aset tak berwujud sebuah organisasi dan, dengan perluasan, pada nilai keseluruhannya. Mungkin saja, pada saat itu mengukur dampak tindakan strategis tertentu, ada pengaruh dari inisiatif lain, positif atau negatif, yang mungkin telah terjadi dalam jangka waktu yang sama. Namun, proses identifikasi dan pengukuran aset tidak berwujud dan mengkomunikasikan hasilnya ke pasar membantu investor untuk: (i) Memenuhi pemahaman, bahwa untuk sebagian besar, arus kas organisasi dapat dicapai atau mampu dihasilkan di masa depan; dan (ii) Mengaitkan perspektif potensi arus kas ini dengan berbagai aset tak berwujud untuk terciptanya nilai secara berkelanjutan.

- Perspektif dalam menilai hadirnya pengurangan resiko investasi.

#### - **Monetisasi Eksternalitas**

Monetisasi aspek eksternalitas dikemukakan melalui berbagai macam eksternalitas dari aktifitas organisasi yang dapat dipenuhi sebagai konsekuensi aktivitas bisnis. Dikemukakan, bahwa rintangan pertama terletak dengan mengakui atau mengidentifikasi adanya penyebab (etiologi) dari dampak yang hadir di lingkungan organisasi. Bila eksternalitas menghancurkan nilai masyarakat, seperti pemanasan global, polusi udara, kemacetan kota atau hilangnya keanekaragaman hayati. Organisasi bisnis bahkan organisasi pemerintah berpotensi memasuki bentuk layanan yang bersinggungan dengan kesinambungan lingkungan. Terhadap tantangan ini, maka organisasi berupaya untuk bagaimana mengurangi dampak dan mengembangkan social benefit > social Cost, atau manfaat lebih dicapai daripada dampak kerugian yang hadir. Terdapat upaya dalam mengidentifikasi biaya mitigasi dan membandingkannya dengan nilai masyarakat dalam menerapkan tindakan mitigasi. Setelah melakukan itu, organisasi dapat mengkomunikasikan usahanya tataran ke pasar. Hal ini pada gilirannya berkontribusi untuk melindungi atau meningkatkan nilai aset tak berwujud atau mengurangi pentingnya kewajiban tak berwujud yang tersembunyi. Bila aktivitas menghasilkan eksternalitas positif, ini memberi kesempatan yang baik secara efektif dan dapat mengkomunikasikan peningkatan nilai aset tak berwujud ke pasar.

Sampai saat ini, sebagian besar indikator ini terutama dilacak untuk tujuan internal. Pengawasan mereka ditugaskan ke area bisnis dengan kekuatan untuk mempengaruhi kinerja. Namun, untuk menopang tingkatan kredibilitas organisasi antar pemangku kepentingan, semakin penting untuk mengkomunikasikannya



dengan tepat, transparan dan berulang, baik di dalam organisasi maupun di luar. Mengkomunikasikan bagaimana organisasi mendefinisikannya *Key Performance Indicators* (KPIs), signifikansi mereka terhadap tujuan strategis dan bagaimana mereka dilacak dan dihitung akan membantu *stakeholder* lebih menghargai organisasi yang berkinerja, situasi dan prospek masa depan.

- **Dampak eksternalitas terhadap nilai tak berwujud**

Eksternalitas terhadap nilai tak berwujud dalam sistem pelaporan terintegrasi terkait pemenuhan nilai intrinsik dari organisasi. Diperlukan upaya mengubah eksternalitas positif dan tindakan untuk mengurangi dampak negatif menjadi nilai tidak berwujud. Upaya sebagai pendekatan berstruktur untuk memenuhi dampak eksternalitas yang dihasilkan oleh organisasi terhadap nilai "values" untuk aspek tak berwujud meliputi:

- Kemampuan yang dicapai organisasi dalam ukuran rasio tertentu;
- Kemampuan untuk menghubungkan eksternalitas yang dihasilkan dengan kinerja harga atau perkembangan nilai saham
- Generasi loyalitas pelanggan atau memenuhi citra organisasi melalui produk/jasa/informasi;
- Memenuhi capaian nilai tambah menuju mata rantai nilai;
- Memberikan kontribusi dalam mengurangi resiko ketergantungan energi dan penipisan / kelangkaan modal alam
- Mengurangi biaya kepatuhan terhadap peraturan masa depan dan akses ke lintasan bisnis global.

-**Enterprises Values**

Nilai organisasi bersifat generic, baik untuk organisasi bisnis, organisasi pemerintahan atau sector public, serta organisasi social. Keterkaitan dengan implementasi sistem pelaporan terpadu adalah dalam memberikan dasar koherensi dan korespondensi konsep dan realitas organisasi dalam penciptaan nilai organisasi. Adanya lingkungan internal organisasi, lingkungan mikro dan lingkungan makro organisasi memberikan potensi hadirnya upaya menciptakan nilai organisasi. Sesuai teori kelembagaan (*Institutional theory*), organisasi akan berupaya untuk memberikan praktek terbaiknya yang dapat dilakukan. Upaya tersebut dideskripsikan melalui model berikut.



Sumber: IR, Elevating Value., 2014, p. 29)

Gambar: 8.2  
Nilai Perusahaan

Nilai organisasi didefinisikan secara strategic. Dalam tujuan jangka panjang, capaian nilai dipenuhi melalui dimensi waktu jangka menengah, dan seiring waktu jangka pendek menyertai aktifitas organisasi. Sesuai gambar 2.4., suatu nilai perusahaan dipenuhi tidak saja pada saat kekinian, tetapi berhadapan dengan dimensi waktu ke depan, nilai organisasi dibangun dengan nilai pengembangan organisasi. Organisasi yang berkembang secara teknis, mendukung dinamika perkembangan aspek sosial organisasi. Suatu visi dan misi kelembagaan, juga memberikan dasar dalam pemenuhan peran organisasi dalam lingkungan, pengaturan dan kesepakatan global.

#### 8.4. Model Normative Pelaporan Terintegrasi

Pendekatan normative untuk memahami role model system pelaporan terintegrasi dibangun dengan acuan Rerangka konseptual. Rerangka konseptual yang dikemukakan untuk system pelaporan terintegrasi didekati dengan suatu pertanyaan: bagaimana sebaiknya system pelaporan terintegrasi diterapkan ?. Pertanyaan ini memberikan landasan untuk mendekati aspek-aspek terkait dalam disain system (struktur dan proses) pelaporan terintegrasi. Pendekatan normative dalam menilai system pelaporan terintegrasi yang didasarkan pertanyaan: bagaimana sebaiknya system pelaporan terintegrasi diterapkan memberikan

implikasi normative. Implikasinya dikemukakan pada pertimbangan nilai-nilai yang dikemukakan terkait role model, tentang arah "prescriptive" terkait "judgment" untuk penerimaan system sebagai role model. Kesimpulan sebagai subjektifitas pengambil kebijakan diperlukan untuk mensikapi role model system pelaporan terintegrasi. Baik atau tidaknya pengaruh system ini dari penerimaan karena keselarasan system nilai role model ini menjadi pertimbangan dalam penerimaan nilai role model.

#### 8.4.1. Tujuan dan Konsep Fundamental (normative)

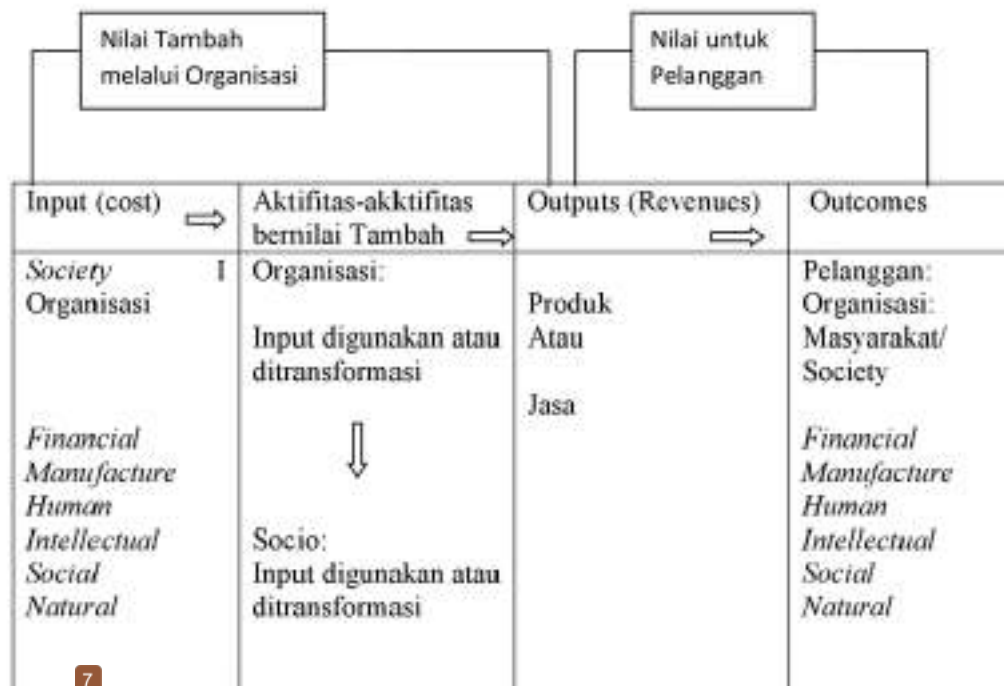
Rerangka konseptual dengan tujuan normative dari laporan Terintegrasi, dideskripsikan sebagai berikut:

Tujuan pelaporan terintegrasi bersifat "normative", terkait pertanyaan bagaimana sebaiknya diterima sebagai role model pada organisasi. Preskriptif tujuan dari system pelaporan terintegrasi adalah untuk menjelaskan kepada penyedia modal keuangan dan stakeholders, bagaimana organisasi menciptakan nilai dari waktu ke waktu. Pendekatan dasar dengan koherensi dan korespondensi aspek-aspek pelaporan terintegrasi didekati secara "Art". Penerimaan baik atau tidaknya role model Laporan Terintegrasi diterima untuk organisasi. Role model memberikan pilihan yang memungkinkan memberikan manfaat semua stakeholder yang tertarik pada kemampuan organisasi untuk menciptakan nilai dari waktu ke waktu, termasuk karyawan, pelanggan, pemasok, mitra bisnis, masyarakat lokal, legislator, regulator, dan pembuat kebijakan. Sesuai ide pelaporan global, tujuan pelaporan terintegrasi adalah mengkomunikasikan output informasi yang memberikan nilai pada organisasi, masyarakat dan lingkungan natural. Mengkomunikasikan setiap input yang diberi nilai tambah dalam proses organisasi dalam bentuk output secara komprehensif untuk "new capitals", meliputi output informasi : *Financial, Manufacture, Human, Intellectual, Social, Natural*.

Kata "capital", capit, yang berasal dari bahasa Latin yang berarti kepala. Dalam pelaporan terintegrasi "capital" diperluas sebagai "new capitals" dalam dimensi lebih daripada odal dalam ekonomi, seperti faktor produksi, sumber daya alam, jumlah tenaga kerja (labor), dan "entrepreneurship" yang mendorong pencapaian profit. Modal dimaknai dalam konteks sosial dan lingkungan yang lebih luas. Pelaporan terintegrasi melaporkan aspek modal social dalam konteks human dalam relasi, serta aspek lingkungan dalam konteks lingkungan natural. Modal sebagai "new capitals" lebih dari konteks bisnis yang dilaporkan melalui pelaporan akuntansi keuangan organisasi, yaitu bagaimana organisasi melakukan investasi dalam bisnis. Meskipun bisnis menggunakan capital untuk merubah input menjadi output sebagai situasi bernilai tambah atau profitable.



Tujuan normative model pelaporan terintegrasi dijelaskan melalui gambar *Bussines model*:



Sumber: Adapted from IIRC, "Interaction of business model with internal and external capitals", March 2013

Gambar 8.3.  
Model Bisnis Dalam Laporan Terintegrasi

Model bisnis dioperasionalkan dalam suatu tujuan menghasilkan laporan terintegrasi. Model bisnis adalah bangun alat operasional dan komunikasi bisnis yang mendefinisikan dan menjalankan strategi dan peta organisasi keluar dari proses dimana sebuah organisasi menciptakan nilai yang berkelanjutan dari waktu ke waktu.

- Ini harus menilai kelayakan jangka panjang organisasi, proposisi nilai dan strategi bisnis. Ini harus meningkatkan "going concern" dari entitas dengan ketahanan ke masa depan.
- Sesuai Rerangka IIRC, Model bisnis didasarkan pada teori "multiple capital". Ini menyatakan bahwa, dalam system ekonomi yang baru dengan "new capitals", sebuah organisasi hanya bisa membangun dan mempertahankan nilai jika mengelola seluruh input modal secara efisien dan bertanggung jawab.
- Sumber daya yang digunakannya membangun nilai ini meliputi:
  - Item berwujud seperti modal finansial dan modal buatan
  - Unsur-unsur tak berwujud seperti hubungan dengan masyarakat, modal manusia dan modal intelektual
  - Masukan atau sumber lain seperti ekosistem jasa yang berasal dari modal alam;

organisasi dapat memanfaatkan "capital" ini bebas atau dengan imbalan pembayaran.

- Model bisnis harus mengidentifikasi input kunci yang berkontribusi terhadap penciptaan nilai. Ini juga harus menunjukkan bagaimana ini dikelola, penambahan nilai kunci kegiatan organisasi dan hasil potensial dalam hal penciptaan nilai selama jangka pendek, jangka menengah dan panjang.
- Dalam model bisnis, penciptaan nilai meliputi produk dan layanan yang dihasilkan oleh organisasi (termasuk produk sampingan) serta faktor eksternal yang meningkatkan atau menurunkan nilai "capitals" yang digunakan dan terpengaruh olehnya.
- Penciptaan atau penghancuran nilai terjadi melalui peningkatan atau penurunan nilai aset berwujud dan tidak berwujud organisasi dan dalam menciptakan dampak positif atau negatif bagi masyarakat (eksternalitas) yang dapat, pada gilirannya, memberi umpan balik pada nilai organisasi.

Saat menjelaskan model bisnis dalam laporan terpadu, serangkaian pertanyaan berikut harus dipertimbangkan: Bagaimana organisasi menentukan nilai?; Apa misi dan visi organisasi?; Apa lingkungan organisasi?; Bagaimana organisasi menentukan strategi, dan sumber daya apa yang digunakannya?; Apa peluang dan tantangan utama yang dihadapi organisasi?; Indikator apa yang bermakna dalam hal mengukur sejauh mana organisasi mencapai tujuan penciptaan nilai yang dinyatakan?; Apa saja masukannya, yaitu sumber daya atau capital di mana organisasi tergantung? Mereka dapat bersifat internal atau eksternal (mis., Model pendanaan, ketergantungan infrastruktur, orang, intelektual properti, bahan baku yang dikonsumsi, hubungan atau ketergantungan pada modal alam); Apa outputnya? Produk dan layanannya diproduksi oleh organisasi. Apa hasilnya? Kinerja dalam hal meningkatkan atau menurunkan nilai kapital sebagai hasil dari produk atau layanan produksi. Hasil ini mungkin bersifat internal atau eksternal (misalnya, pendapatan dan arus kas, pelanggan kepuasan, pembayaran pajak, loyalitas merek, dan dampak sosial dan lingkungan). Apa aktivitas menambahkan nilai? Unsur kunci strategi organisasi dan inisiatif terkait yang dirancang untuk mengarah pada penciptaan nilai (mis., investasi strategis, inovasi, perencanaan, desain, produksi, perjanjian tingkat layanan, hubungan manajemen, faktor diferensiasi).

Bagaimana seharusnya sebuah organisasi menentukan misi dan visinya, dan faktor eksternal yang memengaruhi model bisnisnya? Model bisnis, dilihat sebagai web proses dikhususkan untuk penciptaan nilai dalam jangka pendek, menengah dan panjang, perlu disesuaikan dengan misi, visi dan operasi organisasi keadaannya. Misi tersebut menetapkan sebuah organisasi yang menyeluruh tujuan dan panduan manajemen sebuah organisasi dan karyawan dalam pengambilan keputusan. Ini menjawab pertanyaan tentang apa yang dilakukan sebuah organisasi dan bagaimana hal itu menciptakan nilai. Setelah dibuat, seharusnya disediakan Rerangka kerja untuk merancang strategi organisasi dan menentukan target pelanggan, produk atau layanan, dan proposisi nilai unik.

Visi mencerminkan apa yang diimpikan oleh organisasi untuk di masa depan

Konteks operasi dan faktor eksternal harus mendefinisikan lingkungan di mana organisasi berinteraksi. Ini termasuk:

• Situasi makro ekonomi; • Ketersediaan sumber daya alam; • Tersedianya modal social; • Keadaan pasar; • Pemandangan kompetitif, Teknologi; • Rantai suplai; • Kondisi perburuhan; • Lingkungan peraturan.

Suatu organisasi perlu terus memantau dan menganalisa faktor-faktor ini saat menentukan dan menyempurnakan model bisnisnya. Penting bagi manajemen memimpin dalam menyediakan tata kelola dan pengawasan yang dibutuhkan, karena terintegrasi Konsep pelaporan nilai berasal dari anggapan bahwa interaksi antara organisasi dan lingkungan operasinya semakin ketat dan saling bergantung.

#### 8.4.2. Asumsi Model: Konsep Dasar

**Dalam pendekatan normative dikemukakan model Konsep Dasar "IR".** Ada tiga konsep dasar yang mendasari <IR>:

1. **Value creation for the organisation and for others.** Penciptaan nilai (Value) bagi organisasi dan bagi orang lain. Kegiatan organisasi, interaksi dan hubungan, output dan hasil untuk berbagai bentuk modal menggunakan dan mempengaruhi pengaruh kemampuannya untuk terus menarik modal tersebut dalam siklus terus menerus.

2. **The capitals.** Modal adalah sumber daya dan hubungan yang digunakan dan dipengaruhi oleh organisasi, yang diidentifikasi dalam <IR> Framework sebagai keuangan (financial), manufaktur (manufactur), intelektual (intellectual), manusia (Human), sosial dan hubungan (Socio and relationship), dan modal alam (natural capital). Namun, kategori modal tidak wajib diterapkan dalam penyusunan laporan Terintegrasi entitas, dan laporan Terintegrasi mungkin tidak mencakup semua modal fokusnya adalah pada modal yang relevan dengan entitas.

3. **The value creation process.** Proses penciptaan nilai. Pada inti dari proses penciptaan nilai adalah model bisnis suatu entitas, yang mengacu pada berbagai modal dan masukan, dan dengan menggunakan kegiatan bisnis entitas, menciptakan output (produk, jasa, produk sampingan, limbah) dan hasil (konsekuensi internal dan eksternal untuk modal).

Model multiple capital: di luar modal financial:

Pembangunan berkelanjutan membutuhkan keseimbangan antara kemajuan ekonomi, kemajuan sosial dan perlindungan lingkungan, yang merupakan dasar dari visi penciptaan nilai baru secara intrinsik terhadap pelaporan terpadu. Keseimbangan ini semakin penting karena organisasi memanfaatkan banyak kapital atau sumber daya yang saling berinteraksi untuk membentuk strategi bersaing dan proposisi nilai yang unik. Pendekatan "multiple capital" ini merupakan landasan dari sistem ekonomi dan model pembangunan dalam ekonomi baru.

Kapital baru (New capitals)

(1) Modal alam: berfungsi sebagai dasar dan lem bagi keseluruhan sistem ekonomi dan sosial. Ini menyediakan sumber daya yang seringkali tidak bisa diganti.



Dan itu penting untuk berfungsinya ekonomisecara keseluruhan Sumber daya meliputi air atau bahan bakar fosil, sumber daya alam terbarukan seperti solarenergi atau tanaman pertanian, dan kapasitaspenyerap karbon dunia - yaitu, udara, hutan danlautan - untuk menetralkan atau menyita limbah yang dihasilkan oleh aktivitas ekonomi. Ketika harus menentukan apakah modal alam itu material bagi suatu organisasi, faktor yang relevan harus dibawa untuk menanggung. Ini termasuk tingkat ketergantungan pada sumber daya alam, dampak lingkungan dari proses produktifnya, dan apa organisasi harus dilakukan untuk beroperasi dalam batasan yang diberlakukan oleh lingkungan.

