• Volume 3 • Nomor 4 • Juni 2008 issn 1978-2535

Profitabilitas

Jurnal Ilmiah Pendidikan Ekonomi dan Akuntansi

KEPUTUSAN MANAJEMEN DALAM MENENTUKAN HARGA JUAL
***Dra.Ani Setiani,M.Pd**

PERAN PIMPINAN DALAM MENERAPKAN ANGGARAN UNTUK PERENCANAAN DAN PENGAWASAN
***Drs.Sulkarnaen A Zayin, M.Si**

MANUSIA IDEAL BERKARAKTER PRODUKTIF
***H.Azis Lukman Praja, M.Si**

KESENJANGAN SOSIAL-EKONOMI ANTAR GOLONGAN ETNIK KASUS CINA-PRIBUMI DI INDONESIA DARI DULU SAMPAI PADA ERA REFORMASI
***Drs.Lili Suparman.,M.M**

EKONOMI INDONESIA BARU DI ERA REFORMASI
***Jaka Permana,Drs.,M.M**

GAJI SEBAGAI SUATU MODEL PENGHARGAAN PRESTASI KERJA
***Ganjar Suherman,SE.,M.Si**

KOMUNIKASI MANAJEMEN MELALUI LAPORAN PERTANGGUNG JAWABAN DALAM BISNIS YANG SEHAT
***Isniar Budiarti, SE.,M.Si**

MEMBANGUN WIRAUSAHA MELALUI PENYELENGGARAAN UNIT PRODUKSI SEKOLAH DI SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN
***Abdorrakhman Gintings, Ph.D**

MANUSIA SEBAGAI MAKLUK SOSIAL DAN HOMO EKONOMICUS
***Prof.Dr.H.Asep Syamsulbachri,M.Pd dan Drs. Sulkarnaen A.Z.M.Si**

IMPLEMENTASI BAURANPEMASARAN JASA DAN PENGARUHNYA TERHADAP KEPUASAN PELANGGAN
***Dr.Suparman Ali,M.Si**

PROGRAM STUDI PENDIDIKAN EKONOMI AKUNTANSI
FKIP UNIVERSITAS PASUNDAN BANDUNG

PROFITABILITAS
Jurnal Ilmiah Pendidikan Ekonomi Akuntansi
ISSN : 1978-2535

DAFTAR ISI

KEPUTUSAN MANAJEMEN DALAM MENENTUKAN HARGA JUAL 1-7
- **Dra. Ani Setiani, M.Pd**

PERAN PIMPINAN DALAM MENERAPKAN ANGGARAN UNTUK PERENCANAAN DAN PENGAWASAN 8-14
- **Drs. Sulkarnaen A Zayin, M.Si**

MANUSIA IDEAL BERKARAKTER PRODUKTIF 15-22
- **H. Azis Lukman Praja, M.Si**

KESENJANGAN SOSIAL-EKONOMI ANTAR GOLONGAN ETNIK 23-32
Kasus Cina-Pribumi di Indonesia dari dulu sampai pada Era Reformasi
- **Drs.Lili Suparman.,MM**

EKONOMI INDONESIA BARU DI ERA REFORMASI 33-42
- **Jaka Permana, Drs.,M.M**

GAJI SEBAGAI SUATU MODEL PENGHARGAAN PRESTASI KERJA 43-47
- **Ganjar Suherman, SE.,M.Si**

KOMUNIKASI MANAJEMEN MELALUI LAPORAN PERTANGGUNG JAWABAN DALAM BISNIS YANG SEHAT 48-55
- **Isniar Budiarti,SE., M.Si**

MEMBANGUN WIRAUSAHA MELALUI PENYELENGGARAN UNIT PRODUKSI SEKOLAH DI SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN 56-62
- **Abdorrakhman Gintings,Ph.D**

MANUSIA SEBAGAI MAHLUK SOSIAL DAN HOMO EKONOMICUS 63-67
- **Prof.Dr.H.Asep Syamsulbachri,M.Pd dan Drs. Sulkarnaen A. Z. M.Si**

IMPLEMENTASI BAURAN PEMASARAN JASA DAN PENGARUHNYA TERHADAP KEPUASAN PELANGGAN PADA RUMAH MAKAN AMPERA DI KOTA BANDUNG 68-82
- **Dr.Suparman Ali,M.Si**