- (2) Modal sosial dan hubungan: persediaan sumber daya yang diciptakan oleh hubungan antara organisasi dan semua pemangku kepentingannya. Hubungan ini mencakup hubungan dengan masyarakat, hubungan pemerintah, pelanggan dan pasokan mitra rantai Lisensi operasi, ketergantungan di sektor publik atau rantai pasokan yang tidak biasa juga bisa menjadi faktor.
- (3) Modal intelektual: mencakup hal-hal tak berwujud yang terkait dengan merek dan reputasi yang sangat penting bagi organisasi. Ini juga mencakup sumber daya seperti paten, hak cipta, kekayaan intelektual dan sistem organisasi, prosedur dan protokol. Ini bisa memberikan keunggulan kompetitif yang signifikan. Mereka bisa juga memiliki kekurangan, seperti yang negatif ekuitas merek dikaitkan dengan pencemar utama atau pemegang saham yang tidak memiliki reputasi baik
- (4) Modal manusia: mengacu pada keterampilan dan pengetahuan profesional organisasi dan juga organisasi mereka komitmen dan motivasi dan kemampuan mereka untuk memimpin, bekerja sama atau berinovasi. Keberhasilan sebuah organisasi terkait dengan manajemen tim yang tepat dan peduli terhadap motivasi dan kesejahteraan mereka. Perputaran karyawan yang berlebihan atau kebijakan remunerasi yang tidak memadai dapat merusak reputasi dan mengganggu kemampuan organisasi untuk menciptakan nilai (create values).
- (5) Modal finansial: adalah ukuran tradisional dari kinerja sebuah organisasi Itu termasuk dana diperoleh melalui pembiayaan atau hasil dengan produktivitas organisasi. Nya kumpulan dana yang tersedia bagi organisasi untuk digunakan dalam produksi barang atau penyediaan layanan, termasuk hutang dan ekuitas Modal finansial berinteraksi secara luas dengan modal lainnya. Organisasi perlu memahami dan merefleksikan interdependensi ini secara terpadu laporan. Penting untuk menunjukkan modal finansial itu diubah menjadi bentuk modal lain - memberikan nilai pada yang terakhir - dan menjelaskan bagaimana bentuk modal lain ini akan menghasilkan keuntungan finansial dalam jangka pendek, menengah dan panjang.
- (6) Modal produksi: terutama terdiri dari infrastruktur fisik seperti bangunan atau peralatan dan peralatan teknologi. Modal kerja dapat dimiliki oleh organisasi atau oleh pihak ketiga, misalnya, pelabuhan dan infrastruktur umum lainnya. Mereka berkontribusi pada aktivitas produktif organisasi. Dengan demikian manajemen efisiennya bisa mengurangi penggunaan sumber daya dan mendorong inovasi yang mengarah pada fleksibilitas dan keberlanjutan yang lebih besar.

“New capitals” yang tersedia untuk organisasi meningkat, menurun atau berubah sebagai hasil dari aktivitas penambahan nilainya. Konektivitas dan saling ketergantungan antar berbagai modal atau masukan - khususnya pengaruhnya

terhadap kinerja keuangan jangka panjang organisasi - harus dikomunikasikan dalam laporan terpadu. Apalagi tidak hanya kapital yang berinteraksi dengannya satu sama lain, tapi juga dipengaruhi oleh faktor eksternal. Ini termasuk iklim ekonomi, kemajuan teknologi, perubahan sosial dan isu yang berkaitan dengan lingkungan. Dilihat dari perspektif ini, kemampuan organisasi untuk mengurangi risiko, menyesuaikan diri berubah dan berinteraksi dengan lingkungan yang bergeser adalah kunci. Terlebih lagi, kapital bisa menjadi aset tak berwujud internal. Untuk memahami bagaimana sebuah organisasi menggunakan kapital, bagaimana mereka berhubungan satu sama lain dan pengaruh faktor eksternal, sangat penting untuk menentukan strategi, dan serangkaian KPI, untuk mengukur kemajuan strategi.

#### **8.4.3. Sudut Pandang Kepentingan Pelaporan**

The International Integrated Reporting Council (IIRC) adalah koalisi global dari regulator, investor, perusahaan, standar setter, profesi akuntansi dan LSM. Koalisi tersebut mempromosikan komunikasi tentang penciptaan nilai sebagai langkah selanjutnya dalam evolusi pelaporan perusahaan. Hal selanjutnya untuk pelaporan terintegrasi sebagai isu global yang diberlakukan untuk semua organisasi, untuk sector public dan organisasi pemerintahan.

##### **Misi**

Misi IIRC adalah untuk membangun pelaporan terintegrasi dan pemikiran ke dalam arus utama praktik bisnis arus utama sebagai norma di sektor publik dan swasta.

##### **Visi**

Visi IIRC adalah menjadikan organisasi yang dapat menyelaraskan alokasi modal dan perilaku perusahaan terhadap sasaran yang luas dari stabilitas keuangan dan pembangunan berkelanjutan melalui siklus pelaporan dan pemikiran terintegrasi.

Manajemen memerlukan peran model pelaporan terintegrasi. Hal ini sebagai kebutuhan normative menuju positif dari system organisasi. Sejak model pelaporan bisnis saat ini dirancang, selanjutnya telah ada perubahan besar dalam cara bisnis dijalankan, bagaimana bisnis menciptakan nilai dan konteks di mana bisnis beroperasi. Perubahan ini saling tergantung dan mencerminkan tren seperti:

- globalisasi,
- Meningkatnya aktivitas kebijakan di seluruh dunia dalam menanggapi krisis keuangan, pemerintahan dan krisis lainnya,
- Meningkatnya ekspektasi transparansi dan akuntabilitas perusahaan,
- Kelangkaan sumber daya aktual dan prospektif,
- pertumbuhan populasi, dan
- Masalah lingkungan terkait isu local, nasional dan global.

Sesuai latar belakang ini, jenis informasi yang diperlukan untuk menilai kinerja organisasi masa lalu dan saat ini dan ketahanan masa depan mereka jauh lebih luas daripada yang disediakan oleh model pelaporan bisnis yang ada. Meskipun telah terjadi

peningkatan informasi yang diberikan, pengungkapan kunci kesenjangan tetap ada. Untuk memenuhi permintaan informasi yang luas dari pasar, regulator dan masyarakat sipil, diperlukan Rerangka kerja yang dapat mendukung pengembangan pelaporan di masa depan, yang mencerminkan kompleksitas yang berkembang ini. Rerangka kerja semacam itu perlu menyatukan beragam untaian yang beragam namun saat ini terputus melaporkan ke keseluruhan yang koheren dan Terintegrasi, dan menunjukkan kemampuan sebuah organisasi untuk menciptakan nilai sekarang dan di masa depan. Peran model sistem pelaporan terintegrasi dapat diterima dalam suatu lingkungan implementasi. Sesuai konteks keberhasilan dari pelaksanaan system ditentukan oleh format dan isi dari sistem tersebut serta lingkungan yang mendukung pelaksanaannya.

#### 8.4.4. Prinsip-Prinsip Pelaporan

Prinsip-prinsip sebagai kebenaran yang tidak perlu diuji kembali ditetapkan dalam model "IR". Prinsip-prinsip tersebut meliputi:

- **Strategic focus and future orientation** Fokus Strategis dan masa depan orientasi - wawasan strategi organisasi.
- **Connectivity of information** –Konektivitas informasi - menampilkan gambar holistik kombinasi, keterkaitan dan ketergantungan antara faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan organisasi untuk menciptakan nilai dari waktu ke waktu
- **Stakeholder relationships** – Hubungan stakeholders, wawasan sifat dan kualitas hubungan organisasi dengan stakeholder kunci;
- **Materiality**, Materialitas, mengungkapkan informasi tentang hal-hal yang substansial mempengaruhi kemampuan organisasi untuk menciptakan nilai lebih pendek, menengah dan jangka panjang;
- **Conciseness**, keringkasan konteks yang cukup untuk memahami organisasi strategi, pemerintahan dan prospek tanpa dibebani oleh informasi yang kurang relevan
- **Reliability and completeness**, Keandalan dan kelengkapan - termasuk semua hal yang material, baik positif maupun negatif, secara seimbang dan tanpa kesalahan material;
- **Consistency and comparability**, Konsistensi dan perbandingan - memastikan konsistensi dari waktu ke waktu dan memungkinkan perbandingan dengan organisasi lain untuk bahan sejauh kemampuan organisasi sendiri untuk menciptakan nilai.

#### 8.5. Model Positive: Pelaporan Terintegrasi

Pendekatan positif untuk memahami dan implementasi role model system pelaporan terintegrasi dibangun dengan deskripsi standar. Standar dikemukakan untuk system pelaporan terintegrasi didekati dengan suatu pertanyaan; bagaimana system pelaporan terintegrasi dapat diterapkan ?. Pertanyaan ini memberikan landasan untuk mendekati aspek-aspek terkait dalam disain system (struktur dan



proses) pelaporan terintegrasi. Pendekatan positif dalam menilai system pelaporan terintegrasi yang didasarkan pertanyaan: bagaimana system pelaporan terintegrasi dapat diterapkan dan memberikan implikasi pada tataran implementasi. Implementasi dikemukakan pada pertimbangan fakta-fakta dari struktur dan proses role model. Pendekatan juga terkait dasar-dasar role model dalam penjelasan, pengendalian dan prediksi pada dampak implementasi bagi organisasi. Menuju kesimpulan sebagai objektifitas karena dukungan hasil kajian penerapan role model ini diperlukan untuk memenuhi dan melengkapi penerapan role model system pelaporan terintegrasi.

Positive model dari system pelaporan terintegrasi adalah untuk menjawab pertanyaan: Bagaimana system pelaporan terintegrasi dapat diterapkan ?. Pendekatan ini menyajikan kembali definisi, konsep dan proposisi yang dikemukakan dalam Rerangka kerja pelaporan terintegrasi. Sesuai Rerangka kerja yang dapat dibangun ke dalam suatu standar, maka dikemukakan standarisasi pelaporan terintegrasi melalui: (i) Objectives and fundamental concepts, (ii) Guiding principles, (iii) Key requirements, dan (iv) Contents elements of intergrated reporting (IR, IIRC, 2011).

### 8.5.1. Tujuan Pelaporan (Positif)

Tujuan positive pelaporan terintegrasi untuk menjawab pertanyaan bagaimana system pelaporan terintegrasi dapat diterapkan organisasi sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Pertimbangan menerima system pelaporan atas dasar fakta-fakta yang mendukung, bersifat empiric (praktek yang sudah ada) diberbagai organisasi di dunia, dideskripsikan dengan "science of view", melalui korespondensi dan pragatisme Rerangka kerja system pelaporan terintegrasi. Sesuai ide pelaporan global, tujuan positif pelaporan terintegrasi adalah implikasi dari tujuan "normative" mengkomunikasikan output informasi yang memberikan nilai pada organisasi, masyarakat dan lingkungan natural. Mengkomunikasikan setiap input yang digunakan yang diberi nilai tambah dalam proses organisasi dalam bentuk output secara komprehensif untuk "new capitals", meliputi output informasi yang sesuai terkait : *Financial, Manufacture, Human, Intellectual, Social, Natural*.

- o Tujuan "Positive" pelaporan terintegrasi
- o Tujuan pelaporan terintegrasi meliputi:(i) Untuk meningkatkan kualitas informasi yang tersedia untuk pihak penyedia modal keuangan untuk memungkinkan alokasi yang lebih efisien dan produktif modal (ii) Memberikan pendekatan yang lebih kohesif dan efisien untuk pelaporan organisasi yang mengacu pada helai pelaporan yang berbeda dan mengkomunikasikan berbagai faktor yang secara material mempengaruhi kemampuan organisasi untuk menciptakan nilai dari waktu ke waktu; (iii) Meningkatkan akuntabilitas dan pelayanan untuk dasar yang luas dari aspek Modal (new capitals), yaitu : keuangan, manufaktur, intelektual, manusia, sosial dan hubungan, dan alam, dan mempromosikan pemahaman tentang saling ketergantungan mereka, dan (iv) Mendukung berpikir, pengambilan keputusan Terintegrasi dan tindakan yang berfokus pada penciptaan nilai dalam jangka pendek, menengah dan panjang.

### 8.5.2. Pedoman : Prinsip-Prinsip Panduan

**Prinsip Pelaporan terintegrasi yang didekati secara positif ditransformasikan ke dalam pedoman dari model. Pemikiran berbasis kebenaran bergerak pada kebenaran pragmatis sebagai acuan nilai pelaporan yang digunakan organisasi.** Pendekatan ini memberikan Rerangka kerja baru organisasi untuk memandu pengambilan keputusan yang didukung oleh serangkaian prinsip pelaporan, berikut:

- Tingkat keberlanjutan dalam organisasi. Strategi dan model bisnis membentuk kinerja masa depannya.
- Model bisnis dan strategi organisasi harus dirancang untuk menjaga dan melindungi semua persediaan modal dari waktu ke waktu
- Organisasi harus menganalisis dampaknya aktivitasnya di masing-masing kapital dan meminimalkan setiap dependensi yang tidak berkelanjutan
- Setiap dampak yang berasal dari organisasi Aktivitas, internal atau eksternal, memiliki potensi untuk mempengaruhi kinerja keuangan masa depannya Kapital menyimpan nilai yang dibutuhkan oleh organisasi untuk menciptakan keuntungan yang berkelanjutan dan kemakmuran bagi masyarakat. Nilai ini dapat ditransformasikan, meningkat atau menurun melalui kegiatan dan keluaran organisasi. Rerangka IIRC mengidentifikasi enam ibukota: alam, sosial dan hubungan, manusia, intelektual, manufaktur, dan modal finansial. Kategorisasi itu fleksibel, dan Rerangka IIRC memungkinkan organisasi untuk mengadopsi struktur klasifikasi lainnya. Untuk pelaporan tujuan, organisasi hanya harus mengidentifikasi kapital individu yang secara material memberikan kontribusi atau mempengaruhi proses penciptaan nilai dan kelangsungan hidup jangka panjang dari model bisnisnya.

Ada berbagai cara untuk mengklasifikasikan berbagai bentuk modal yang digunakan oleh organisasi dalam proses penciptaan nilai. Akses ke kapital dapat dikendalikan oleh organisasi (seperti keuangansumber daya, peralatan, keterampilan manajemen danberwujud yang terkait dengan merek dan reputasi) atau oleh masyarakat dan masyarakat lokal (layanan lingkungan, tenaga kerja berbakat atau transportasi utama, infrastruktur). Suatu organisasi mungkin memiliki akses ke kapital pihak ketiga ini tanpa harus menanggung biaya langsung apapun, atau mungkin juga harus mengkonsumsi yang lain kapital, seperti modal keuangan, sebelum mendapatkan hak untuk menggunakannya.

“New capitals” dapat diklasifikasikan sebagai berwujud atau tidak berwujud. Aset tidak berwujud didefinisikan sebagai dapat diidentifikasi, aset non-moneter tanpa substansi fisik. Organisasi mengendalikan dan menyimpan aset ini untuk digunakan dalam produksi atau penyediaan barang atau jasa, untuk disewakan kepada orang lain, atau untuk administrasi tujuan. Aset berwujud atau tidak berwujud dibeli atau dihasilkan oleh organisasi. Mereka bahkan mungkin dimiliki oleh pihak ketiga. Peraturan akuntansi yang berlaku secara serius membatasi kemampuan untuk mengenali aset tak berwujud internal di neraca. Akibatnya,



valuasi mereka "Back stage" dalam laporan keuangan. Terpadu pelaporan bertujuan untuk mengubahnya dengan memberikan hal yang tidak berwujud dan eksternalitas sebagai tempat pelaporan

### 8.5.3. Pedoman: Persyaratan Kunci

**Persyaratan kunci (Key Requirements) dijabarkan secara pragmatis untuk relevansi pemodelan "IR" untuk organisasi. Mengacu pada " High-level summary of the requirements for an integrated report " diperlukan penetapan kembali informasi persyaratan kunci sebagai acuan pragmatis sistem pelaporan organisasi.**

- (i) Laporan Terintegrasi harus merupakan komunikasi yang dirancang dan teridentifikasi
- (ii) Suatu komunikasi yang mengklaim sebagai laporan Terintegrasi dan referensi Rerangka harus menerapkan semua persyaratan utama (diidentifikasi dengan menggunakan jenis huruf tebal), kecuali jika tidak tersedianya data yang dapat dipercaya, larangan hukum tertentu atau kerugian kompetitif mengakibatkan ketidakmampuan untuk mengungkapkan informasi yang bersifat material. (dalam kasus tidak tersedianya data yang dapat dipercaya atau larangan hukum tertentu, tersedia informasi lain);
- (iii) Laporan Terintegrasi harus mencakup pernyataan dari pejabat yang berwenang yang memenuhi persyaratan tertentu (misalnya, pengakuan atas tanggung jawab, pendapat tentang apakah laporan Terintegrasi disajikan sesuai dengan Rerangka) - dan jika tidak disertakan, pengungkapan tentang peran mereka dan langkah-langkah yang diambil untuk menyertakan pernyataan di laporan mendatang.

### 8.5.4. Pedoman: Elemen isi

Pedoman untuk isi laporan (contents elements) pelaporan terintegrasi yang meliputi unsur-unsur isi pelaporan (Content Elements) memerlukan penetapan kembali relevansinya sebagai pedoman isi pelaporan. Hal tersebut didekati dari aspek-aspek berikut.

- **Organisational overview and external environment.** Gambaran Organisasi dan lingkungan eksternal - Apa yang dilakukan organisasi dan apa keadaan di mana ia beroperasi?
- **Governance.** Tata kelola. Bagaimana struktur pemerintahan organisasi mendukung kemampuannya untuk menciptakan nilai dalam jangka pendek, menengah dan panjang?
- **Business model.** Model Bisnis - Apa model bisnis organisasi?
- **Risks and opportunities.** Risiko dan peluang - Apa risiko dan peluang yang mempengaruhi kemampuan organisasi untuk menciptakan nilai lebih pendek,



menengah dan jangka panjang tertentu, dan bagaimana organisasi berurusan dengan mereka?

- **Strategy and resource allocation.** Strategi dan alokasi sumber daya - mana organisasi ingin pergi dan bagaimana cara berniat untuk sampai ke sana?
- **Performance.** Kinerja - Sampai sejauh mana organisasi mencapai tujuan strategis untuk periode dan apa hasil dalam hal efek dari modal?
- **Outlook.** Tantangan dan ketidakpastian apa yang mungkin dihadapi organisasi dalam mengejar strateginya, dan apa implikasi potensial untuk model bisnis dan kinerja masa depannya?
- **Basis of preparation and presentation.** Dasar persiapan dan presentasi - Bagaimana organisasi menentukan hal-hal yang perlu dimasukkan dalam laporan Terintegrasi dan bagaimana hal-hal tersebut diukur atau dievaluasi ?

#### 8.5.5. Standar Pelaporan : Kebijakan Pelaporan Terintegrasi

Pembentukan standar pelaporan untuk system pelaporan terintegrasi bersifat mengakomodasikan setiap standar pelaporan yang sudah diterapkan. Standar tersebut adalah standar akuntansi keuangan yang digunakan organisasi. Menjabarkan model pelaporan terintegrasi sebagai model baru dari sistem pelaporan yang mengintegrasikan aspek-aspek pelaporan yang sudah diterapkan, berarti menetapkan kembali kebijakan implementasi system pelaporan terintegrasi. Sebagai dokumen yang distandarkan untuk organisasi yang menerapkan system pelaporan terintegrasi ke dalam bentuk kebijakan pelaporan terintegrasi. Ruang lingkup kebijakan tersebut dapat terdiri dari:

- 8
- (i) Rerangka konseptual pelaporan terintegrasi
- (ii) Tujuan pelaporan terintegrasi
- (iii) Asumsi dasar dan sudut pandang pihak yang menjadi focus pelaporan
- (iv) Prinsip pelaporan
- (v) Definisi elemen pelaporan terintegrasi
- (vi) Pengakuan pelaporan isi pelaporan "content element"
- (vii) Pengukuran dan penilaian "content element"
- (viii) Penyajian dan klasifikasi "content element"

#### 8.5.6. Metode, Teknik, dan Prosedur

Perlunya manajemen menetapkan prosedur operasional standar dalam penerapan system pelaporan terintegrasi dari sisi teknis, komunikasi (social), acuan regulasi (administrative), untuk menghasilkan tujuan menghasilkan output informasi yang memenuhi nilai strategic. Nilai strategic bagi organisasi, lingkungan social dan akuntabilitas keberlanjutan lingkungan natural. Sesuai bentuk dan jenis layanan organisasi, maka fitur system pelaporan terintegrasi didisain memenuhi kebutuhan organisasi secara spesifik. Penetapan metode, teknik, dan prosedur pelaporan sebagai bagian dari pengembangan organisasi. Organisasi melembagakan system pelaporan terpadu dengan landasan alat dan cara (metode), pendekatan pelaksanaan operasional (teknik), serta alur pelaksanaan system (prosedur).

Prosedur Operasian system pelaporan terintegrasi didisain untuk meyakinkan setiap aktifitas dalam system yang diterpkan berulang-ulang dapat dicapai efektif. Model system pelaporan memiliki tujuan operasi yang mendukung tujuan pelaporan organisasi. Pengelolaan terkait metode, teknik, dan prosedur sistem pelaporan terintegrasi adalah kombinasi dalam suatu penerapan pengetahuan, keterampilan, metodologi, alat dan teknik untuk kegiatan implementasi system, yang memenuhi persyaratan fitur model atau sistem. Suatu acuan standar pelaporan terintegrasi, memerlukan acuan regulasi organisasi sebagai dasar acuan bagi implementator system. Model sesuai fitur system pelaporan terintegrasi secara teknis akan didukung melalui aplikasi dan integrasi proses manajemen informasi untuk memulai, merencanakan, melaksanakan, memantau dan mengendalikan, dan menyelesaikan pelaporan.

### 8.6. Implikasi Pendekatan : Model Fitur Pelaporan Terintegrasi

Pendekatan dalam menuju pemodelan fitur pelaporan terintegrasi dideskripsikan melalui pendekatan normative dan pendekatan positif. Deskripsi dikemukakan melalui tabl berikut.