PROFITABILITAS: *Jurnal Ilmiah Pendidikan Ekonomi Akuntansi*

KOMUNIKASI MANAJEMEN MELALUI LAPORAN PERTANGGUNG JAWABAN DALAM BISNIS YANG SEHAT

Oleh:

Isniar Budiarti,SE., M.Si*)

ABSTRAK

Komunikasi disampaikan bukan dalam bentuk lisan tulisan, verbal dan non verbal, yang terpenting kebermaknaan, ketepatan waktu (situasional) serta memberi jawaban atas pertanyaan.
Komunikasi di dalam bisnis melalui laporan pertanggung jawaban bagi para stake holder merupakan perilaku transparansi dan akuntabiltas, terukur, berstandar sebagai suatu yang diakui umum dikalangan bisnis yang sehat.
Prinsip exeption dab ketepatan interpretasi, akan menjadikan laporan pertanggung jawaban sebagai pesan bermakna untuk mencairkan kebutuhan informasi dan komunikasi bisnis.

Kata Kunci: Komunikasi, Akuntabilitas, Transparansi, Benchmarking

I. *Pendahuluan*

Komunikasi pada era kesejagatan merupakan sesuatu yang sangat penting, komunikasi yang efektif, mempercepat proses pencapaian tujuan bisnis yang sejalan dengan rambu visi-misi dan *goals* dari suatu perusahaan.

Manajer yang riil menggunakan 1/3 aktifitasnya untuk komunikasi, serta aktivitas komunikasi memberikan kontribusi yang paling besar bagi manajer yang efektif (Marlene E. Turner : 2001).

A. Peranan Komunikasi

Komunikasi merupakan kekuatan pembentuk organisasi, membuat sistim kooperatif organisasi, ada tujuh faktor komunikasi untuk mempertahankan otoritas objektif sesuatu organisasi yaitu:

1) Saluran komunikasi.
2) Komunikasi formal.
3) Komunikasi singkat.
4) Komunikasi non formal.
5) Kompetensi pusat komunikasi.
6) Saluran komunikasi mendukung fungsi organisasi.
7) Komunikasi bersifat otentik (John M. Ivan Cevich : 1993).

Dilihat dari sisi saluran ada dua komunikasi utama yaitu ke atas dan ke bawah.

a. Komunikasi ke atas yang efektif melalui cara:

- Prosedur penyampaian keluhan.
- Kebijakan pintu terbuka.
- Penggunaan e-mail.
- Konseling.
- Teknik partisipasi.
- Pemberdayaan.
- Ombudsperson (investigasi keluhan).

b. Komunikasi ke bawah untuk mengefektifkan pesan:

Agar pesan sampai ke bawah dengan tepat, dapat dilakukan melalui cara:

- E-mail.
- Papan pengumuman (buletin board).
- Internet.
- Buku peraturan.
- Poster/display .

c. Pencairan kebekuan informasi

Untuk mencairkan kebekuan informasi dalam suatu organisasi baik bisnis ataupun non bisnis dapat dilakukan melalui komunikasi bermakna dengan memberlakukan para *stake holder* sebagai mitra, berbagi rasa dan karsa, mengubah modal menjadi bekal, komitment, hangat dan menyejukan serta bersikap arif (Miranda Goeltom : 2008).

B. Komunikasi bisnis melalui laporan pertanggung jawaban

Mengkomunikasikan kegiatan bisnis dari seorang manajemen kepada mitra bisnis *stake holder*, pemerintah, dilakukan melalui informasi tentang laporan pertanggung jawaban yang harus dilakukan kepada, para pemegang saham, klien dan pelanggan.

Keterbukaan di era globalisasi adalah tuntutan umum, tetapi keterbukaan ini ditunjang oleh pertanggung jawaban yang disebut akuntabilitas serta memiliki standar baku yang disebut *benchmarking*.

Jadi hakekat komunikasi bukan hanya bersifat oral, verbal dan non verbal tapi ada isi yang dikmomunikasikan (*massage*) bagi fihak terkait dalam bisnis disebut laporan pertanggung jawaban.

II. Laporan yang Efektif

Sebetulnya ada standar laporan yang efektif untuk seluruh jenis perusahaan, perusahaan yang satu akan lebih tepat menggunakan uraian yang panjang lebar dalam laporannya tetapi perusahaan lain lebih tepat membuat laporan yang singkat.

Tetapi secara umum ada dasar-dasar pembuatan laporan yang tepat untuk sebagian besar perusahaan bisa mengetrapkan dasar-dasar tersebut tentu saja harus disesuaikan dengan besar kecilnya perusahan, jenis usaha, kemampuan (pendidikan) penerimaan laporan dan sebagainya.