Tabel 8.2.  
Implikasi Pendekatan Noratif dan Positif: Pelaporan Terintegrasi

<i>Kriteria Pendekatan</i>	<i>Normatif- Kualitatif</i>	<i>Positif -Kuantitatif</i>
Pendekatan Tujuan	Tujuan normative: Fundamental	Tujuan Positif
Bentuk informasi	Apa yang sebaiknya, seharusnya diinformasikan untuk pihak yang berkepentingan	Apa Pedoman : Prinsip Panduan pelaporan
Dasar Pertimbangan	Asumsi Model/Konsep dasar	Sesuai Syarat kunci
Arah Pernyataan	Prescriptive sesuai prinsip dasar	Descriptive: elemen isi
Pengolahan Informasi	Art (Korespondensi-Pragmatis)	Acuan Standar Pelaporan: Kebijakan (Pelaporan terintegrasi)
Pendekatan	Model Bisnis "IR"	Penerapan Metode, teknik, prosedur
Kesimpulan informasi	Subjektif (reasoning: Problem solving; rule of thumb dalam pengambilan keputusan )	Objektif (reasoning problem solving berbasis empiris: dukungan informasi scorekeeping- Attention directing-)

(Sumber, diolah, 2018)

Pendekatan normative –kualitatif dari pemodelan fitur pelaporan terintegrasi memberikan dasar pertanyaan, bagaimana sebaiknya informasi dibentuk, dikomunikasikan dan digunakan. Secara normative suatu analisis adalah sebagai

penelaahan atas esensi mencari makna dibalik frekuensi dan variansi komunikasi informasi. Menimbulkan peluang dominasi cara berpikir yang "divergen", kreatif, dan non-linier. Informasi dibangun untuk memberikan ide baru dengan kreatifitas. Ini representasi dari pendekatan yang mengacu pada aliran fenomenologi. Pendekatan pemodelan dapat membangun suatu simpulan/membangun ilmu nomothetik dalam menilai sifat-sifat normalitas yang sama melalui generalisasi, inferensi ke depan, juga dengan suatu realisme metaphisik. Teori informasi normative-kualitatif, sebagai representasi dari pendekatan membentuk nilai-nilai organisasi dan lingkungan (social dan natural), arah yang menentukan (prescriptive), namun subjektif yang terkait dengan *liberal art* dalam pilihan validasi, pertimbangan kebaikan. Seperti implikasi silogisme premis mayor dan premis minor untuk menentukan simpulan. Teori informasi ini focus pada teori kebenaran koherensi menuju korespondensi. Peletakan makna definisi yang kuat, klasifikasi yang jelas tentang pengetahuan yang dibangun dalam informasi. Informasi yang dihasilkan melalui pendekatan ini direpresentasikan dalam model bisnis "IR" yang membangun olah data "new capital" untuk menghasilkan nilai (values).

Penekatan positif- kuantitatif dari teori informasi memberikan dasar pertanyaan, bagaimana pemodelan fitur pelaporan terintegrasi dapat dibentuk, dikomunikasikan dan digunakan sebagai system organisasi. Secara positif suatu analisis adalah sebagai penelaahan atas esensi mencari makna pada penerapan system pelaporan terintegrasi. Menimbulkan peluang dominasi cara berpikir yang "convergen", analitik, dan linier. Informasi dibangun untuk memberikan ide pemecahan masalah dengan realitas-empirik, terkait "value" organisasi, social dan natural. Pendekatan ini dapat membangun suatu simpulan/membangun ilmu idiographik dalam menilai sifat-sifat spesifik atau khusus dari aspek normative model. Pendekatan pemodelan positif-kuantitatif, sebagai representasi dari pendekatan membentuk pemenuhan tujuan dan sasaran pragmatis "IR" berbasis informasi yang digunakan. Bangun informasi mendeskripsikan realitas, objektif dengan landasan kebenaran sesuai *science*. Teori informasi ini focus pada teori kebenaran korespondensi menuju pragmatisme. Peletakan makna keterukuran yang kuat tentang pengetahuan yang dibangun dalam informasi "new capital".

#### **Ringkasan**

Sistem pelaporan terintegrasi memiliki fitur yang khas dengan manfaat membentuk "role model" bagi organisasi. Pendekatan pemodelan fitur pelaporan dilakukan melalui sisi normative dalam menilai bagaimana system pelaporan terintegrasi sebaiknya diterapkan (ought/should). Sementara dari sisi positif, dinilai bagaimana sistem pelaporan terintegrasi ada dan dapat diterapkan pada organisasi. Fitur pelaporan terintegrasi lebih dari sekadar integrasi fisik berbagai komponen pelaporan organisasi. Pelaporan Terintegrasi mensyaratkan penyelarasan pelaporan bisnis dengan strategi bisnis, rencana strategic dengan kinerja akuntabilitas, serta menghadirkan kesempatan untuk menunjukkan keterkaitan antara kinerja keberlanjutan dan nilai organisasi, lingkungan sosial dan lingkungan natural secara berkelanjutan.



# Bab 8

## ORIGINALITY REPORT

3%

SIMILARITY INDEX

2%

INTERNET SOURCES

0%

PUBLICATIONS

2%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1	<a href="http://media.neliti.com">media.neliti.com</a> Internet Source	1%
2	Submitted to Universitas Islam Indonesia Student Paper	1%
3	Submitted to Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia Student Paper	1%
4	Submitted to iGroup Student Paper	<1%
5	<a href="http://diploma4stan.wordpress.com">diploma4stan.wordpress.com</a> Internet Source	<1%
6	Submitted to Universitas Diponegoro Student Paper	<1%
7	<a href="http://www.ey.com">www.ey.com</a> Internet Source	<1%
8	<a href="http://reports.clockss.org">reports.clockss.org</a> Internet Source	<1%
9	<a href="http://lppm.uns.ac.id">lppm.uns.ac.id</a>	

Internet Source

<1%

10

[www.pt-pp.com](http://www.pt-pp.com)

Internet Source

<1%

Exclude quotes On

Exclude matches Off

Exclude bibliography On

# Bab 9

*by* Syaiful Hifni

---

**Submission date:** 15-Mar-2018 09:45AM (UTC+0700)

**Submission ID:** 930583075

**File name:** Bab\_9\_Really\_2.doc (188.5K)

**Word count:** 7660

**Character count:** 54445



## BAB 9

### KAJIAN SISTEM INFORMASI DAN PELAPORAN TERINTEGRASI

#### 9.1. Deskripsi Singkat

Hasil kajian yang dikemukakan adalah terkait aspek sistem informasi sebagai landasan sistem pelaporan organisasi. Hasil-hasil kajian memberikan fakta empirik tentang hubungan antar konsep (proposisi) fungsi dan peran sistem informasi yang menjadi sistem pelaporan organisasi. Hasil kajian juga menjadi alat penjabar dengan dunia praktis (korespondensi), dan tingkat penerapan sistem (pragmatisme) dari sistem pelaporan organisasi. Kemudian, dikemukakan kajian terkait sistem pelaporan terintegrasi, yang diarahkan sebagai dasar dalam memberikan penjelasan untuk pengembangan implementasi sistem.

#### 9.2. Kompetensi

Bab 8 ini meliputi paparan:

- 1) Kajian Sistem Informasi
- 2) Kajian Sistem Pelaporan Terintegrasi

#### Ringkasan

#### 9.3. Kajian Pada Sistem Informasi

Beberapa penelitian terdahulu dikemukakan dalam keterkaitan dengan perkembangan sistem pelaporan. Keterkaitan fakta-fakta empirik penelitian terdahulu sebagai studi empirik yang berguna dalam memperkuat studi teoritis dan regulasi dalam membangun kerangka kebijakan pengembangan sistem pelaporan organisasi. Kajian dilakukan pada sektor private dan sektor publik. Hasil kajian menunjukkan penerapan konsep-konsep yang digunakan dan memiliki keterkaitan sebagai alat penjabar, serta alat prediksi untuk menjawab masalah implementasi sistem.

#### Magal RS, Carr HH, dan Watson JH. (1988)

Penelitian dilakukan untuk menguji *Critical Success Factors* (CSFs) terhadap manajer-manajer pada pusat informasi (*Information Center/IC*). CSFs dikemukakan terdiri dari (1) *commitment to the Information Center concept*, (include *Top Management Support*) (2) *quality of Information Center (IC) support service*, (3) *facilitation of End User Computing (EUC)*, (include *communication with users*) (4) *role clarity*, and (5) *coordination of EUC*. *Commitment to the IC concept (top management support)*, *facilitation of EUC (communication with users)* berpengaruh terhadap keberhasilan pusat informasi. Hasil penelitian menunjukkan perspektif dari jajaran *users* pada pusat informasi dan dukungan manajer relatif dipertimbangkan sebagai faktor keberhasilan dari suatu pusat informasi.

#### Jarvenpaa LS & Ives, Blake (1991)

Penelitian keterlibatan eksekutif (*executive involvement*) dan partisipasi dalam pengelolaan teknologi informasi. Penggunaan konsep *executive support* sebagai konsep yang menentukan dan *critical* untuk mencapai manfaat sepenuhnya dalam penggunaan teknologi informasi. Hasil penelitian menunjukkan konsep *executive involvement (a psychological state)* adalah

lebih kuat berhubungan dengan kemajuan perusahaan dalam penggunaan teknologi informasi daripada *executive participation* (*actual behaviors*) dalam aktivitas teknologi informasi. *Executive involvement* dipengaruhi oleh partisipasi *Chief Executive Officer* (CEO), kondisi organisasi yang kuat, dan latarbelakang fungsional eksekutif.

#### **Magal R S (1991)**

Penelitian dengan suatu model evaluasi keberhasilan pusat informasi. Konsep yang digunakan meliputi dimensi *quality of information center service* dengan 7 indikator (diantaranya *relationship* dan *communication*), *users self-sufficiency* dengan 5 indikator, *quality of Users- Development Application* dengan 4 indikator (salah satunya *completeness* informasi). Hasil penelitian menunjukkan 3 (tiga) dimensi adalah prediktor yang baik dalam menjelaskan keberhasilan pusat informasi (*Information Center*). Keseluruhan dari hipotesis menunjukkan adanya hubungan positif dari konsep-konsep yang digunakan dalam model terhadap keberhasilan pusat informasi.

#### **Choe-Min Jong (1996)**

Penelitian dilakukan untuk menguji hubungan faktor-faktor yang berpengaruh, melalui evolusi dari sistem informasi, terhadap kinerja dari sistem informasi akuntansi. Hasil penelitian menunjukkan (1) adanya pengaruh signifikan antara kinerja dari sistem informasi akuntansi dengan faktor-faktor yang mempengaruhi (dukungan top manajemen, kapabilitas teknis personel sistem informasi, keterlibatan pemakai /users, formalisasi dari sistem pengembangan), dan (2) adanya hubungan signifikan antara kinerja dari sistem informasi dengan faktor-faktor yang mempengaruhi melalui evolusi tingkatan dari sistem informasi.

#### **Kren, Leslie (1997)**

Artikel ini dikemukakan untuk menjustifikasi riset keperilakuan akuntansi (*behavioral accounting research*) yang mendekati studi kepustakaan dengan penerapan kerangka kerja konseptual dengan teori keperilakuan dan teori ekonomi (seperti teori *agency*). Sistem pengendalian organisasi diperuntukan menyediakan motivasi bagi anggota organisasi untuk melakukan tindakan organisasi dan membuat keputusan yang konsisten dengan tujuan organisasi. Sementara terdapat pengakuan dari teoritis akuntansi tentang sistem informasi akuntansi (*accounting information system*) sebagai bagian integral dari sistem pengendalian organisasi (*organization's control system*), dan informasi akuntansi memberikan pengaruh penting dalam keputusan dan fasilitasi keputusan dengan informasi untuk pengendalian. Riset sistem pengendalian dalam akuntansi dikemukakan salah satunya dalam "The antecedents and consequences of reliance on accounting information to evaluate subordinate performance". Model of control system research in accounting, dikemukakan dalam 2 (dua) kelompok. Kelompok 1: sebagai *research on the determinants of control system design* dengan antecedent variables (e.g. *individual and organizational attributes and the environment*). Kelompok satu mempengaruhi "Control System" (*Accounting Performance Measures (APM): Budget Participation, Performance Incentives, Others Control Tools, such as the Budgeting System*), yang mempengaruhi terhadap Kelompok 2: sebagai *research on the consequences of control system design*



dengan *criterion variables* (e.g. *individual behavior and/or performance, organizational performance, budget slack*).

#### Patricia EA, Magal RS, and Masteller ED (1998)

Penelitian *Determinants of Information Center Success*, menguji faktor-faktor penentu keberhasilan pusat informasi. Model penelitian sebagai *A Model for information center success* meliputi, definisi peran pusat informasi (*IC role definition*) dalam *strategic planning* atau *defining the mission*, pengendalian manajemen dalam *acquisition of resources*, dan pengendalian operasional dalam *use of resources*. Pengujian dilakukan dalam hubungan di antara faktor-faktor penentu keberhasilan dan model yang dibangun dalam hubungan dengan faktor-faktor pada 3 (tiga) level manajemen. Hasil penelitian menunjukkan dukungan *top management*, komunikasi, dan kelengkapan informasi menentukan keberhasilan pusat informasi organisasi. Model dalam riset menempatkan keputusan-keputusan manajemen yang spesifik dengan menghargai perencanaan dan pengendalian sebagai kerangka kerja untuk keberhasilan pusat informasi.

8

#### Truex D, Baskerville R, dan Travis J (2000)

Penelitian *Amethodical Systems Development: The Deferred Meaning of Systems Development Methods*. Merupakan penelitian deskriptif yang menggunakan asumsi dan ide-ide dari pengembangan sistem. Hasil penelitian mendeskripsikan pendekatan dengan *methodical (privileged methodical text)* dan pendekatan dengan *amethodical text (marginalized amethodical text)*. Deskripsi *methodical* dalam pengembangan sistem dikemukakan (1) terkelola dengan proses dikendalikan (2) sesuatu yang *linear* dengan proses berurutan, (3) *replicable, universal process* (4) rasional, *determined, goal-driven process*. Dalam sisi *amethodical* pengembangan sistem dikemukakan (1) random dengan dipicu peluang proses pengembangan seawaktu-waktu (2) sesuatu yang simultan, *overlapping* dan memiliki *gaps* (3) timbul dengan keunikan yang lengkap dan dalam *idographic forms*, (4) negosiasi, *compromised* dan *capricious*). Implikasi dalam penelitian ini dalam pengembangan sistem melalui implementasi sistem diperlukan landasan *methodical* dengan memasukan unsur-unsur dari sisi kreatifitas, pilihan-pilihan, kekhususan atau unik sesuai kontingensi organisasi, termasuk kebutuhan perubahan.

#### Soegiharto (2001)

17

Penelitian dalam menguji hubungan antara faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja sistem informasi akuntansi. Faktor-faktor pengaruh dikemukakan meliputi *user involvement, user capability, management support, organization size, formalization of information system development*. Faktor-faktor tersebut diuji pengaruhnya terhadap kinerja sistem informasi akuntansi (*the performance of accounting information system*) dengan indikator *user accounting information system satisfaction*, dan *user accounting information system use*. Hasil penelitian dari keseluruhan konsep dalam model menunjukkan hubungan positif terhadap kinerja sistem informasi akuntansi.



### **Potter, Brad (2002)**

Penelitian aspek reform akuntansi keuangan pada sektor publik dengan deskripsi pemikiran kelembagaan. Deskripsi: (1) regulasi akuntansi telah dikembangkan dengan mensyaratkan adopsi pada akuntansi sektor private dan praktek pelaporan pada organisasi sektor publik, termasuk pengaturan untuk mengakui aset kebudayaan, dan warisan sejarah, aset intelektual sebagai aset organisasi (2) Regulasi secara tidak semestinya menerapkan konsep akuntansi tradisional pada akuntabilitas dan kinerja, walaupun beberapa tujuan utama dari organisasi tidak dipengaruhi aspek keuangan, (3) suatu pengembangan regulasi, sifat dasar dan keterbatasan dari perubahan dalam akuntansi, dan peran dari lembaga dalam *promoting and depending changes* untuk praktek akuntansi. Hal ini termasuk syarat informasi yang diungkapkan diatur dalam regulasi yang akan relevan untuk pembuatan keputusan para pemakai informasi internal dan eksternal.

### **DeLone HW and McLean RE (2003)**

DeLone and McLean (1992; 2003) mengemukakan model kesuksesan sistem informasi (*information system success model*). Sesuai model dikemukakan 6 (enam) konstruk model keberhasilan sistem informasi, yaitu: (1) kualitas informasi (2) kualitas sistem (3) Penggunaan informasi (4) kepuasan pengguna (5) Dampak individu (6) Dampak organisasional. Berdasarkan model, bahwa kualitas informasi dan kualitas sistem secara parsial ataupun secara bersama mempengaruhi penggunaan informasi dan kepuasan pengguna. Penggunaan informasi dan kepuasan pengguna mempengaruhi individu dan selanjutnya mempengaruhi organisasi. Sesuai konteks desain sistem, dan implementasinya, dikemukakan adanya dampak pada capaian kinerja organisasi. Hal ini menegaskan makna model ini sebagai model proses dan juga model kausal.

### **Soetjipto, Kery (2005)**

Penelitian dengan konsep Peran auditor intern, Persepsi kepala daerah, Penerapan Sistem Akuntansi Pemerintahan (SAP), terkait konsep Akuntabilitas publik. Hasil penelitian menunjukkan (1) Pengaruh langsung peran auditor intern terhadap penerapan SAP, (2) Pengaruh persepsi kepala daerah terhadap penerapan SAP, (3) Pengaruh tidak langsung peran auditor internal terhadap penerapan SAP melalui persepsi kepala daerah (4) Peran auditor internal berpengaruh langsung terhadap akuntabilitas publik, (5) Persepsi kepala daerah berpengaruh terhadap akuntabilitas publik, (6) Pengaruh tidak langsung peran auditor intern terhadap akuntabilitas publik, (7) Pengaruh tidak langsung persepsi kepala daerah terhadap akuntabilitas publik.

### **Rohman, Abdul (2005).**

Penelitian dilakukan dengan aspek-aspek Peran manajerial, Pengelola keuangan daerah, Fungsi Pemeriksaan Intern, dan Kinerja Pemerintah Daerah. Hasil penelitian menunjukkan adanya Pengaruh peran manajerial

PPKD terhadap kinerja Pemda, dan pengaruh pemeriksaan intern terhadap kinerja Pemerintah Daerah.

**Syafrudin, Muchamad (2006)**

Kajian ini memberikan fakta empiric, yaitu: (1) hubungan antara otoritas formal dengan penggunaan SIKD untuk manajemen keputusan maupun kontrol keputusan ( $H_1$  dan  $H_2$ ), (2) Hubungan negatif antara otoritas informal dengan kontrol keputusan dan tanpa basis teori, ada hubungan negatif antara otoritas informal dengan manajemen keputusan, dua hipotesis ini tidak didukung uji statistik ( $H_3$  dan  $H_4$ ). (3) ada hubungan signifikan antara karakteristik SIKD dengan manajemen keputusan yang didukung secara parsial ( $H_5$ ) (4) ada hubungan positif antara manajemen keputusan dengan kepedulian *cost* para manajer SKPD, namun tidak mendukung teori yang menyatakan adanya hubungan positif antara struktur otoritas formal dengan kepedulian *cost* (*cost consciousness*) sebagai proksi efisiensi dan keefektifan perilaku manajerial pimpinan SKPD ( $H_6$  dan  $H_7$ ), (5) ada hubungan negatif antara struktur otoritas informal dengan kepedulian *cost* (*cost consciousness*) sebagai proksi efisiensi dan keefektifan perilaku manajerial pimpinan SKPD, dengan hasil diterima.

**Rosidi (2007)**

Penelitian ini terkait aspek berperilaku organisasi dengan pendekatan kontingensi, diantaranya dengan variabel Kompetensi individu, Gaya kepemimpinan, Implementasi sistem, Komitmen organisasi. Hasil penelitian antara lain menunjukkan (1) Kompetensi individu tidak signifikan berpengaruh terhadap implementasi sistem, (2) Kompetensi individu berpengaruh terhadap komitmen organisasi, (3) Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi sistem, (4) Gaya kepemimpinan tidak signifikan berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

**Latifah, Lyna dan Sabeni, Arifin, (2007)**

Penelitian menggunakan aspek-aspek Dukungan atasan, Kejelasan tujuan, Pelatihan, dan Implementasi SAKD. Hasil penelitian menunjukkan (1) tidak ada hubungan positif pelatihan dengan kegunaan SAKD (2) tidak ada hubungan positif kejelasan tujuan dengan kegunaan SAKD, dan (3) Hubungan positif dukungan atasan terhadap kegunaan SAKD.

**Hassan K Mustafa (2008)**

Kajian deskriptif kerangka regulasi suatu negara (Egypt). Konsep pengembangan dikemukakan meliputi: (1) "interface antara *macro social transformation* dan *micro organizational response*" dalam menuju pemahaman peran regulasi (*role of regulation*) sesuai Habermas's Model, (2) deskripsi untuk pemahaman peran regulasi dalam tataran sosial, politik, disamping peran ekonomi dari regulasi akuntansi keuangan dalam transisi sistem menuju sistem ekonomi *market*, (3) deskripsi aspek teori kelembagaan dengan konsep "*isomorphism*". Konsep ini menjelaskan bagaimana dan mengapa organisasi pada akhirnya akan memiliki kecenderungan untuk bergerak dari keragaman atau *diversity* menuju ketinggian penyamaan/kemiripan atau *similarity* dalam pelaksanaan

**Primasari, Dona, Waspodo, Lego dan Rahman , Syaiful, (2008)**

Penelitian menggunakan aspek, Desentralisasi pengambilan keputusan, Implementasi SIKD, Adaptasi Pegawai, Pengaruh keterlibatan desain SIKD, Kepuasan dan kinerja pegawai aparat Pemerintah Daerah. Hasil penelitian menunjukkan (1) Disentralisasi pengambilan keputusan tidak berpengaruh terhadap diterimanya implementasi SIKD, (2) Penerimaan implementasi SIKD berpengaruh terhadap kinerja.

**Martiningsih, P. Sri, (2009).**

Penelitian menggunakan konsepsi, Kesesuaian regulasi, Efektifitas Manfaat Informasi Keuangan daerah. Hasil penelitian menunjukkan (1) Tidak semua hipotesis terdukung, karena ada 1 uji hipotesis yang nilai t-hitungnya lebih kecil dari nilai t-tabel, yaitu variabel informasi kondisi ekonomi, (2) Kesesuaian PP No. 24 Tahun 2005 dengan kebutuhan informasi pengguna laporan keuangan pemerintah sebesar 56,67%, (3) Kesesuaian Permendagri No. 13 Tahun 2006 dengan kebutuhan informasi pengguna laporan keuangan pemerintah sebesar 7,13%, (4) Dalam pelaporan keuangan pmda diperlukan informasi keuangan, kepatuhan terhadap aturan, kinerja, perencanaan dan penganggaran, serta informasi naratif.

**Yulianti, Endang (2009).**

Penelitian menggunakan konsep pengembangan organisasi dengan aspek-aspek teknik, sosial (komunikasi), administrasi, dan strategik, terhadap Efektifitas kinerja pelaporan keuangan. Hasil penelitian menunjukkan (1) Hubungan komunikasi yang efektif antar personel dengan efektifitas kinerja pelaporan keuangan, (2) Hubungan komunikasi SKPD dan SKPKD dalam menyusun laporan keuangan daerah.

**Rohman, Abdul (2009)**

Kajian ini memberikan fakta empirik, bahwa (1) implementasi sistem akuntansi pemerintah berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah, dan (2) implementasi sistem akuntansi pemerintahan memberikan manfaat dan kemudahan bagi pemerintah daerah dalam mewujudkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah.

**Nuricla, dan Rahmawati (2010)**

Penelitian dalam penerapan konsep keperilakuan organisasi yaitu Faktor Keperilakuan Organisasi dan konsepsi Kegunaan SAKD. Hasil penelitian menunjukkan (1) Hubungan positif dukungan atasan terhadap kegunaan SAKD, (2) Tidak ada hubungan positif kejelasan tujuan dengan kegunaan SAKD (Transparansi dan akuntabilitas).

**Haryani dan Syafrudin, Muchamad, (2010).**



Penelitian dalam aspek-aspek, Penerapan aturan, Kemudahan penggunaan, Kegunaan aturan, Pengelolaan Keuangan daerah, Kinerja Pekerjaan, dan Sikap aparat Pemda. Hasil penelitian menunjukkan (1)Tingkat penerapan aturan Penyusunan dan Pengelolaan Keuangan daerah berpengaruh secara positif pada kinerja pekerjaan aparat Pemerintah Daerah, (2) Kemudahan penggunaan aturan Penyusunan dan Pengelolaan Keuda berpengaruh secara positif pada tingkat penggunaan/penerapan aturan Penyusunan dan Pengelolaan Keuangan daerah, dengan hasil tidak mendukung, (3) Kemudahan penggunaan aturan Penyusunan dan Pengelolaan Keuda berpengaruh secara positif pada sikap aparat pemerintah daerah terhadap Kinerja, dengan tidak signifikan, (4) Kegunaan aturan Penyusunan dan Pengelolaan Keuda berpengaruh secara positif pada tingkat penggunaan/penerapan aturan Penyusunan dan Pengelolaan Keuda oleh aparat pemda, dengan hasil menolak, (5) Tingkat kegunaan aturan penyusunan dan pengelolaan Keuangan Daerah berpengaruh secara positif pada sikap aparat pemerintah daerah terhadap Kinerja.

#### **Abdillah (2010)**

Penelitian menggunakan aspek-aspek, yaitu Regulasi, Komitmen, Kompetensi, *Software*, Penyusunan Laporan Keuangan SKPD. Hasil penelitian menunjukkan adanya korelasi regulasi terhadap penyusunan lapcran keuangan.

#### **Wildan, M, A (2010).**

Penelitian dengan konsep Karakteristik Individu dan Kinerja Internal Auditor. Hasil penelitian menunjukkan (1)Karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap kreatifitas kerja internal auditor, (2) Karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan internal auditor, dengan hasil adanya pengaruh positif melalui nilai koefisien jalur.

#### **Widyaningsih A, Triantoro A, dan Wiyantoro S L (2011).**

Penelitian dengan aspek-aspek, Efektifitas SAKD, Pengendalian Intern, Kualitas informasi laporan keuangan (*intervening*), dan Kualitas **5**untabilitas keuangan. Hasil penelitian menunjukkan (1) Hubungan efektifitas sistem akuntansi keuangan d**5**erah dengan sistem pengendalian intern, (2) Hubungan efektifitas sistem dan pengendalian intern terhadap kualitas informasi Laporan Keuangan, (3) Hubungan efektifitas sistem, sistem pengendalian intern, melalui kualitas informasi Laporan Keuangan terhadap kualitas akuntabilitas keuangan.

### **9.4. Kajian Sistem Pelaporan terintegrasi**

- (1) **4**ajian : Memajukan Pelaporan Terpadu melalui Penelitian dan Data (*Advancing Integrated Reporting Through Research and Data*: Faye Chua, Head of Future Research, ACCA, 2015). Asosiasi Chartered Certified Accountants (ACCA), Internasional Council Pelaporan Terpadu, dan Asosiasi Internasional untuk Pendidikan Akuntansi dan Penelitian, dengan 3 (tiga) proyek penelitian untuk merangsang wawasan segar tentang isu-isu di sentral pelaporan terintegrasi. Ketiga riset tersebut terkait :

- (1) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan informasi pemakai dengan penggunaan dan kegunaan Pelaporan Terpadu (Richard Slack (Pustaka Akuntansi, Durham University, Inggris) dan David Campbell (Profesor di bidang Akuntansi, Newcastle University, Inggris). Slack dan Campbell mengkaji penggunaan dan kegunaan pelaporan terintegrasi untuk investor dan pelaku pasar modal (broker, fund manager, dan analis meliputi pasar ekuitas internasional) dan keuangan utama lainnya dan *audiences* terkait hubungan kewajiban (debt-related) seperti pemodal perusahaan, bankir korporasi, ekuitas swasta). Dalam penelitian secara khusus diuji perspektif pengguna yang signifikan, klaim manfaat pelaporan terintegrasi untuk investor, dengan relevansi pada pengguna utama lainnya, di mana: (i) pelaporan Terpadu membuat hubungan antara strategi organisasi, tata kelola pemerintahan, kinerja, dan prospek yang lebih jelas, yang memungkinkan investor untuk dapat menilai secara lebih efektif dampak gabungan dari berbagai faktor yang beragam; (ii) Pengungkapan risiko utama dan peluang sebagai sudut pandang manajemen mereka, yang memungkinkan investor untuk menilai dampak jangka pendek, menengah, dan jangka panjang; dan (iii) keputusan alokasi modal yang lebih efektif untuk pengembalian investasi yang terbaik dalam jangka panjang (pengembalian investasi). Penelitian juga memberikan bukti sebagai *current level* yang familiar, dan untuk permintaan pelaporan terintegrasi dan hambatan yang dapat mengganggu seperti permintaan di pasar modal.
- (2) Kajian pada faktor yang mempengaruhi penyusunan dan Auditor dalam *judgment* tentang Materialitas dan kesadaran dalam Pelaporan Terpadu. Bagian penelitian kedua ini mengeksplorasi isu-isu materialitas dan kesadaran dalam pelaporan terintegrasi dari perspektif penyedia pelaporan keuangan, auditor eksternal, dan jaminan penyedia. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan bukti yang dapat digunakan untuk lebih mempromosikan praktek pelaporan terintegrasi. Proyek ini dipimpin oleh Marvin Wee (Associate Professor, University of Western Australia), Ann Tarca (Winthrop Profesor, Kepala Disiplin, Akuntansi dan Keuangan, University of Western Australia), Walter Aerts (Full Profesor, University of Antwerp), Penelope Pink (BDO Audit (Western Australia) Pty Ltd), dan Lee Krug (Dosen, University of Western Australia).
- (3) Proyek penelitian ketiga, *An Examination of the Determinants of Integrated Reporting Existence and Quality and Their Implications for Future Standard Setters*, is led by Jon D. Perkins (suatu kajian penentu keberadaan Pelaporan Terpadu dan Kualitas dan Implikasinya untuk pembuat Standard ke depan), dipimpin oleh Jon D. Perkins (Asisten Profesor Akuntansi, Iowa State University, AS) dan Cynthia Jeffrey (bundle Fakultas Fellow Akuntansi, Iowa State University, AS). Penelitian ini bertujuan untuk menjawab dua pertanyaan penelitian utama: (i) Apa efek dari karakteristik organisasi dan lingkungan pada keputusan perusahaan untuk menerbitkan laporan terpadu? (ii) Apa efek dari karakteristik organisasi dan lingkungan pada kualitas laporan perusahaan terintegrasi? Selain itu, penelitian ini menilai pengaruh kualitas laporan perusahaan terintegrasi pada kinerja perusahaan, termasuk volume perdagangan dan biaya modal.

Manfaat informasi dari 3 (tiga) proyek penelitian tersebut menjadi penting untuk memajukan pelaporan terintegrasi ke depan. Terdapat dukungan terhadap inisiatif pelaporan terintegrasi. Hal ini menjadi "flourishing"/



berwarna dan “evolving” /berkembang untuk tetap responsif dengan lingkungan bisnis yang selalu berubah. Karenanya menjadi semakin penting tidak hanya untuk akuntansi dan keuangan dunia, tetapi juga untuk bisnis yang lebih luas dan ekonomi global. Wawasan penelitian adalah seri baru yang akan ditampilkan pada IFAC Global Knowledge Gateway. Seri ini akan menyajikan artikel yang menjelaskan secara singkat suatu kajian akademik, laporan, atau proyek; dan signifikansinya untuk profesi akuntansi global ( Mario Abela, Leader - Penelitian dan Pengembangan di [MarioAbela@ifac.org](mailto:MarioAbela@ifac.org)).

(2) Sumber daya untuk penyusunan Laporan Terintegrasi dan Topik Bagi Para Peneliti (Carol Adams, 2013)

Artikel ini mengidentifikasi beberapa sumber daya untuk “preparers” laporan terintegrasi mencari untuk memimpin praktik terbaik dan juga bagi para peneliti. Ini mengidentifikasi beberapa dari banyak jalan bagi para peneliti berusaha untuk berkontribusi pada pengembangan bentuk baru dari pelaporan perusahaan.

Pelaporan terpadu telah diminta oleh Bursa Efek Johannesburg (BEJ) di Afrika Selatan sejak 2010, dan sementara persyaratan dalam Kerangka International <IR> datang akan sedikit berbeda. Afrika Selatan dengan laporan terintegrasi tetap memberikan beberapa contoh inovatif dan menunjukkan bahwa pelaporan terintegrasi merupakan langkah besar dalam arah yang benar. Berikut analisis laporan terpadu di BEJ telah disusun oleh empat besar perusahaan:

(1) PWC (2013): The value creation journey : A survey of JSE Top-40 Companies' integrated reports. Analysis of the Johannesburg Stock Exchanges top 40 companies's integrated Reports.

(2) <sup>3</sup> EY's Excellence in Integrated Reporting Awards; Surveys integrated reports from South Africa's top 100 companies and top 10 Public entities providing feedback on the reports of the reports of the top 10 companies;

(3) <sup>3</sup> The IIRC's Emerging Integrated Reporting Database. The database allows identification of examples of reporting by content element, sector and geographic region. Over 100 companies around the world are now taking part in the IIRC's pilot study.

(4) The Corporate Register. Com online database of company reports. The Corporate Register Reporting Awards now include a category for Integrated Reports.

Resources: the process of developing the International (IR) Framework.

Peneliti yang tertarik untuk menilai proses pengembangan Kerangka <IR> Internasional mungkin mempertimbangkan: Tanggapan individu terhadap konsultasi IIRC; Makalah Agenda Teknis IIRC meliputi: ringkasan tanggapan terhadap konsultasi IIRC; proyek teknis potensial; Komentar di media cetak, blog, dll; Pernyataan oleh badan profesional, badan intra-pemerintah global, pedoman / pengembang kerangka tentang (tautan dengan) <IR>.

Ke depan terdapat potensi untuk arah penelitian dengan analisis laporan terintegrasi. Analisis laporan terintegrasi akan memberikan kontribusi



pada pengembangan praktik yang baik. Ada kebutuhan untuk analisis: (i) Kualitas melaporkan elemen konten terutama: lingkungan eksternal; peluang dan risiko; strategi dan alokasi sumber daya; model bisnis; prospek masa depan; (ii) Konsep nilai dan bagaimana organisasi mendefinisikan nilai; (iii) Proses melibatkan para pemangku kepentingan dan identifikasi minat mereka; (iv) Proses untuk menentukan materialitas; (v) Tingkat 'konektivitas' dengan laporan terpadu dan seluruh komunikasi lainnya; (vi) Media yang digunakan untuk pelaporan terintegrasi; dan (vii) Sektor pendekatan untuk masalah <IR>. Memahami faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan pelaporan terpadu juga penting. Pendekatan penelitian kualitatif dapat digunakan untuk mengeksplorasi, yaitu, faktor-faktor yang menentukan pengambilan IR termasuk faktor kualitatif seperti peran kepemimpinan / gaya kepemimpinan, dan perubahan pada sistem internal dan proses adopsi IR (Adams, 2013)

(3) Should Integrated Reporting be incorporated in the Management Accounting Curriculum (Babajide et al. ).

Pelaporan terpadu adalah konsep baru yang menganjurkan penyusunan laporan terpisah yang mengkomunikasikan dampak, proses penciptaan nilai, dan keterkaitan kinerja dengan strategi organisasi. Sebagai pengakuan atas meningkatnya kebutuhan akan pelaporan terpadu, Chartered Institute of Management Accountants (CIMA-UK) baru-baru ini memasukkan pelaporan terpadu dalam silabus yang telah direvisi untuk tahun 2015. Hal ini tidak terlepas dari latar belakang bahwa berbagai isu kepentingan strategis dalam akuntansi telah menemukan jalan menuju kurikulum akuntansi manajemen, untuk memastikan subjek tetap berorientasi eksternal, berpandangan ke depan, dan relevan secara sosial. Dengan pengetahuan bahwa akuntansi manajemen adalah mata ajar yang dilakukan dalam program akuntansi akademik dan profesional, studi ini mengkaji apakah pelaporan terpadu harus dimasukkan dalam kurikulum akuntansi manajemen. Dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen penelitian, kami mengamati pandangan akuntan di tujuh sektor di Nigeria - Akademisi, Audit / Konsultasi, Jasa Keuangan, Minyak & Gas, Telekomunikasi, manufaktur, dan sektor publik. Dihipotesiskan bahwa kompetensi yang dibutuhkan untuk menyiapkan laporan terpadu secara signifikan membenarkan perlunya menggabungkan pelaporan terpadu dalam kurikulum akuntansi. Analisis data triangulasi, dengan kombinasi statistik seperti mean, standar deviasi, analisis persentase, cross-tabulation, korelasi parsial dan uji Kruskal Wallis pada tingkat signifikansi 5%, menetapkan adanya konsensus, antara responden, mengenai kebutuhan untuk menanamkan pelaporan terpadu dalam kurikulum akuntansi manajemen. Kami merekomendasikan agar kurikulum akuntansi manajemen harus diperbarui dengan pelaporan yang terintegrasi, karena langkah ini diharapkan tidak hanya meningkatkan tingkat kesadaran akan konsep, namun juga melengkapi akuntan dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk menyiapkan laporan terpadu, sehingga mempersiapkannya lebih awal untuk tugas yang baru muncul, pelaporan terpadu.

- (4) Kumpulan Kajian dalam : <sup>14</sup> *Realizing the benefits: The impact of Integrated Reporting (Black Sun and the IIRC )*. Konteks hasil kajian dikemukakan dalam deskripsi bentuk:
- (i) Terobosan dalam mem<sup>18</sup>ami penciptaan nilai melalui sistem pelaporan terintegrasi. Salah satu manfaat yang paling penting dan paling umum pada organisasi adalah pengalaman sebagai suatu yang baru dan pemahaman terbaik bagaimana mereka menciptakan - atau menghancurkan - nilai.
  - (ii) Memperbaiki apa yang diukur terkait objek dan subjek pelaporan. Sering pemahaman akan perubahan pada penciptaan nilai, perubahan pembuatan keputusan.
  - (iii) Meningkatkan informasi manajemen dan pembuatan keputusan. Pendekatan baru untuk penciptaan nilai dan pembuatan keputusan mensyaratkan organisasi untuk menilai kinerjanya dengan cara baru. Sebagian besar organisasi melaporkan perubahan dalam informasi kinerja yang digunakan oleh manajemen dan kualitas jenis data tertentu yang digunakan secara internal.
  - (iv) Pendekatan baru terhadap hubungan stakeholder. Organisasi menemukan bahwa proses bergerak menuju penerapan sistem pelaporan terintegrasi <IR>, dan penerbitan laporan terintegrasi, memiliki suatu dampak pada hubungan dengan para pemangku kepentingan. Pembuat laporan (reporters) percaya bahwa penyedia modal mengembangkan pemahaman lebih baik pada strategi dan tujuan jangka panjang. Menghubungkan departemen dan memperluas perspektif komunikasi. Menghubungkan departemen dan memperluas perspektif <IR> mengubah bagaimana organisasi melaporkan, tapi juga bagaimana mereka bekerja dan memikirkan apa yang mereka lakukan. Kolaborasi dan penghargaan yang lebih besar dipandang sebagai manfaat penting
  - (v) Efek riak: bagaimana Pelaporan Terintegrasi bisa lebih bermanfaat. Kemajuan dalam memahami penciptaan nilai terpadu dapat memiliki efek riak jauh melampaui batas organisasi. Beberapa perusahaan jasa keuangan bukan hanya jajaran pelapor (reporters) , tapi juga pengguna dari pelaporan. Salah satu organisasi jasa keuangan mencatat bahwa pengalaman mereka dengan <IR>, dan kejelasan yang diberikannya membantu internal mengenai strategi dan model bisnis, telah mendorongnya untuk mulai meminta lebih banyak konteks non-keuangan dari perusahaan klien. Sebuah perusahaan swasta telah menerima begitu banyak keuntungan dari <IR> mereka, bahwa mereka mengharuskan anak perusahaan untuk memulai prosesnya.

Hasil kajian memberikan perspektif dalam menatap ke depan untuk mencapai perubahan. Banyak perubahan yang diperlukan untuk meningkatkan serapan dan kematangan implementasi sistem pelaporan terintegrasi. Upaya meningkatkan manfaat yang diberikannya dari system ini memerlukan dorongan oleh organisasi itu sendiri. Kerangka ini membantu mengaktifkan fungsi dan peran system pelaporan terintegrasi. Sistem pelaporan memberikan peran juga ada lingkungan organisasi. Secara khusus, investor, auditor dan penasihat bisnis memiliki peran yang penting dalam dinamika pengembangan dan implementasi sistem.

Organisasi percaya bahwa ada kemajuan tambahan yang dicapai dalam penggunaan informasi terintegrasi atau terhubung dalam model investasi. Sebagian besar organisasi yang berpartisipasi dalam penelitian ini melihat bahwa sebagian besar investor masih menganalisis informasi secara terpisah. Ketika investor menilai modal (capital) yang lain selain modal finansial, mereka biasanya melakukannya sebagai bagian dari proses paralel yang terpisah. Tentu saja, perubahan fungsi pasar modal akan memakan waktu, dan banyak organisasi berfokus pada apa yang dibutuhkan agar perubahan ini terjadi. Dalam hal ini organisasi bekerja untuk lebih memahami dan mengartikulasikan bagaimana kinerja non-keuangan memberikan indikator utama untuk kinerja keuangan, diharapkan investor akan menemukan cara baru untuk menggunakan informasi ini yang dihasilkan melalui sistem pelaporan terintegrasi.

Ada juga cakupan yang signifikan untuk meningkatkan keselarasan dan integrasi pada jaminan non-keuangan dengan audit informasi keuangan. Untuk menyetarakan proses dan meningkatkan ketangguhan pelaporan, banyak organisasi meningkatkan investasi mereka dalam layanan penjaminan non-keuangan sebagai bagian dari upaya menuju penerapan ke sistem pelaporan terintegrasi. Karena audit keuangan tunduk pada peraturan yang berpengaruh besar, evolusi menuju audit terintegrasi telah berlangsung lambat. Sebagai contoh, satu perusahaan produk konsumen yang telah menerbitkan laporan terpadu selama lebih dari lima tahun telah mencari suatu audit terintegrasi dan jaminan laporan bukan dua laporan terpisah. Mereka belum menemukan cara untuk mencapai tujuan ini.

Akhirnya, sementara organisasi bekerja untuk memperbaiki pengukuran kinerja dan hasil bagi investor dan pemangku kepentingan lainnya, semua pihak yang berkepentingan juga dapat memberikan kontribusi penting. Pelaporan keuangan berkembang selama periode berabad-abad. Perkembangan metode akuntansi untuk jenis modal lainnya masih dalam tahap awal. Ada banyak peluang untuk inovasi yang dapat membuat perbedaan nyata terhadap kelangsungan hidup bisnis individual serta stabilitas pasar keuangan yang lebih luas.

- (5) Kasus bisnis (Michael Bray, KPMG di Australia). Kajian dikemukakan (2011) dalam KPMG International Cooperative ("KPMG International"), suatu entitas di Swiss. Member firms of the KPMG network of independent firms are affiliated with KPMG International. Anggota perusahaan jaringan KPMG pada perusahaan independen berafiliasi dengan KPMG International.

Pada dasarnya, pelaporan terintegrasi adalah tentang memperbaiki dasar alokasi modal. Tujuan dari cara ini adalah komunikasi bisnis untuk penghargaan atas capital. Pelaporan terintegrasi akan memungkinkan pasar modal untuk lebih memahami strategi perusahaan, menyetarakan model mereka dengan kinerja bisnis, dan membuat investasi yang efisien dan berpandangan ke depan dan keputusan kunci lainnya. Tujuannya adalah komunikasi bisnis yang lebih baik dan lebih kredibel.

Responden untuk survei dan wawancara selanjutnya umumnya sangat positif mengenai dampak perjalanan mereka menuju pemikiran terpadu dan memiliki pelaporan terintegrasi <IR>. Hampir di semua kasus, responden yang mewakili organisasi yang telah menerbitkan setidaknya



satu laporan terpadu telah memperoleh lebih banyak manfaat dari <IR> daripada responden dari organisasi yang bekerja menuju laporan pertama mereka. Namun, bahkan organisasi-organisasi pada tahap awal perjalanan melaporkan manfaat awal dari awal proses. Dalam survei penelitian kedua ini ditemukan lebih banyak bukti bahwa <IR> memiliki dampak pada keterlibatan dengan pemangku kepentingan eksternal, termasuk investor. Juga temuan lebih banyak bukti dari manfaat strategis, terutama manfaat yang terkait dengan pengambilan keputusan.

10

**(6) Faktor-faktor Pengembangan Organisasi Untuk Implementasi Sistem Pelaporan Terintegrasi Sektoral (Studi Pada Pemerintah Daerah di Kalimantan Selatan, Indonesia)**

Penelitian ini dilakukan terkait dengan pengembangan teknologi informasi sejalan dengan pelaporan sektoral lingkungan lahan basah. Untuk pemerintah daerah, studi ini berkaitan dengan isu-isu strategis yang berkaitan dengan peran sebagai agen pembangunan pemerintah dalam menghadapi MEA di 2015-2025, MDGs pada tahun 2015, SDGs sampai 2030. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor dalam pengembangan organisasi melalui aspek strategis, administrasi, sosial, dan teknik. Penelitian dilakukan pada 386 (386) populasi, dan dengan 100 (seraus) unit sampel. Menggunakan uji chi square dan uji hubungan dengan C Contingency dalam penilaian dari perbedaan Dan hubungan data dengan menggunakan skala pengukuran nominal. Hasil penelitian menunjukkan dengan  $X_{observed} = 24,512$  dan  $X_{meja} = 41,34$  menunjukkan tidak ada perbedaan dari penerapan teori dalam pelaksanaan sistem pelaporan terintegrasi sektoral. Implikasi dari peran teori dapat dipenuhi pada derajat kebebasan (5-1) (4-1) pada nilai alpha 0,05 dengan  $X_{tabel} = 21,03$ . Peran teori dipenuhi melalui aspek pelaporan aktual peran, CBISs, dan kecerdasan sosial, dengan nilai hubungan C Contingency 0,275. Aspek teori ini dapat membedakan pelaksanaan sektoral sistem pelaporan terintegrasi dengan aspek "capital", yaitu: keuangan, manufaktur, intelektual, manusia, sosial dan hubungan, dan modal alam satuan kerja Pemerintah Daerah Provinsi / Kabupaten / Kota di Kalimantan Selatan.

- (1) Berdasarkan peran aspek teoritis, yaitu: Aktual pelaporan: Semua informasi bagi pengguna, Sistem Informasi Berbasis Komputer (CBISs) untuk Keberlanjutan dan Pelaporan Terpadu, dan Individual Intelijen Etnis: kecerdasan sosial dengan inisiatif pelaksanaan pelaporan terintegrasi, pemerintah perlu strengthening dengan kerangka regulasi. Diperlukan penilaian dampak regulasi untuk dibenarkan pengembangan organisasi berikutnya strategis melalui sosial, administratif dan teknis pendekatan.
- (2) Aktual pelaporan: Semua informasi bagi pengguna. Di sektor publik (Harah, 2010: p. 6), bahwa pelaporan oleh pemerintah nasional sering didorong oleh tekanan politik dalam negeri, perjanjian internasional, sehingga harus mempertimbangkan untuk memberikan kinerja sistem informasi yang menghasilkan informasi tidak hanya dalam hal keuangan, tetapi juga pertimbangan keberlanjutan dalam semua aspek sosial, lingkungan dan elemen ekonomi. Pelaporan merupakan salah satu aspek kunci dari keberlanjutan dalam bisnis. "Pelaporan menuntut pengukuran unsur-unsur yang berbeda yang penting untuk operasi bisnis yang berkelanjutan yang efektif.
- (3) Strategi membantu untuk membangun pelaporan keberlanjutan sebagai alat untuk memahami dampak internal dan eksternal pada bisnis, menggunakan data untuk membantu mengatasi tantangan 21 bisnis -century st, dan menciptakan keunggulan kompetitif dalam dunia yang semakin dibentuk oleh efek kelangkaan sumber daya dan perubahan iklim. pelaporan keberlanjutan adalah langkah

- pertama penting dalam menerapkan strategi yang dapat membantu organisasi memahami dampak pada para pemangku kepentingan, dan cara-cara yang mungkin mengurangi dampak negatif terhadap perekonomian, masyarakat dan lingkungan. Bahkan, dalam bentuk baru dari pelaporan yang terintegrasi dengan indikator baru mengacu pada aspek modal sebagai nilai bagi para pemangku kepentingan, yaitu keuangan, manufaktur, manusia, intelektual, sosial dan hubungan, dan modal alam.
- (4) Sistem Informasi Berbasis Komputer (CBISs); untuk Keberlanjutan dan Pelaporan Terpadu. Semua SKPD Pemerintah Daerah telah melakukan pelaporan keuangan (peran informasi kinerja sistem) melalui penerapan sistem akuntansi dengan karakteristik teknologi, yaitu: (i) menggunakan program aplikasi yaitu Sistem Keuangan Daerah Informasi Manajemen (RFMISs) dan Regional Sistem Informasi manajemen (RMISs). (ii) Ketersediaan acuan peraturan nasional dan peraturan untuk daerah, dan (iii) yang didukung peraturan gubernur / Bupati / Walikota dari RG dalam pelaksanaan sistem akuntansi dan kinerja sistem informasi.
  - (5) Individual Intelligence Etis: kecerdasan sosial. Karena fenomena bahwa "muncul penekanan pada faktor-faktor lingkungan mengakui bahwa tidak hanya organisasi sekitarnya keputusan dampak individu penilaian, tetapi individu juga cenderung membuat keputusan sebagai bagian dari sebuah tim atau kelompok (Vicky, 1997: p 76).
  - (6) Berdasarkan adanya peran aspek teoritis, yaitu: Kecerdasan Organisasi; infrastruktur Organisasi; Characteristic Perubahan: Perubahan Pribadi, dan isomorfisma Institusi, di mana, karena organisasi perlu menjelaskan, untuk mengontrol, dan untuk memprediksi inisiatif pelaksanaan pelaporan terintegrasi, maka pemerintah perlu untuk internalisasi dan sosialisasi aspek teoritis ini dengan kerangka regulasi, juga diperlukan penilaian dampak regulasi untuk melakukan pengembangan organisasi ke depan dengan strategis melalui aspek sosial, pendekatan administratif dan pendekatan teknis dengan aspek teoritis dimaksudkan tersebut.

#### Saran-Saran

- (1) Untuk Pelaksanaan pelaporan sektoral terpadu, dengan prinsip, dan pemenuhan Konten Element, pemerintah perlu membuat isi kebijakan dan lingkungan kebijakan, yaitu melalui:
  - Menyatakan prinsip-prinsip pelaporan terintegrasi ke dalam panduan melalui peraturan pelaporan pemerintah.
  - Memasukkan unsur konten pelaporan terintegrasi sebagai kesesuaian dan kelengkapan jenis laporan dan isi dari sistem pelaporan dari organisasi, termasuk pelaporan keuangan, pelaporan keberlanjutan, dan aspek isi pelaporan keuangan dan keberlanjutan pelaporan ke dalam format pelaporan yang terintegrasi
  - Implementasi kebijakan Lingkungan yang membutuhkan dimensi waktu menuju 2020 dan dukungan dari anggota organisasi dalam peran dan pelaksanaan.
- (2) Perlunya pelaksanaan Pelaporan terpadu sektoral untuk organisasi pemerintah untuk mewujudkan peran government dalam tugas untuk mengembangkan kesejahteraan sosial mengacu pada situasi global. Pemenuhan informasi benar-benar akan meningkatkan organisasi memanfaatkan manajemen untuk masa depan dengan tingkat jangkauan wawasan organisasi global.
- (3) Pemerintah perlu menempuh tahapan, yaitu: Pelaporan Keuangan dengan basis akrual untuk pelaporan keberlanjutan dan menuju inisiatif pelaksanaan pelaporan terintegrasi, melalui:
  - implementation Kebutuhan pelaporan akrual pada SKPD yang mendukung presentasi dari 7 (tujuh) elemen pelaporan keuangan oleh pemerintah daerah (telah dilakukan sejak 2015)
  - Green Pelaporan kesiapan untuk presentasi dari organisasi terkait (penyajian informasi keuangan dan non keuangan dan pelaporan aspek lingkungan)

- (termasuk di Catatan atas Laporan Keuangan)  
-Readiness Dari Sustainability Reporting untuk presentasi dari organisasi terkait (pelaporan terpadu aspek keuangan, sosial, dan aspek lingkungan sektoral) (Termasuk di Catatan atas Laporan Keuangan)
- (4) Perlunya penguatannya untuk implementasi kesiapan (readiness) bagi penyajian Pelaporan Terpadu (laporan merger terkait aspek keuangan, tata kelola, dan pelaporan keberlanjutan terkait dengan nilai organisasi) (perlu pembuatan kebijakan formal) Pemerintah melalui jajaran SKPD.

### **(7) Regulatory Impact Assessment: Model Peran Untuk Inisiatif Pelaporan Terintegrasi Pada Pemerintahan**

#### **Abstract**

**Purposes** - Tujuan kajian ini adalah menggunakan Regulatory Impact Assessment (RIA) pada pengaturan sistem pelaporan organisasi pemerintah, dengan teori kontinjensi, untuk menilai inisiatif model pelaporan terintegrasi pada organisasi pemerintahan.

**Design/methodology/approach**- Cara yang digunakan adalah melakukan penilaian dampak peraturan pada sistem pelaporan keuangan, dan sistem pelaporan lainnya pada organisasi, didukung teori kontinjensi dalam perspektif situasional, yaitu implementasi sistem informasi organisasi, kecerdasan etika individu, kecerdasan etika organisasi, dan karakteristik Perubahan, sebagai landasar teoritis untuk menjelaskan, dan memprediksi inisiatif model peran pelaporan terintegrasi. Kajian menggunakan data cross sectional yang dikumpulkan dari sampel 99 (Sembilan puluh Sembilan) unit kerja pemerintah daerah di Propinsi Kalimantan Selatan - Indonesia.

**Findings**- Temuan - Hasil penelitian menunjukkan, hubungan simultan semua variabel terhadap model peran untuk inisiatif pelaporan terintegrasi dengan korelasi yang sangat tinggi sebagai hubungan yang sangat andal (koefisien sekitar 0,930; sig F Change 0,000). Untuk pengukuran secara parsial (uji t), kecuali pada aspek kecerdasan etika organisasi, yang tidak signifikan (0,134 (sig.28383), hasil kajian menunjukkan, adanya hubungan yang signifikan antara implementasi sistem informasi organisasi (0,713; sig 0,000), kecerdasan etis individu (0,356; sig. 0,000), dan karakteristik perubahan (0,329; sig.0,006), terhadap model peran untuk inisiatif pelaporan terintegrasi organisasi.

**Keterbatasan Penelitian / Implikasi** – Karena perspektif kontinjensi yang bersifat situasional, penelitian ini terbatas pada Pemerintah Daerah di Indonesia, dan dipertimbangkan perlunya penelitian lebih lanjut untuk pemerintah pusat dalam variabel kajian / konteks yang sama.

**Practical Implications**- Implikasi Praktis - Pelaporan terintegrasi dengan konsep dasar, persyaratan utama, prinsip panduan, dan elemen isi pelaporan terintegrasi, dapat diterapkan pada organisasi pemerintah. Untuk memenuhi tata pemerintahan yang baik, dimana model dibangun dengan strategi untuk mengintegrasikan setiap sumber daya informasi, dengan didukung oleh fasilitas e-government, kecerdasan etika dan karakteristik perubahan.



Social Implications- Implikasi Sosial - Model pelaporan terintegrasi memberikan peran tata pemerintahan yang baik melalui komunikasi informasi dengan stakeholders, dengan memberikan nilai organisasi, nilai sosial dan relasional, dan nilai keberlanjutan lingkungan.

Originality /value- Orisinalitas / nilai - Penelitian ini unik dalam jangkauannya, karena model pelaporan terintegrasi adalah isu kontemporer dalam akuntansi dan sebagai prakarsa pelaporan global (Global Reporting Initiative) sampai tahun 2020, tidak terkecuali untuk organisasi pemerintah. Implementasinya dinilai melalui dukungan aspek kontingensi, seperti situasional faktor internal, seperti faktor organisasional, seperti individu dengan atribut psikologi yang terlibat dalam implementasi sistem informasi organisasi pemerintah. Faktor eksternal sebagai situasional bagi organisasi pemerintah dalam melakukan penyesuaian, seperti lingkungan, teknologi, dan legal. Secara sosio-teknis, di mana kecuai untuk kecerdasan etis organisasi yang membutuhkan perubahan etis ini dengan pemenuhan dan penetapan peraturan yang optimal pada organisasi pemerintah ke depan. Karakteristik sistem pelaporan organisasi yang sudah diterapkan organisasi pemerintah daerah, secara teknologi informasi dapat dibangun menuju pengembangan pelaporan terintegrasi. Sistem pelaporan dapat dirancang kembali dengan strategic untuk meningkatkan dan mengkonsolidasikan praktik pelaporan yang ada sesuai acuan regulasi yang mengaturnya. Model peran pelaporan terintegrasi dilembagakan dengan regulasi baru (RIA), seperti dengan peraturan daerah yang mengatur, konsep dasar, persyaratan utama, prinsip panduan, dan elemen isi pelaporan terintegrasi. Model peran kerangka pelaporan terintegrasi menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk memenuhi nilai organisasi pemerintahan, nilai lingkungan social dan natural di masa depan.

Keywords: Implementasi Sistem Informasi Organisasi, Kecerdasan Etika Individu, Kecerdasan Etika Organisasi, Karakteristik Perubahan, Model Peran Inisiatif Pelaporan Terintegrasi, Regulatory Impact Assessment (RIA)

### **Diskusi**

Sesuai dengan teori kontingensi, kecuai dari sisi aspek organisasi yaitu dari kecerdasan etis organisasi, pengukuran dari penelitian ini menunjukkan adanya peran dari perspektif teknologi, didukung dengan perilaku etis yang bertanggung jawab, yaitu, kecerdasan etis individu, dan karakteristik perubahan dalam pemenuhan inisiatif model peran pelaporan terintegrasi. Mengacu pada hasil pengukuran dalam penelitian ini, maka untuk aspek dukungan teknologi, dan aspek kontingen perilaku organisasi dapat diterima sebagai anteseden yang menjelaskan penerimaan terhadap model pelaporan peran terintegrasi (Kren, 1997; Adams, 2013).

Pemerintah daerah sebenarnya sudah memiliki dasar dalam memenuhi tingkat praktik sistem pelaporan organisasi yang memenuhi sistem pelaporan keuangan secara lengkap, pelaporan untuk manajemen. Juga telah dapat memenuhi aspek pelaporan lingkungan, dan beberapa aspek sistem pelaporan berkelanjutan. Namun, karena beragamnya sumber peraturan yang menjadi acuan, dan di mana system pelaporan belum berdasarkan pada landasan "Strategic Planning for Information Resources" (SPIR), sehingga belum mencapai level dalam memenuhi konteks

pemenuhan pelaporan secara terintegrasi dan strategis (McLeod & Schell, 2001; Laudon and Laudon, 2003; Carnegie and West, 2005; Jones, 2010; GRI, 2013). Fakta-fakta ini, dapat mendorong berperilaku organisasi Pemerintah Daerah untuk mengembangkan sistem pelaporan yang ada, dengan implementasi teknologi informasi (CBIS), penguatan dengan e-Government, dan membuat pemenuhan informasi output secara lengkap (McLeod & Schell, 2001; Indrajit, 2004).

Sesuai teknologi informasi dengan praktik pelaporan yang diterapkan pada organisasi pemerintahan, menunjukkan bahwa semua tipe informasi keuangan telah dapat dipenuhi, termasuk informasi kondisi ekonomi, informasi kepatuhan pada aturan, informasi kinerja keuangan, informasi tentang perencanaan dan penganggaran, narasi keuangan dan aspek lingkungan organisasi (GAS, 2010). Kelengkapan aspek informasi dipenuhi untuk memenuhi laporan managerial, akuntabilitas, stewardship, dan pengawasan (Halim, 2004) bagi para pemangku kepentingan (stakeholders). Pelaporan keuangan dengan kelengkapan output informasi digunakan, juga untuk tujuan pengawasan oleh Badan Pemeriksa Keuangan, dan untuk pengawasan pembangunan, oleh Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (GR No. 56 / 2005, PMK No. 46 / PMK.02 / 2006; GR No. 58/2005). Sistem pelaporan dengan kelengkapan informasi dipenuhi dengan berbagai acuan regulasi, sehingga menimbulkan beban birokrasi dan beban administrasi dalam sistem pelaporan (De Francesco, 2007). Fakta empiris ini, tidak sejalan dengan (Sayudi, et al, 2017), namun sejalan dengan penelitian dan penulisan sebelumnya (Venkatesh, et al, 2003; Mooghali and Azizi, 2008; Nuti, et al, 2012; Chua, 2015; Hifni, 2017).

Perspektif kecerdasan etis individu sebagai perilaku yang bertanggung jawab secara etis, dirasakan dan diinternalisasi, karena adanya kebutuhan pada peran mendukung pengembangan sistem pelaporan organisasi. Pemenuhan aspek kecerdasan etis adalah melalui konteks manusia dalam organisasi. Mereka memiliki pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menafsirkan makna pelaporan terintegrasi. Pemahaman ini terkait dengan perasaan emosi untuk memahami, mengelola, dan memberi tanggapan dengan cara yang fungsional yang mengacu pada struktur sistem pelaporan terintegrasi. Juga pada kapasitas intelektual individu untuk mengakses role model pelaporan terintegrasi, dan memanfaatkan informasi tersebut untuk beradaptasi secara efektif terhadap lingkungan. Selain itu, berdasarkan kematangan etis, yaitu akan mencapai tingkat perkembangan moral tertinggi di mana seseorang mampu menerapkan penalaran moral otonom dengan menggunakan prinsip universal yang abstrak, seperti untuk inisiatif pada role model pelaporan terintegrasi (see, Albrecht, 2002). Fakta empiris ini sejalan dengan penelitian dan deskripsi penulis sebelumnya (Lynham and Chermack, 2006; Mooghali and Azizi, 2008; Nuti, et al, 2012), namun tidak sesuai dengan Babajide, et al, (2015), Sayudi, et al (2016).

Mengacu pada hasil pengukuran pada karakteristik perubahan, menunjukkan adanya dukungan melalui penguatan pada upaya pengembangan, yaitu dengan tahap adaptasi atas system yang dikelola dan dengan inisiatif pengembangan sistem pelaporan organisasi. Dengan perspektif perubahan pribadi, Ivancevich dan Matesson (2002) menunjukkan agen perubahan internal dan agen perubahan eksternal. Organisasi membutuhkan kombinasi perspektif agen perubahan internal dan eksternal. Organisasi perlu memadukan pengetahuan, pengalaman

untuk meningkatkan kepercayaan diri dalam menyelesaikan sesuatu. Sementara itu, melalui perubahan kelembagaan (Cerna, 2013), mendeskripsikan, bahwa organisasi perlu mengembangkan proses perubahan (inkremental dan mendadak) untuk mendapatkan hasil perubahan (kontinuitas dan diskontinuitas). Kemudian, berdasarkan DiMaggio dan Powell (1983), kita dapat mengemukakan perspektif, dan terlihat lebih luas mengacu pada konsep mekanisme isomorfik yang digambarkan sebagai isomorfisma kompetitif dan isomorfisme institusional. Konsep isomorfisme kompetitif terkait dengan deskripsi efisiensi organisasi dan kelayakan ekonomi organisasi, sedangkan isomorfisme kelembagaan terkait dengan kekuatan lingkungan sosial yang menimbulkan tekanan tertentu bagi organisasi untuk dapat mengembangkan praktik-praktik tertentu yang diterima di dalam organisasi. Isomorfisme institusional ini menjadi dasar bagi organisasi dalam proses berperilaku untuk adopsi sistem pelaporan terintegrasi, sebagai pemenuhan praktik terbaik bagi organisasi Pemerintah. Fakta empiris ini, tidak sejalan dengan penelitian terkait sebelumnya (Sayudi, et al, 2016). Meskipun demikian, berdasarkan perspektif kontinjensi, hasil pengukuran menunjukkan fakta empiris yang sejalan dengan penelitian dan penulisan sebelumnya (Mooghali and Azizi, 2008; Di Maggio and Powel, 1983; Meyer and Rowan, 1997). Karenanya, dapat diterima, sebagai sesuatu yang layak dan memungkinkan, dan untuk mempertimbangkan bahwa Pemerintah Daerah memiliki kesiapan untuk berubah terkait inisiatif untuk menerima model pelaporan terintegrasi.

Kecerdasan etis organisasi, tidak mendukung pelaporan terintegrasi untuk organisasi. Fakta empiris ini, sejalan dengan (Sayudi, et al, 2016), namun tidak sejalan dengan penelitian dan penulisan sebelumnya (Dulewics and Higgs, 2004; Mooghali and Azizi, 2008, Nuti, et al, 2012; Stubbs and Higgins, 2012; Hifni, 2017). Oleh karena itu, demi memenuhi kelayakan Pemerintah Daerah untuk mengadopsi model pelaporan terintegrasi, kita dapat melihat kebutuhan adaptasi dan prinsip pembelajaran dalam manajemen perubahan (Ivancevich and Matteson, 2002). Seperti, dengan "unfreezing old learning", yang mengharuskan orang yang ingin belajar cara baru untuk berpikir dan bertindak. Karena upaya untuk menerapkan prinsip pembelajaran dalam manajemen perubahan, selanjutnya diterapkan melalui pendekatan manajemen perubahan alternatif seperti Ivancevich dan Matteson (2002), menyatakan, dengan menggunakan aplikasi kekuasaan, didukung oleh alasan, dan re-edukasi, untuk mencapai dan membawa perubahan berarti dengan menggunakan paksaan, dan melakukan pengaturan sendiri untuk mengatur sistem baru yang akan diadopsi.

Prinsip pembelajaran adalah sebagai hal ini dapat diterima, karena suatu etika tidak sama dengan peraturan, maka melalui peraturan yang optimal, akan dapat merekonstruksi kecerdasan etis organisasi yang tidak kondusif, agar menjadi kondusif. Hal ini dipenuhi melalui penetapan regulasi sebagai landasan formal bagi kebutuhan pengembangan sistem (Goldman, 2013; Atlan, 2013; Cogliancese, 2012). Justifikasi pada hal ini juga karena suatu perilaku berhubungan dengan bentuk pengetahuan, sikap, dan bentuk tindakan dalam menanggapi peraturan yang telah mapan (Craig and Diga, 2007). Juga, karena pengertian definisi untuk peraturan negara, telah didefinisikan sebagai intervensi atau tindakan pemerintah yang



mengendalikan, mengarahkan, atau membatasi perilaku individu, atau sektor masyarakat (The Comptroller and Auditor General, 2001).

Pemerintah Daerah perlu memperkuat regulasi dengan intervensi logika "Regulatory Impact Assessment" (RIA). Langkah ini juga dibenarkan dan sesuai dengan tradisi hukum di Indonesia, yaitu pada tingkat pemerintah daerah untuk membuat peraturan sesuai kebutuhannya, dan bisa dipertanggungjawabkan kepada publik. Pemenuhan peraturan baru diperlukan untuk mengatur penerapan teknologi informasi, kecerdasan etis, dan karakteristik perubahan, dan mengarahkan peran organisasi selaras dengan tujuan pelaksanaannya. Untuk efektivitas peraturan, serta meningkatkan arah menuju manfaat sistem pelaporan terintegrasi, diperlukan pengaturan sendiri oleh pemerintah daerah, yaitu untuk implementasi teknologi informasi yang dibangun dengan "Strategic Planning for Information Resources" (SPIR), CBIS, e-Government, Peran individu, peran lembaga, dan untuk inisiatif model pelaporan terintegrasi. Fokus pelembagaan mencakup: (1) Tiga konsep dasar yang mendasari Model pelaporan terintegrasi, yaitu, penciptaan nilai untuk organisasi, dan untuk orang lain, kerangka kerja untuk melaporkan semua modal, yaitu keuangan, manufaktur, intelektual, manusia, sosial dan hubungan, dan modal alam, dengan fokus pada modal yang relevan dengan entitas, dan untuk proses penciptaan nilai (2) Persyaratan utama dengan laporan terintegrasi, komunikasi yang dapat diidentifikasi, dan laporan terintegrasi yang harus mencakup pernyataan dengan tata kelola yang memenuhi persyaratan tertentu; (3) Prinsip Panduan, yaitu, Fokus strategis dan orientasi masa depan, konektivitas informasi, hubungan pemangku kepentingan, materialitas, keringkasan, keandalan dan kelengkapan, konsistensi dan komparabilitas; (4) elemen konten, yaitu ikhtisar organisasi dan lingkungan eksternal, tata kelola, model bisnis, risiko dan peluang, alokasi strategi dan sumber daya, kinerja, prospek, dasar persiapan dan presentasi (lihat, IR, IIRC, 2011; GRI, 2013; Abeysekera, 2013; Black Sun, 2014).

Sesuai perspektif RIA, untuk implementasi role model pelaporan terintegrasi, Pemerintah Daerah memerlukan peraturan baru, baik untuk level Propinsi, Kabupaten, atau Kota. Melalui pendekatan "self regulation" sesuai prinsip "omnibus regulation", di mana regulasi yang lebih tinggi menjadi acuan pada regulasi pada tingkat di bawahnya, maka akan dapat dipenuhi regulasi yang optimal dalam sistem pelaporan organisasi Pemerintah Daerah di Indonesia. RIA memberikan dasar dalam pemenuhan regulasi yang optimal. Hal ini dipenuhi dalam bentuk penetapan berupa Peraturan Daerah, atau dalam bentuk Peraturan Kepala Daerah. Sesuai persyaratan untuk peran regulasi, peraturan yang ditetapkan harus memenuhi, kejelasan tujuan dengan isi peraturan, kelengkapan isi peraturan, penerimaan referensi peraturan, dan kemudahan penerapan (see, Sawyer, 1992; Hifni, 2014). Regulasi yang optimal sebagai acuan dalam sistem pelaporan organisasi, akan dapat menghindari acuan regulasi yang bertentangan satu sama lain (*the enactment of contradictory rules*). Dalam hal ini suatu peran regulasi baru diharapkan dapat dicapai dalam penggunaan regulasi yang bersifat preventif (*ex ante*) selain yang bersifat *punitive* (*ex post*). Implikasi bagi manajemen pemerintah daerah, bagi pemimpin, yaitu Gubernur, Bupati, dan Walikota, selanjutnya penting untuk menyesuaikan diri dengan gaya kepemimpinan dalam konteks, yaitu dengan berorientasi pada tujuan (Dulewicz and

Higgs, 2004). Hal ini akan berimplikasi dalam mendukung kebutuhan pembangunan bagi Pemerintah Daerah dengan sistem pelaporan terintegrasi ke depan.

### **Kesimpulan**

Teori kontijensi bersifat situasional dalam memberikan peran menjelaskan, mengendalikan dan memprediksi inisiatif pemenuhan model peran pelaporan terintegrasi pada organisasi pemerintah. Teori situasional ini memiliki lingkup variabel, seperti, adanya ketidakpastian lingkungan, teknologi, struktur organisasi, strategi, dan budaya. Sesuai dengan aspek yang diukur dalam kajian ini, menunjukkan untuk aspek-aspek yang bersifat situasional tersebut, ada menghasilkan fakta empiris yang arahnya dapat mendukung, dan untuk aspek kecerdasan etik organisasi yang situasinya belum mendukung inisiatif model peran pelaporan terintegrasi. Terhadap aspek –aspek yang bersifat mendukung diperlukan penguatan pengembangan, dan untuk aspek-aspek yang belum mendukung diperlukan adaptasi dan prinsip pembelajaran dalam manajemen perubahan untuk memenuhi pemberdayaannya. Hal ini selanjutnya memerlukan pengembangan dan adaptasi dengan perspektif penetapan regulasi yang optimal (RIA).

Regulatory Impact Assessment (RIA) memberikan peran untuk membantu mewujudkan regulasi yang optimal, yang dilakukan dengan pengaturan sendiri pada level organisasi pelaksana. Pendekatan RIA dipenuhi untuk inisiatif model peran pelaporan terintegrasi pada organisasi. Penetapan peraturan ini dalam bentuk Peraturan daerah atau dalam bentuk Peraturan Kepala Daerah, tidak dimaksudkan untuk menggantikan fungsi aturan dari acuan yang ada. Namun, dengan pengaturan sendiri oleh Pemerintah Daerah (self modifying power), dengan menetapkan peraturan baru, akan dapat meningkatkan tujuan harmoni dan mengintegrasikan keragaman sumber peraturan ke dalam suatu peraturan yang optimal. Kebijakan dalam perumusan peraturan tersebut diusulkan untuk memenuhi kejelasan tujuan, sesuai dengan isi peraturan dan harmoni dalam isi dan kelengkapan peraturan yang menjadi acuan pelaporan terintegrasi. Sesuai dengan Craig dan Diga (2007), substansi dalam peraturan tersebut mengacu pada referensi peraturan yang ditetapkan sebagai peraturan formal, yang terdiri dari criteria regulasi, yaitu:

- Dilaksanakan dengan pertimbangan, antara lain, maksud dan tujuannya, risiko, manfaat, biaya, pengamanan kepatuhan, dampak terhadap organisasi dan lingkungan, konsultasi publik, pemantauan dan evaluasi, rekomendasi sebagai ikhtisar dan memberikan rekomendasi kepada Menteri, dengan memperhatikan terhadap pandangan yang diungkapkan dalam konsultasi publik (Comptroller and Auditor General, 2001);
- Isi peraturan yang mengacu untuk memenuhi kerangka kerja yang diperlukan untuk mendukung pengembangan laporan masa depan, yaitu konsep dasar, persyaratan utama, prinsip panduan, dan elemen isi dari pelaporan terintegrasi (IR, IIRC, 2011).

### **Ringkasan**

Kajian yang dilakukan terkait sistem informasi memberikan fakta empiric yang memiliki kaitan dengan koherensi konsep, penjelasan fenomena system secara pragmatis, serta informasi yang memberikan nilai prediksi bagi pengembangan system informasi. Sistem informasi sebagai system pelaporan organisasi yang didedaki kajiannya, memberikan fakta empiric tentang perspektif penerimaan, sosialisasi dan pelebagaan system "IR" pada organisasi, termasuk di Indonesia



# Bab 9

---

## ORIGINALITY REPORT

---

6%

SIMILARITY INDEX

5%

INTERNET SOURCES

1%

PUBLICATIONS

1%

STUDENT PAPERS

---

## PRIMARY SOURCES

---

1	<a href="http://smartaccounting.files.wordpress.com">smartaccounting.files.wordpress.com</a> Internet Source	1%
2	Submitted to iGroup Student Paper	1%
3	<a href="http://drcaroladams.net">drcaroladams.net</a> Internet Source	1%
4	<a href="http://www.ifac.org">www.ifac.org</a> Internet Source	<1%
5	<a href="http://a-research.upi.edu">a-research.upi.edu</a> Internet Source	<1%
6	Robert L. Leitheiser, James C. Wetherbe. "A comparison of perceptions about information center success", Information & Management, 1991 Publication	<1%
7	<a href="http://repository.unhas.ac.id">repository.unhas.ac.id</a> Internet Source	<1%
8	<a href="http://www.informatik.umu.se">www.informatik.umu.se</a> Internet Source	<1%

---

9	Submitted to Universitas Muria Kudus Student Paper	<1%
10	<a href="http://lppm.unpar.ac.id">lppm.unpar.ac.id</a> Internet Source	<1%
11	Tor Guimaraes, Magid Igbaria. "Exploring the relationship between IC success and company performance", Information & Management, 1994 Publication	<1%
12	<a href="http://www.slideshare.net">www.slideshare.net</a> Internet Source	<1%
13	<a href="http://ejurnal.bunghatta.ac.id">ejurnal.bunghatta.ac.id</a> Internet Source	<1%
14	<a href="http://www.relatointegradobrasil.com.br">www.relatointegradobrasil.com.br</a> Internet Source	<1%
15	<a href="http://digilib.uns.ac.id">digilib.uns.ac.id</a> Internet Source	<1%
16	<a href="http://jimfeb.ub.ac.id">jimfeb.ub.ac.id</a> Internet Source	<1%
17	<a href="http://ejournal.undiksha.ac.id">ejournal.undiksha.ac.id</a> Internet Source	<1%
18	<a href="http://oksbanget.com">oksbanget.com</a> Internet Source	<1%

---

19

Internet Source

<1%

---

20

[ejournalfia.ub.ac.id](http://ejournalfia.ub.ac.id)

Internet Source

<1%

---

Exclude quotes      On

Exclude matches      Off

Exclude bibliography      On



# Bab 10

*by* Syaiful Hifni

---

**Submission date:** 15-Mar-2018 09:45AM (UTC+0700)

**Submission ID:** 930583087

**File name:** Bab\_10\_Really.doc (197.5K)

**Word count:** 5227

**Character count:** 38487

## BAB 10

### MENUJU IMPLEMENTASI SISTEM PELAPORAN TERINTEGRASI

#### 10.1. Deskripsi Singkat

Implementasi sistem pelaporan terintegrasi (integrated reporting system) adalah sebuah pilihan pengembangan organisasi melalui infrastruktur organisasi. Hal ini terkait kebijakan organisasi untuk menerima dan dapat melembagakan sistem pelaporan terintegrasi sebagai penguatan pada sistem pelaporan yang sudah diterapkan organisasi. Implementasi sistem ini tidak untuk mengganti sistem pelaporan yang sudah ada. Tetapi, pemenuhan dan pelengkapan fitur sistem pelaporan terintegrasi ini akan memberikan benefit bagi organisasi dalam memenuhi nilai (value) sesuai perspektif bagi organisasi dan lingkungan (sosial dan natural). Konsep implementasi memerlukan pendekatan internalisasi, sosialisasi, dan pelebagaan dengan tataran koherensi, korespondensi, dan pragmatime sistem. Implementasi untuk mencapai hasil terbaik dari gagasan subjek dan objek pengembangan, melalui "role model" sistem pelaporan terintegrasi. Hal ini membutuhkan ideniifikasi dan untuk dapat menyajikan keunggulan dalam pemenuhan elemen penting dan juga nilai atau manfaat, hasil dan dampak positif dari sistem ini bagi organisasi. Model sistem pelaporan terintegrasi, telah berhasil diterapkan pada organisasi dalam lingkup dunia usaha, dan organisasi sector public atau organisasi pemerintahan. Sebagai "role model" struktur dan pola proses sistem bersifat fundamental dan aplikatif.

#### 10.2. Kompetensi

Bab 10 ini dikemukakan meliputi:

- 1) Teori Implementasi dan Kebijakan
  - 1.1. Teori Implementasi
  - 1.2. Implementasi Kebijakan
- 2) Menuju Implementasi Sistem pelaporan Terintegrasi
  - 2.1. Pendekatan Internalisasi: Koherensi
  - 2.2. Pendekatan Sosialisasi: Korespondensi
  - 2.3. Pendekatan Pelebagaan : Pragmatisme

Ringkasan

#### 10.3. Teori Implementasi dan Kebijakan

##### 10.3.1. Teori Implementasi

Implementasi sebagai teori, model dan kerangka kerja dalam arti umum dapat ditelaah dengan bentukan kata. Kata implementasi terbentuk dari singkatan: *Imp* = *important*, *le* = *leadership*, *ment* = *element*, dan *tation* = *presentation*. Akronim tersebut adalah bentukan dari aspek kebahasaan. Tentu saja terdapat logika, untuk menjadi alat penjelas, pengendali dan prediksi fenomena. Jadi, dari sebuah kata implementasi atau epistemologi, berdasarkan bentukan kata implementasi ini dapat didefinisikan, bahwa implementasi adalah suatu tahap social dalam organisasi dan lingkungan tertentu. Implementasi adalah suatu konsep

yang menjadi alat dalam pemenuhan untuk mencapai hasil terbaik dari gagasan masing-masing objek, seperti program, aktivitas, proyek, model mental, model peran, serta model fisik dari sesuatu. Implementasi memerlukan tahapan internalisasi atas aspek isi dan lingkungan, sosialisasi, dan selanjutnya pelembagaannya. Sesuai konteks, implementasi pada fenomena tertentu membutuhkan identifikasi dan untuk menyajikan keunggulan dalam pemenuhan elemen penting untuk dicapai dan ditingkatkan tidak hanya untuk keluaran tetapi juga nilai atau manfaat, hasil dan dampak positif dari sesuatu.

16

Konsep implementasi adalah sebagai kemampuan untuk menjalin hubungan lebih jauh dalam rangkaian sebab-akibat yang menghubungkan aspek pelaksanaan dengan suatu tujuan. Implementasi sebagai perbaikan terhadap tingkat pencapaian sistem yang sudah ada, yang memerlukan perbaikan untuk memenuhi atau menyesuaikan aspek yang relevan sebagai syarat keberhasilan dalam efektifitas dan efisiensi sistem. Proses implementasi memerlukan partisipasi semua tingkatan dan unit organisasi, serta keterlibatan pihak lain, yang dipengaruhi oleh kekuatan di luar kendali mereka. Teori implementasi berarti bahwa ada area pemenuhan dan kelengkapan proses terhadap hasil sebagaimana tujuan isi kebijakan pelaksanaan. Upaya dilakukan untuk mengelola pola proses sebagai mekanisme sehingga memberikan arah pemenuhan output, hasil, dan manfaat dan dampak positif pada organisasi dan lingkungan.

Kebutuhan implementasi hadir karena adanya suatu sistem dan mekanisme yang dibutuhkan organisasi. Suatu sistem dalam konteks organisasi dan sosial menunjukkan serangkaian hubungan yang terorganisir dalam lingkungan internal dan eksternal secara sosial, dinamis dan memiliki situasi penerapan kontingen. Hubungan ini dibentuk melalui struktur yang melibatkan unsur pelaksana, bentuk dan isi dari sistem, metode, prosedur serta acuan atau regulasi dari penerapan. Data dan informasi dan sumber daya lainnya dari organisasi mengisi model bisnis dari sistem. Dalam hal ini sistem membentuk kondisi struktural untuk sikap pelaksanaan dari elemen organisasi.

Pandangan sistem secara sosial dan teknologi, secara simultan memberikan suatu bentuk mekanisme organisasi. Hal ini dijabarkan dalam lingkup sosial internal dan eksternal organisasi. Mekanisme organisasi dalam konteks sosial memberikan acuan tentang model proses bisnis organisasi, seperti dalam sistem pelaporan terintegrasi. Konteks sosial ini menjadi penting karena pemenuhan dan pelengkapan model sosial dan teknologi memerlukan dipenuhinya manajemen dan kepemimpinan dalam pengelolaan unsure-unsur sistem. Dalam konteks ilmu sosial, teori implementasi berusaha mengatasi masalah kontingensi dan sebab-akibat dengan menegaskan adanya kebutuhan menghadirkan elemen kepemimpinan yang penting sebagai proses belajar organisasi.

Kebutuhan untuk implementasi dapat dijelaskan dalam konteks pemenuhan dan pelengkapan unsur-unsur manajerial yang penting dengan landasan kepemimpinan. Berbagai pendekatan dalam proses belajar organisasi dipenuhi dan dilengkapi dalam konteks implementasi. Implementasi sebagai kebijakan yang diambil menjadi tahap-tahap dalam proses yang sengaja dilakukan, dimana agen organisasi – sosial organisasi bermaksud untuk melakukan penerapan sistem baru dengan mekanisme melembaga. Implementasi mencakup semua aktivitas terkait mulai dari internalisasi, eksternalisasi, sosialisasi dan pelembagaannya.



Implementasi sebagai ekuilibrium output terhadap hasil mengacu pada konsep kinerja sosial. Dalam sebuah organisasi, di mana beberapa agen atau manajemen sebagai pengambil keputusan memerlukan berperilaku dalam tataran kepemimpinan. Aktifitas mengelola elemen penting dari kebijakan sistem, di mana program/kegiatan menjadi konten isi kebijakan pelaksanaan. Untuk menerapkan hasil yang lebih "akuntabel", dalam program yang berulang, dan lingkungan kebijakan memberikan dukungan untuk menuju preferensi kinerja sistem.

Teori implementasi telah berkembang menuju peningkatan kebutuhan dan penggunaan kebenaran teori sebagai pendekatan normative. Konsep dan proposisi yang dibentuk dalam teori implementasi memberikan pemahaman dan penjelasan tentang bagaimana dan mengapa implementasi berhasil atau gagal di dunia nyata. Hal ini dijelaskan dari sisi berperilaku dalam kaitan dengan kaidah teknologi organisasi. Seperti dicatat, dari teori aplikasi berperilaku sesuai Robbins (1996) menegaskan perlunya suatu keterlibatan kerja (*job involvement*), dalam kaitannya dengan konsep partisipasi (*participation*) serta konsep pemberdayaan (*empowerment*). Konsep pemberdayaan menurut Griffin (2004) adalah proses melibatkan pelaksana untuk menetapkan tujuan-tujuan kerja mereka sendiri, membuat keputusan dan memecahkan masalah di dalam batas-batas tanggung jawab dan wewenang mereka. Pemberdayaan meningkatkan kepercayaan anggota organisasi bahwa mereka mampu melakukan aktifitas dalam mencapai kinerja organisasi. Pemberdayaan sebagai bentuk desentralisasi yang melibatkan pemberian tanggungjawab, pada bawahan dalam membuat keputusan dalam organisasi.

Implikasi pemberdayaan adalah hadirnya keterlibatan pengelolaan. Edwards III (1980, dalam Subarsono, 2006) mengemukakan konsep keterlibatan pengelola dalam konteks kebijakan melalui bentuk disposisi pelaksana dalam pengelolaan. Disposisi sebagai kecenderungan untuk bertindak<sup>7</sup> terkait upaya penerapan suatu kebijakan secara efektif dan efisien. Apabila implementator memiliki disposisi yang baik, maka dia akan dapat menjalankan kebijakan dengan baik seperti yang diinginkan melalui pembuatan kebijakan. Ketika implementator memiliki sikap atau perspektif yang berbeda dengan kebijakan yang ditetapkan, maka proses implementasi kebijakan juga menjadi tidak efektif (Handoko, 2000).

Aspek berperilaku dalam manajemen dan kepemimpinan hadir dalam suatu implementasi sistem. Aspek tersebut : (1) Dukungan pengelola (manajemen) yang dicirikan dengan strategi pemberdayaan, koordinasi, pengendalian manajemen, dan pengendalian operasional; (2) Keefektifan komunikasi kebijakan implementasi dengan ciri pemenuhan prinsip komunikasi, pemenuhan fungsi komunikasi, dan pemenuhan komunikasi sesuai isi kebijakan implementasi berpengaruh signifikan terhadap implementasi sistem; (3) Peran pengawasan internal pemerintah dengan ciri peran audit internal, peran revidi laporan keuangan, peran evaluasi, peran pemantauan, dan peran mutu pengawas internal, serta pemenuhan kualitas personal mempengaruhi keberhasilan implementasi sistem (Syaiful, 2013).

### 10.3.2. Implementasi Kebijakan

Implementasi kebijakan sebagai langkah faktual manajemen organisasi dalam keputusan mencapai tujuan dan pengembangan organisasi. Sesuai konteks, makna kebijakan merupakan keputusan yang menyangkut banyak pihak. Sesuai definisi Jones (1994:26), *Policy "as a standing decision characterized by behavioral consistency on the part of both those who make it and those who abide by it"*. Setiap penetapan kebijakan akan berkaitan dengan konteks "siapa" memperoleh "apa" serta "bagaimana" cara memperolehnya. Implementasi kebijakan berkaitan dengan "siapa" yang terlibat, untuk menghasilkan keputusan "apa" serta "bagaimana" hal tersebut dapat diwujudkan. Kebijakan yang telah ditetapkan memerlukan evaluasi untuk memahami tentang dampak kebijakan tersebut.

2 Bagaimana tingkat keberhasilan atau dampak kebijakan diukur? Siapa yang mengevaluasi kebijakan? Apa konsekuensi dari adanya evaluasi kebijakan? Adakah tuntutan untuk melakukan perubahan atau pembatalan? Howlet and Ramesh (1995). Suatu proses kebijakan publik terdiri dari lima tahapan berikut: (1) Penyusunan agenda (agenda setting): suatu proses agar suatu masalah bisa mendapat perhatian pemerintah (2) Formulasi kebijakan (policy formulation) : proses perumusan pilihan-pilihan kebijakan oleh pemerintah (3) Pembuatan kebijakan (policy making) : proses ketika pemerintah memilih untuk melakukan suatu tindakan atau tidak melakukan suatu tindakan (4) Policy implementation: proses untuk melaksanakan kebijakan supaya mencapai hasil (5) Policy evaluation: proses untuk memonitor dan menilai hasil atau kinerja kebijakan.

Dalam manajemen organisasi, penetapan kebijakan yang merupakan acuan untuk pelaksanaan suatu program, serta aktifitas/kegiatan, adalah didasarkan perspektif strategi organisasi berupa visi, misi, tujuan serta sasaran. Syarat pertama pelaksanaan suatu kebijaksanaan yang efektif adalah bahwa mereka yang bertanggungjawab terhadap pelaksanaan kebijakan itu mengetahui betul apa yang harus dilakukan seperti halnya yang diharapkan oleh pembentuk kebijakan. Hal ini berkaitan dengan lingkungan pembentuk kebijakan yang berbeda dengan lingkungan implementasi pelaksanaan kebijakan. Deskripsi Edwards (1980) mengemukakan antecedent keberhasilan suatu kebijakan yang aspek komunikasi, aspek sumber daya, aspek disposisi, dan aspek struktur birokrasi.

Untuk memenuhi nilai keputusan dalam organisasi dan untuk lingkungan di mana terdapat otoritas pihak yang menjadi agen (manajemen) dan pihak terkait sebagai *stakeholders* atau sebagai *principals*, kebijakan strategis sebagai acuan aspek strategi implementasi. Strategi sebagai serangkaian kebijakan dan langkah-langkah pelaksanaan dengan kerangka kerja konseptual yang ditetapkan untuk mencapai tujuan. Di dalam keputusan strategi terkandung aspek-aspek, yaitu penentuan Visi, Misi, Tujuan, sasaran, arah kebijakan dan kebijakan program/ kegiatan, serta tahap



implementasinya. Kebijakan strategi menunjukkan suatu kaitan dengan proses kebijakan terkait pihak internal dan eksternal organisasi.

Dalam konteks implementasi diperlukan peran penentu dalam pelaksana kebijakan strategik. Hal ini sesuai teori aplikasi keperilakuan, di mana terdapat peran pengelola dengan kapasitas manajemen dan kepemimpinan (Leadership). Hal ini diperlukan agar dari kondisi yang ada, dapat diberikan kesempatan berpartisipasi (participation), keterlibatan (involvement) dan memenuhi aspek pemberdayaan (empowerment) dar anggota organisasi. Sesuai Griffin (2004) pemberdayaan (*empowerment*) adalah proses melibatkan anggota organisasi untuk menetapkan tujuan-tujuan kerja mereka sendiri, membuat keputusan dan memecahkan masalah di dalam batas-batas tanggung jawab dan wewenang mereka. Pemberdayaan meningkatkan kepercayaan anggota organisasi bahwa mereka mampu melakukan aktifitas dalam mencapai kinerja (Robbins, 1996). Secara strategic, anggota organisasi memerlukan pemberdayaan yang diberikan pengelola dalam implementasi system pelaporan organisasi. Hal ini diberlakukan pada semua tingkatan organisasi melalui peningkatan sejumlah otonomi dan keleluasaan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka. Pemberdayaan sebagai bentuk desentralisasi yang melibatkan pemberian tanggungjawab, pada bawahan dalam membuat keputusan.

Strategi sebagai serangkaian kebijakan-kebijakan dan langkah-langkah pelaksanaan dengan perhitungan yang pasti untuk mencapai tujuan. Di dalam keputusan strategi terkandung landasan visi dan misi, serta tiga aspek dalam penjabarannya, yaitu penentuan tujuan, perumusan kebijakan dan pelaksanaan system. Kebijakan strategi menunjukkan suatu kaitan dengan proses kebijakan publik yang ditetapkan lembaga dan diimplementasikan dengan suatu tujuan kinerja bagi organisasi yang berkembang. Dalam implementasi sistem pelaporan terintegrasi untuk suatu kinerja pelaporan organisasi, diperlukan kebijakan strategik yang dapat memberdayakan infrastruktur organisasi. Pada sisi kekuatan dan kualitas unsur sistem (struktur dan proses) yang membentuk fitur pelaporan terintegrasi.

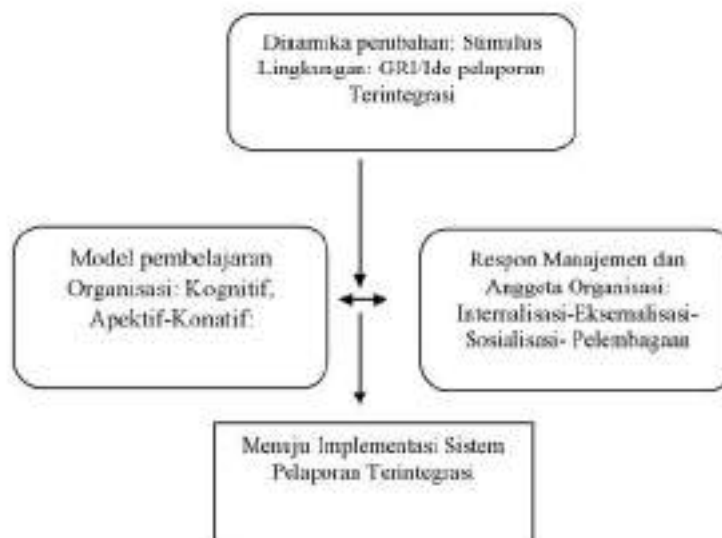
#### 10.4. Menuju Implementasi Sistem Pelaporan Terintegrasi

Implementasi sistem pelaporan terintegrasi memerlukan pemenuhan dan hadirnya elemen kepemimpinan yang penting dalam manajemen perubahan. Hal ini didekati dengan cara berpikir yang sistematis dari elemen kepemimpinan yang membawa organisasi dan manajemen memenuhi dan melengkapi suatu struktur dan proses dari pelaporan terintegrasi. Bagaimana anggota organisasi menerima hadirnya sistem bagi organisasi, seperti sistem pelaporan terintegrasi ini memerlukan dasar adanya elemen penting pengetahuan terkait sistem. Dalam konteks mengetahui, memahami aspek koherensi dari konsep-konsep yang membentuk sistem, menganalisis korespondensi dari sistem terkait praktek dan realitas dunia nyata, serta suatu aplikasi dan evaluasi serta menghadirkan pragmatisme dari role model "sistem pelaporan



terintegrasi". Hal ini terkait tahap-tahap di mana terdapat pembelajaran organisasi dalam implementasi sistem.

Menuju implementasi sistem pelaporan terintegrasi adalah sebagai pemenuhan pembelajaran organisasi, digambarkan berikut.



Gambar: 10.1  
Model Implementasi Melalui Pembelajaran Organisasi  
(Sumber, diolah, 2018)

Konsepsi tahap pembelajaran organisasi memasuki tataran kognitif, apektif dan konatif. Setiap aspek dalam tataran kognitif, apektif dan konatif menjadi bagian yang di komunikasikan pemaknaannya dalam organisasi. Kognitif asal kata *cognitio* memiliki arti pengenalan, yang mengacu kepada proses mengetahui maupun kepada pengetahuan itu sendiri. Afeksi adalah materi yang berdasarkan segala sesuatu yang berkaitan dengan sikap seperti penerimaan, penghargaan, nilai, motive, serta sikap positif terhadap sesuatu aspek terkait organisasi. Psikomotorik atau konatif sebagai domain yang meliputi perilaku aktifitas dan koordinasi teknis, keterampilan motorik dan dimensi kemampuan fisik anggota organisasi. Implementasi ini sebagai keterampilan yang dapat diukur berdasarkan operasionalnya dan prosedur, tata cara pelaksanaan. Implementasi kognitif, apektif dan konatif juga dapat menghadirkan kondisi penciptaan (create). Hal ini sebagai pendekatan berbagai pengembangan dan modifikasi dan pola system untuk menyesuaikan dengan tuntutan suatu situasi organisasi yang bersifat kontinjen.

Susunan dalam urutan mengacu pada isi dan bentuk dari role model pelaporan terintegrasi dimulai dengan fitur yang dipikirkan secara strategik, sosial, teknis, dan administratif. Kerangka kerja pengembangan organisasi menjadi bagian yang melekat dalam pendekatan ini. Basis kerangka pada proses model atau sesuai dalam teori implementasi untuk role model sistem dalam definisi, klasifikasi, apa, mengapa dapat diukur dari teori ini, serta Apa, dimana, kapan) isi dan bentuk dari fitur sistem pelaporan terintegrasi. Berdasarkan pendekatan ini dapat digunakan (i) Pendekatan konseptual-teoritis atau pendekatan koherensi yang dilakukan untuk menstimulasi kemampuan menganalisa konsep sistem pelaporan

terintegrasi dalam implementasi sebagai teori. Pendekatan dilakukan untuk mendorong kemampuan menganalisa konsep-konsep dalam audit dan landasan teoritisnya. Untuk menjawab pertanyaan tentang "What and Why". Pendekatan ini berhubungan dengan deskripsi teori implementasi atau sains yang dibuat untuk mendorong kemampuan menganalisis konsep dalam materi sistem atau fitur sistem pelaporan terintegrasi; (ii) Pendekatan Konseptual-praktikal atau pendekatan korespondensi menuju pragmatisme. Pendekatan ini diarahkan untuk mendorong kemampuan dalam menerapkan konsep-konsep dalam model aplikatif system pelaporan terintegrasi. Hal ini utk menjawab pertanyaan implementasi ke dalam situasi-situasi praktis dengan "What and How"; (iii) Pendekatan pelebagaan, atau implemementasi-pragmatisme system pelaporan terintegrasi. Hal ini untuk menjawab pertanyaan positif "bagaimana system pelaporan terintegrasi dapat diterapkan". Dalam tahap sebelumnya, organisasi berada dalam tataran normative terkait pertanyaan normatif "bagaimana system pelaporan terintegrasi sebaiknya dapat diterapkan".

#### 10.4.1. Pendekatan Internalisasi: Koherensi Model

Internalisasi terkait penerimaan terhadap suatu konsep, atau model atau nilai sehingga merupakan keyakinan dan kesadaran akan kebenaran doktrin atau nilai yang diwujudkan dalam sikap dan perilaku anggota organisasi. Secara epistemologi internalisasi berasal dari kata "intern" atau kata internal yang berarti bagian dalam atau di dalam. Internalisasi adalah proses pemasukan nilai pada seseorang yang akan membentuk pola pikirnya dalam melihat makna realitas pengalaman. Sesuai konteks nilai-nilai ini adalah sistem pelaporan terintegrasi sebagai ide pelaporan global. Internalisasi atas model ini, memberikan pemaksaan dan penyikapan, selanjutnya pada pola aktifitas anggota organisasi manusia terhadap diri, organisasi terkait lingkungan.

Pengertian dan Tujuan internalisasi (*internalization*) terkait suatu proses memasukkan nilai atau memasukkan sikap ideal yang sebelumnya dianggap berada di luar, agar tergabung dalam pemikiran seseorang dalam pemikiran, keterampilan dan sikap pandang hidup seseorang. Internalisasi dalam pengertian dimaksud, dapat pula diterjemahkan dengan pengumpulan nilai atau pengumpulan sikap tertentu agar terbentuk menjadi kepribadian yang utuh.

Internalisasi pada hakikatnya adalah upaya berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*). Internalisasi dengan demikian, dapat diterjemahkan sebagai salah satu metode, prosedur dan teknik dalam siklus manajemen pengetahuan yang digunakan para pendidik untuk memberikan kesempatan kepada anggota suatu kelompok, organisasi, instansi, perusahaan atau anak didik agar berbagi pengetahuan yang mereka miliki kepada anggota lainnya atau kepada orang lain.

Proses internalisasi dalam setiap anggota organisasi hadir karena adanya pengaruh dari faktor eksternal. Hadirnya isu global reporting initiative (GRI) melalui ide system pelaporan terintegrasi memberikan potensi proses internal, antara lain:

- Adanya perhatian dari anggota organisasi atas ide pelaporan terintegrasi;
- Pemenuhan perubahan dengan memberikan persepsi dan respon atas benfir fitur system pelaporan terintegrasi
- Kepemilikan informasi atas aspek-aspek pelaporan terintegrasi

- Adanya keberpihakan anggota organisasi untuk menerima dan memenuhi system pelaporan ke dalam kategori, struktur dan prosedur organisasi.

Implementasi pelaporan terintegrasi dipenuhi internalisasi pada anggota organisasi terhadap objek koherensi model pelaporan terintegrasi. Hal ini didukung manajemen agar anggota organisasi tahu atau mengetahui (*knowing*). Adanya pengetahuan pada subjek pengembangan di lingkungan organisasi. Tahap selanjutnya, juga agar anggota organisasi dapat bersikap mendukung dan pada tataran implementasi mampu melaksanakan atau memasuki tataran operasional system.

Tabel 10.1.

**Pendekatan Internalisasi: Koherensi**

Aspek pengembangan organisasi: Internalisasi	Fitur	Model Integrated reporting (Koherensi)
Kognitif: Mengetahui Memahami Aplikasi Analisis Sintesa Evaluasi "Create"	Femisisme (Thinking)  Fokus  Kerangka waktu (Time frame)	Terintegrasi pada subjek dan objek  Masa lalu (Past) dan masa depan (future); terkoneksi (connected); menyeluruh (strategic)  Jangka pendek (Short), jangka menengah (medium), dan jangka panjang ( long term)
Apektif Penerimaan	Kepercayaan (trust)  Kepengertian (stewardship)  Adaptif	Transparansi yang luas  Seluruh bentuk modal (All forms of capital)  Responsif pada peristiwa individual (Responsive to individual circumstances)
	Keringkasan	Bingkais (Concise) dan untuk hal yang material (material)
Konatif Kemampuan teknis operasional	Teknologi yang diaktifkan	Keterlibatan teknologi secara aktif (Technology enabled)

(Sumber, Diolah, 2018)

Sesuai deskripsi pendekatan internalisasi, dapat dikemukakan 2 (dua) kerangka teori dalam model belajar organisasi. Alat analisis digunakan dalam mengkaji teori internalisasi dari sisi psikoanalisis dan psikologi. Dalam konteks psikoanalisis, suatu internalisasi menunjukkan adanya transformasi nilai yang dimiliki kelompok tertentu kepada pihak lainnya. Internalisasi model demikian, akan mendorong pembentukan *superego* anggota organisasi terkait system atau model baru yang memerlukan implementasi. Sesuai konteks psikologi, dapat dikemukakan bahwa internalisasi, terkait cara membangun dan mengembangkan pengetahuan melalui berperilaku. Dengan bahasa lain,



psikologi mendorong kesadaran kebathinan terhadap nilai-nilai tertentu agar diimplementasikan dalam kehidupan organisasi. Hal ini bermakna pentingnya pengejawantahan perilaku (*overt behaviour*) dari pengetahuan yang dimiliki atau harus dimiliki seseorang (*covert behaviour*) terkait sistem atau model baru, seperti fitur pelaporan terintegrasi. Perspektif psikologi menjelaskan pendekatan internalisasi sebagai aspek-aspek realitas pada anggota organisasi di dalam dirinya agar terjadi *internalized* yang diambil dari fungsi-fungsi eksternal atau komunikasi antar individu.

Penerimaan nilai dari role model pelaporan terintegrasi memerlukan system berperilaku organisasi. Adanya internalisasi melalui pemahaman secara kognisi tentang aspek sistem pelaporan terintegrasi diperlukan bagi jajaran manajemen dan anggota organisasi secara personal. Internalisasi merupakan syarat personal yang menjadi dasar untuk pengembangan system. Internalisasi memerlukan aktifitas personal anggota organisasi dalam menerima akses informasi terkait role model system pelaporan terintegrasi. Internalisasi nilai memberikan nilai kompetensi anggota organisasi pada aspek yang memerlukan pengembangan.

Pendekatan internalisasi dengan koherensi model sistem pelaporan terintegrasi dideskripsikan sebagai hubungan konsep dengan konsep dalam konteks sistem pelaporan terintegrasi. Terdapat konsep sistem, pelaporan dan integrasi. Konsep-konsep yang ada, disusun sesuai dengan urutan yang membentuk proposisi sistem di dalam pelaporan terintegrasi. Kebutuhan kerangka berpikir yang didasarkan pada proses isi adalah untuk memnetuk: Input implementasi, Proses implementasi, Output implementasi. Peran implementasi dalam Perspektif organisasi. Dari definisi sistem, pelaporan yang memiliki karakteristik komunikasi, serta integrasi yang merepresentasikan kesatuan dari aspek yang sudah mendasar dipenuhi dalam konsep sistem.

Pendekatan koherensi ini adalah sebagai implementasi konsep sistem pelaporan terintegrasi yang dilakukan dengan teori, klasifikasi pelaksanaan, pengukuran atau fungsi dan peran implementasi. Sistem pelaporan terintegrasi sebagai "role model" sistem pelaporan didasarkan pada subjek definisi, konsep, proposisi, tesis, bahkan asumsi dari subjek yang dipilih agar mencapai tujuan implementasi pada isi "role model". Kedalaman untuk memahami pendekatan masing-masing subjek dapat bervariasi, tergantung pada tingkat implementasi (untuk mengetahui, memahami, menerapkan, menganalisis, melakukan sintesis, untuk mengevaluasi).

#### 10.4.2. Pendekatan Sosialisasi: Korespondensi

Implementasi sistem pelaporan terintegrasi memerlukan tahap Sosialisasi sebagai proses penanaman atau "transfer of wisdom" dalam pola atau nilai dan terkait organisasi. Upaya dalam membangun pengetahuan bagi organisasi. Dalam pandangan [sosiologi](#), hal ini sebagai penjabaran, penjelasan, pengendalian dan prediksi dari teori mengenai [peranan](#) (*role theory*) pada fenomena subjek pengembangan. Dalam tahap ini dikemukakan peran-peran yang harus dijalankan oleh individu anggota organisasi.

Upaya membangun pengetahuan, seperti fitur pelaporan terintegrasi memerlukan tahap eksternalitas dari anggota organisasi pada lingkungan internal dan eksternal. Sesuai (Berger dan Luckmann (1966), mendeskripsikan

tiga tahapan sebagai aspek momen dalam proses membangun pengetahuan dalam organisasi. Ketiga momen dimaksud adalah: Eksternalisasi, Obyektifikasi dan Internalisasi. Internalisasi upaya menanamkan nilai pengetahuan pada individu realitas objektif fitur system pelaporan terintegrasi. Tahap ini memerlukan upaya komunikasi pengetahuan tentang realitas objektif antara anggota organisasi sesuai level dan area organisasi. Komunikasi dalam proses pertukaran pengetahuan objektif tentang system baru yang diakui atau diterima kelayakannya adalah sebagai pendekatan social yang diperlukan organisasi, sebagai bagian atau anggota organisasi.

Pendekatan sosialisasi dalam korepondensi model pelaporan terintegrasi memiliki tujuan terkait hadirnya implementasi. Sosialisasi memberikan harmoni antar anggota organisasi dan dengan pimpinan. Sosialisasi memberikan adaptasi dari anggota organisasi pada subjek system yang menjadi acuan organisasi. Mendukung kemampuan berkomunikasi dalam memaknai pesan /isi dari fitur system pelaporan terintegrasi. Sosialisasi memberikan kapasitas anggota organisasi dalam menerima suatu nilai system. Kemudian memberikan kemudahan manajemen berkomunikasi dalam kerangka tugas organisasi.

Tabel 10.2.  
Pendekatan Sosialisasi: Korepondensi

Aspek Pengembangan Organisasi: Sosialisasi	Fitur	Acuan Praktek Integrated reporting (Korespondensi)
"Transfer of wisdom" -Komunikasi peran role model -Tahap persiapan	Pembiratan (Thinking) Fokus Kerangka waktu (Time frame)	Terintegrasi pada subjek dan objek Masa lalu (Past) dan masa depan (future); terkoneksi (connected); menyeluruh (strategic) Jangka pendek (Short), jangka menengah (medium), dan jangka panjang (long term)
Sosialisasi partisipatoris -Tahap meniru	Kepercayaan (trust) Kepengurusan (stewardship) Adaptif	Transparansi yang luas Seluruh bentuk modal (All forms of capital) Responsif pada peristiwa individual (Responsive to individual circumstances)
-Tahap siap bertindak	Keringkasan	Ringkas (Concise) dan untuk hal yang material (material)
Sosialisasi Represif -Tahap penerimaan norma	Teknologi yang diakui	Keterlibatan teknologi secara aktif (Technology enabled)

(Sumber, Diolah, 2018)

Pendekatan dalam pola (pattern) dari sosialisasi, dijelaskan ke dalam 2 (dua) pola, yaitu (i) sosialisasi represif dan (ii) sosialisasi partisipatoris.

Pola **Sosialisasi represif** (*repressive socialization*) focus pada pendekatan kekuatan aturan formal. Adanya fungsi regulasi yang bersifat e-ante atau acuan untuk pelaksanaan system, dan regulasi bersifat ex-post atau pemberian sanksi atas pelanggaran. Pola ini menekankan sosialisasi system organisasi pada penggunaan hukuman terhadap kesalahan, serta penghargaan atas kinerja. Ciri lain dari sosialisasi represif ini terkait dengan penggunaan materi dalam hukuman dan imbalan. Sosialisasinya pada komunikasi yang bersifat satu arah, nonverbal dan berisi perintah (*imperative*). Penekanan sosialisasi terletak pada manajemen dan aturan, dan peran positif manajerial sebagai bagian penting sosialisasi. (ii) Pola **Sosialisasi partisipatoris** (*participatory socialization*) sebagai pola di mana anggota organisasi diberi imbalan ketika berperilaku baik dan berkinerja. Selain itu, hukuman dan imbalan dalam bentuk dan bersifat simbolik. Dalam proses sosialisasi ini diberikan kebebasan anggota organisasi untuk berpola sesuai tugas dan fungsinya dalam memenuhi system organisasi. Penekanan diletakkan pada interaksi dan komanikasi bersifat lisan yang menjadi pusat sosialisasi adalah anggota organisasi dan kebutuhan organisasi. Aspek leadership menjadi penerapan yang bersifat umum diperlukan dalam pola sosialisasi.

Organisasi melakukan sosialisasi dalam beberapa tahap sebaga suatu proses (George Herbert Mead). Tahap sebagai proses, melalui (i) **Tahap persiapan** (*Preparatory Stage*). Tahap ini dimulai sejak awal system baru dikomunikasikan, adanya upaya mempersiapkan diri untuk mengenal ide pelaporan terintegrasi dari lingkungan social-global. (ii) **Tahap meniru** (*Play Stage*). Tahap ini ditandai dengan Titik capaian terbaik adalah pada upaya "create" atau menghasilkan modifikasi aspek bangun isi dari role model pelaporan terintegrasi sesuai kebutuhan implementasi organisasi.

(iii) **Tahap siap bertindak** (*Action Stage*). Sosialisasi pada tahap ini mengarahkan pada interaksi system baru dengan penyesuaian dengan system yang sudah dberlakukan. Fitur system dikomunikasikan sesuai syarat teknologi. Adanya kesadaran anggota organisasi bahwa ada ide pelaporan terintegrasi sebagai Global Reporting Initiative (GRI) yang digagas melalui organisasi glbal. Tahap ini akan dilanjutkan dalam kesadaran anggota organisasi akan diberlakukannya norma pelaporan bag manajemen.

Implikasi konsep sosialisasi dengan konteks agen sosialisasi system pelaporan terintegrasi, adalah pihak-pihak yang melaksanakan atau melakukan sosialisasi fitur sistem pelaporan terintegrasi. Pada organisasi pemerintahan maupun organisasi dunia usaha atau perusahaan, atau organisasi kemasyarakatan, agen sosialisasi yang utama, yaitu pimpinan, taks force manajemen, tim pengawas internal, tim pengawas eksternal, dan dan lembaga pendidikan / lembaga kajian/normative. Isi yang disampaikan agen sosialisasi berlainan dan tidak selamanya sejalan atau selaras satu sama lain. Apa yang dikomunikasikan pimpinan, manajemen, atau timm pengawas dapat saja berbeda, kecuali tidak harus jadi bertentangan dengan apa yang seharusnya dikomunikasikan. Karena suatu proses sosialisasi akan berjalan efektif apabila pesan-pesan yang disampaikan oleh agen-agen sosialisasi itu tidak bertentangan atau selayaknya saling mendukung satu sama lain.

Organisasi sebagai agen sosialisasi di mana sistem baru akan diimplementasikan adalah sekelompok individu yang berkumpul dalam suatu wadah untuk mencapai tujuan yang sama. Organisasi pemerintahan, organisasi perusahaan, organisasi kemasyarakatan adalah sebuah wadah yang menampung aspirasi, cita cita, harapan anggota organisasi. Beragam bentuk organisasi memiliki karakter tersendiri, profile, strategic, serta nilai-nilai sebagai aspirasi harapan terkait organisasi, dan lingkungan



social serta natural. Organisasi dimaksud selayaknya menjadi sebuah sarana sosialisasi, dan menjadikannya sebagai wadah yang dibuat untuk menampung aspirasi "stakeholders" terkait tujuan organisasi dan kaitan dengan mencapai tujuan bersama. Pendekatan sosialisasi diperlukan dengan komunikasi formal terkait forum kegiatan untuk penyampaian aspek-aspek terkait sistem pelaporan terintegrasi. Tahap ini akan lebih memberikan dampak kuat, jika telah ada internalisasi yang dicapai pada tingkat personal anggota organisasi. Sosialisasi sebagai pendekatan berstruktur dalam pengkomunikasian role model system ini memberikan penguatan menuju pelebagaan system.

#### 10.4.3. Pendekatan Kelembagaan: Pragmatisme

Dalam konteks organisasi, suatu pelebagaan adalah sebagai pendekatan dalam penyatuan nilai, sikap, dan formalitas yang ditetapkan, yang membuat organisasi dapat mencapai konsistensi dalam pelaksanaan system. Hal ini akan membentuk sistem nilai internal yang bersifat kontijen namun diduung acuan regulasi. Suatu pelebagaan akan mendorong harmonisasi berbagai perbedaan nilai yang normative ke dalam model positif dengan menyelaraskan berbagai perbedaan. Pendekatan pelebagaan dalam implementasi system, melibatkan tahapan menuju tindakan konatif, dari rangkaian dukungan pemahaman pengetahuan (kognitif) dan kepelelakuan (apektif). Anggota organisasi tidak tahap ini didukung pimpinan berperilaku menuju tataran pelaksanaan tindakan atau "konatif". Hal ini dalam kaitan dengan kebijakan penerimaan untuk penerapan suatu sistem. Seperti penerimaan untuk penerapan model atau sistem pelaporan terintegrasi. Terdapat kesepakatan untuk penerapan sistem sebagai suatu kewajiban (duty). Pelebagaan didukung penguatan kognitif dan sikap terkait aturan organisasi yang ditetapkan. Tahap ini juga terkait hal yang lebih luas, yaitu terkait penerimaan atas norma-norma dan tata nilai yang hadir dalam organisasi dalam keterkaitannya dengan lingkungan organisasi.

Pelebagaan system pelaporan terintegrasi dilakukan di tingkat manajemen dalam memenuhi pendekatan penyesuaian system pelaporan yang sudah ke dalam penyesuaian kategorial system pelaporan terintegrasi. Hal ini memerlukan penguatan aturan kelembagaan dalam system organisasi dan pelaporan. Struktur organisasi dalam fungsi dan peran sistem pelaporan didukung kategori fungsi dan peran system pelaporan terintegrasi. Sistem pelaporan digabungkan ke dalam system yang menerapkan fitur pelaporan terintegrasi. Pelaksanaan system didukung legitimasi aturan organisasi dalam implementasi.

Pemenuhan pelebagaan ini terkait dengan penyesuaian struktural dan system atas desain struktur organisasi yang memberikan dasar penyesuaian struktural dari system pelaporan organisasi. Elemen-elemen organisasi dan manajemen dalam konteks perencanaan dan pelaksanaan diarahkan pada pemenuhan dan berfungsinya secara struktural dari system pelaporan organisasi. Implementasi sistem pelaporan terintegrasi dalam tahap ini didukung pengdolan program dalam implementasi system. Implikasi pelebagaan system secara kategori fungsi dan peran didukung struktur fungsi dan peran organisasi memberikan dasar operasional dan prosedur untuk implementasi system.

Pelebagaan sistem pelaporan terintegrasi adalah menjadi tahap pemberlakuan awal dari sistem ini sebagai bagian dari sistem organisasi.

Pelebagaan sistem pelaporan terintegrasi menjadi bagian dari kelengkapan terhadap sistem informasi dalam bentuk sistem pelaporan organisasi. Hadirnya sistem ini tidak menggantikan fungsi dan peran dari sistem pelaporan yang sudah diterapkan organisasi. Model sistem pelaporan terintegrasi memberikan tambahan disain agar sistem pelaporan organisasi dapat mencapai nilai terkait organisasi, sosio, dan lingkungan natural. Karena sistem pelaporan ini sebagai kelengkapan dari ide serta konsep atau model dari sistem pelaporan keuangan, pelaporan manajemen, pelaporan berkelanjutan yang berkembang secara evolutif.

Hassan (2008), memperkuat arti penting tahap pelebagaan dengan hasil kajiannya. Kajian dikemukakan terkait kerangka regulasi suatu negara, dengan konsep pengembangan: (1) "interface antara *macro social transformation* dan *micro organizational response*" dalam menuju pemahaman peran regulasi (*role of regulation*) sesuai Habermas's Model, (2) deskripsi untuk pemahaman peran regulasi dalam tataran sosial, politik, disamping peran ekonomi dari regulasi akuntansi keuangan dalam transisi sistem menuju sistem ekonomi *market*, (3) deskripsi aspek teori kelembagaan dengan konsep "isomorphism". Konsep ini menjelaskan bagaimana dan mengapa organisasi pada akhirnya akan memiliki kecenderungan untuk bergerak dari keragaman atau *diversity* menuju ketinggian penyamaan/kemiripan atau *similarity* dalam pelaksanaan.

Pendekatan kelembagaan dalam implementasi sistem dikemukakan sebagai kelanjutan tahap internalisasi, sosialisasi. Pendekatan kelembagaan dikemukakan berikut.

Tabel 10.3.  
Pendekatan Pelebagaan: Pragmatisme

Aspek Pengembangan Organisasi: Pelebagaan	Model: Integrated reporting "IR"(Normatif)	Model Positive "IR"
Pelebagaan: Regulasi-organisasi: Standard dan kebijakan pelaporan Terintegrasi Organisasi	-Tujuan dan Konsep Fundamental (normative) -Asumsi Model/Konsep Dasar -Sudat Pandang Kepentingan Pelaporan -Prinsip-Prinsip Pelaporan	Regulasi /Pedoman untuk: Tujuan Pelaporan (Positif) -Pedoman: Prinsip-Prinsip Panduan -Persyaratan Kunci -Pedoman: Elemen isi -Standar Pelaporan (Kebijakan pelaporan terintegrasi Organisasi) 3.6 Metode, Teknik, Prosedur

(Sumber, Diolah, 2018)

Dalam proses belajar organisasi terhadap hadirnya dan diterimanya sistem baru, melalui pelebagaan atau aspek *being* memerlukan tahap-tahap internalisasi (*knowing*) menuju sosialisasi (*toward to do*) dan pelebagaannya (*being*). Upaya pembelajaran pada nilai pilihan tidak bebas nilai) dari sistem, sebagai suatu proses dari *knowing* ke *doing*, dari *doing* ke *being*, berjalan secara kontinjen, tidak berlangsung secara otomatis. Artinya, bila anggota organisasi telah mengetahui konsepnya, bahkan siap-terampil melaksanakannya, secara otomatis ia akan melaksanakan konsep itu dalam organisasi. Namun, hal ini memerlukan syarat pelebagaan melalui penetapan pedoman dengan suatu regulasi organisasi. Hal ini menjadi asas formal dari pemberdayaan organisasi dalam implementasi sistem organisasi.

Diperlukan regulasi yang optimal untuk pengaturan sendiri pada level organisasi pelaksana dalam implementasi system. regulasi untuk inisiatif model peran pelaporan terintegrasi pada organisasi, dilakukan pada insitusi pemerintah, organisasi dunia usaha, dan kemasyarakatan. Penetapan peraturan ini dapat dalam bentuk, Peraturan Pemerintah (Pemerintah /nasional), Peraturan daerah (Pemerintah daerah), peraturan Manajemen perusahaan untuk dunia usaha, atau norma pelaporan yang ditetapkan organisasi kemasyarakatan (social organization). Regulasi yang ditetapkan tidak dimaksudkan untuk menggantikan fungsi aturan dari acuan yang ada ada sistem pelaporan organisasi. Namun, dengan pengaturan sendiri melalui "self modifying power" dengan peraturan baru, akan dapat meningkatkan tujuan harmoni dan mengintegrasikan keragaman sumber peraturan system pelaporan ke dalam suatu peraturan yang optimal. Kebijakan dalam perumusan peraturan tersebut diusulkan untuk memenuhi kejelasan tujuan, sesuai dengan isi peraturan dan harmoni dalam isi dan kelengkapan peraturan yang menjadi acuan pelaporan terintegrasi. Sesuai dengan Craig dan Diga (2007), substansi dalam peraturan tersebut mengacu pada referensi peraturan yang ditetapkan sebagai peraturan formal, yang terdiri dari criteria regulasi, yaitu:

- Dilaksanakan dengan pertimbangan, antara lain, maksud dan tujuannya, risiko, manfaat, biaya, pengamanan kepatuhan, dampak terhadap organisasi dan lingkungan, konsultasi publik, pemantauan dan evaluasi, rekomendasi sebagai ikhtisar dan memberikan rekomendasi kepada Menteri, dengan memperhatikan terhadap pandangan yang diungkapkan dalam konsultasi publik (Comptroller and Auditor General, 2001);
- Isi peraturan yang mengacu untuk memenuhi kerangka kerja yang diperlukan untuk mendukung pengembangan laporan masa depan, yaitu konsep dasar, persyaratan utama, prinsip panduan, dan elemen isi dari pelaporan terintegrasi (IR, IIRC, 2011).

### Ringkasan

Pendekatan untuk implementasi system pelaporan terintegrasi diperlukan untuk dapat memahami melalui setiap anggota organisasi sebagai internalisasi, menuju sosialisasi, serta untuk pelembagaan dalam implementasi sistem pelaporan terintegrasi. Metode sebagai pendekatan yang diperlukan untuk mengkomunikasikan aspek-aspek penentu keberhasilan implementasi ada pada (i) syarat relevansi dalam pemenuhan isi kebijakan atau fitur system pelaporan, dan (ii) pada relevansi lingkungan dalam pemenuhan dan pelengkapan isi kebijakan system pelaporan .

Hal yang perlu diperhatikan agar dicapai implementasi system, adanya 2 (dua) situasi terkait implementasi.

Pertama : Mengindari kondisi pilihan kurang relevannya metode yang ditempuh yang berdampak pada adanya kondisi yang tidak relevan dalam pemenuhan dan pelengkapan, yang akan menghadirkan *implementation gap* (Gunn and Hogwood, 1984). Hal ini terkait hambatan implementasi sebagai alat penjelas, pengendali dan alat prediksi untuk pelaksanaan "role model" sistem pelaporan terintegrasi. Dalam dunia nyata hal ini terkait keberhasilan hambatan implementasi, karena adanya kegagalan pelaksanaan kebijakan (*policy failure*). Suatu kegagalan kebijakan diklasifikasikan ke dalam 2 (dua) situasi riset, yaitu pertama, *non-implementation* dan kedua, *unsuccessful implementation*. Dalam tulisan ini, konteks yang dihadapi dan diantisipasi untuk dihindarkan



adalah adanya ketidak berhasilan implementasi (*unsuccessful implementation*) yang dihadapi terkait kebijakan yang dilaksanakan dalam pelaksanaan dan pemenuhan sistem pelaporan organisasi. Suatu hasil implementasi sistem yang tidak mencapai keberhasilan merupakan implementasi suatu kebijakan yang gagal untuk menghasilkan hal yang diinginkan organisasi.

Kedua: Mendorong hadirnya relevansi menuju implementasi sistem pelaporan terintegrasi. Kondisi ini yang memerlukan 2 (dua) pendekatan, dan di mana untuk setiap pendekatan mencakup 2 (dua) pendekatan yang berbeda.

- Pertama, antara turunan atau digerakkan oleh bangun konsep koherensi (hubungan antar konsep) dalam teori sistem, dan dalam hubungannya dengan fitur sistem sebagai subjek korespondensinya. Hal ini terkait pemenuhan dan pelengkapan disain sistem pelaporan terintegrasi yang dibangun atas dasar berbagai fitur sistem pelaporan sebelumnya yang telah diterapkan organisasi.
- Kedua, antara Konseptual-teoritis vs konseptual-aplikasi praktis atau pendekatan korespondensi-pragatis. Hal ini untuk memenuhi hadirnya lingkungan kebijakan yang relevan menuju keberhasilan implementasi. Hal ini terkait konteks teori kontingensi dalam pemenuhan dan pelengkapan suatu sistem organisasi yang diterapkan pada organisasi dan lingkungannya. Bagaimana hasil kajian digunakan dalam menjelaskan fenomena menuju implementasi sistem pelaporan terintegrasi.

Model peran sistem pelaporan terintegrasi dalam implementasi (koherensi-korespondensi) dapat didekati dengan pendekatan Normatif : kerangka konseptual. Hal ini untuk menjawab bagaimana sistem pelaporan terintegrasi sebaiknya diterapkan. Kemudian untuk pendekatan korespondensi-pragmatis didekati dengan pendekatan teori positif yang distandarkan. Pendekatan kedua untuk menjawab bagaimana sistem pelaporan terintegrasi dapat diterapkan. Kedua pendekatan ini dipenuhi sebagai kelaziman dalam menjelaskan suatu teknologi informasi yang baru hadir pada suatu lingkungan. Seperti juga pada model peran (role model) dari sistem pelaporan terintegrasi ini.

# Bab 10

## ORIGINALITY REPORT

12%

SIMILARITY INDEX

11%

INTERNET SOURCES

4%

PUBLICATIONS

9%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1	<a href="https://id.scribd.com">id.scribd.com</a> Internet Source	2%
2	<a href="https://ayiesscooter.blogspot.com">ayiesscooter.blogspot.com</a> Internet Source	2%
3	<a href="https://dosenpsikologi.com">dosenpsikologi.com</a> Internet Source	1%
4	<a href="https://kuliahdiawangawang.blogspot.com">kuliahdiawangawang.blogspot.com</a> Internet Source	1%
5	<a href="https://maxpo.ca">maxpo.ca</a> Internet Source	1%
6	<a href="https://androidmax.ru">androidmax.ru</a> Internet Source	1%
7	<a href="https://mukodi-pendidikan.blogspot.com">mukodi-pendidikan.blogspot.com</a> Internet Source	1%
8	Submitted to Udayana University Student Paper	1%
9	<a href="https://www3.mruni.eu">www3.mruni.eu</a> Internet Source	1%

10

[expresisastra.blogspot.com](http://expresisastra.blogspot.com)

Internet Source

<1%

---

11

Submitted to STIE Perbanas Surabaya

Student Paper

<1%

---

12

[fti.budiluhur.ac.id](http://fti.budiluhur.ac.id)

Internet Source

<1%

---

13

[ml.scribd.com](http://ml.scribd.com)

Internet Source

<1%

---

14

[sma1sukodono.sch.id](http://sma1sukodono.sch.id)

Internet Source

<1%

---

15

[racunmusang.blogspot.co.id](http://racunmusang.blogspot.co.id)

Internet Source

<1%

---

16

Submitted to iGroup

Student Paper

<1%

---

17

[repository.usu.ac.id](http://repository.usu.ac.id)

Internet Source

<1%

---

18

[l3.elfak.ni.ac.rs](http://l3.elfak.ni.ac.rs)

Internet Source

<1%

---

19

Submitted to University of Surrey

Student Paper

<1%

---

20

[www.tjiptosubadi.com](http://www.tjiptosubadi.com)

Internet Source

<1%

---



---

Exclude quotes      On

Exclude matches      Off

Exclude bibliography      On