A. Konsep pertanggung jawaban harus digunakan

Di dalam membuat laporan sebaiknya penanggung jawab dari laporan tersebut harus dicantumkan dengan jelas. Karena di dalam evaluasi penanggung jawab bisa menerangkan sebab-sebab terjadinya penyimpangan-penyimpangan, pemborosan-pemborosan dan sebagainya dan sebaliknya pembaca laporan/pimpinan bisa menilai hasil kerja dari penanggung jawab laporan serta bawahan-bawahannya.

Laporan-laporan yang anonim seringkali sukar diperbaiki karena kurang jelas siapa yang langsung berhubungan dengan perbaikan laporan tersebut. Untuk itu sebaliknya setiap laporan dihubungkan dengan penanggung jawab laporan dan sekaligus sebagai laporan pertanggung jawaban personal-personal yang diserahi memimpin departemen, bagian dan jabatan-jabatan tertentu, (lebih lanjut akan dibahas dalam akuntansi pertanggung jawaban). Di samping itu laporan-laporan harus dibandingkan dengan dasar penilaian misalnya; standar anggaran dan sebagainya.

2. Prinsip "Exception" seharusnya digunakan sebaik-baiknya

Makin besar perusahaan, berarti makin besar dan luas pengawasan yang harus diadakan oleh pimpinan makin banyak karyawan, makin banyak tingkat jenjang kepemimpinan, pada saat perusahaan masih kecil (persorangan misalnya) pimpinan cukup dibantu wakilnya seorang mandor sebagai pengawas pekerja, tetapi makin besar dan luasnya operasi perusahaan tidak mungkin semua kegiatan ditangani dan diawasi oleh seseorang. Ada direktur produksi yang membawahi pengawas produksi. Pengawas membawahi kepala departemen, kepala departemen membawahi buruh-buruh begitu juga bagian-bagian lain/direktur-direktur lain seperti direktur penjualan; teknik personalia dan sebagainya. Semua mempunyai bawahan sampai tiga atau empat tingkat/jenjang kedudukan.

Makin ke atas jenjang kepemimpinannya, berarti makin luas dan besar tanggung jawabnya, banyak masalah harus dipecahkan. Oleh karena itu sebaiknya laporan-laporan yang dibuat oleh masing-masing pejabat pimpinan memakai prinsip

"Exception" sebaik-baiknya, artinya laporan yang ditojolkan, khususnya laporan-laporan untuk direktur ke atas. Sedang masalah-masalah kecil seperti penyimpangan-penyimpangan yang tak berarti dan bersifat rutin cukup dievaluasi di tingkat jabatan menengah ke bawah.

3. Angka-angka dalam laporan sebaiknya ada pembanding

Laporan-laporan yang disampaikan kepada pejabat yang akan mengevaluasi dan menganalisa laporan sebaiknya disertai data-data pembanding seperti: standar, anggaran, pengalaman masa lalu dan sebagainya. Karena tanpa data pembanding, pembaca laporan akan mengevaluasi dengan interprestasinya sendiri atau dengan data-data yang secara objektif dianggap sebagai pembanding yang sudah objektif. Hal ini bisa menimbulkan salah tafsir atau keliru mengambil keputusan. Oleh sebab itu data-data sesungguhnya dari laporan sangat membantu pembaca laporan dalam menilai laporan, menganalisa, mengevaluasi, kemudian mengambil keputusan.

4. Laporan sebaiknya makin ke tingkat atas makin berbentuk ringkasan

Makin tinggi jenjang kepemimpinan makin banyak yang harus dikerjakan, makin luas tanggung jawabnya. Oleh karena itu makin tinggi jenjang kepemimpinan harus makin mengetahui segala yang terjadi dalam perusahaan (organisasi).

Oleh karena itu kemauan seseorang terbatas dan waktu yang digunakan untuk mengadakan pengawasan juga dibatasi oleh kemampuan dalam menerima informasi, sebaiknya laporan makin ke tingkat atas makin ringkas dan berbentuk *summary* tetapi meliputi masalah yang luas. Sehingga dengan cepat seorang pemimpin bisa mengambil kesimpulan dan tindakan yang diperlukan.

Tetapi tidak berarti menghilangkan makna penting isi laporan itu sendiri dan jangan sampai salah tafsir oleh pembaca laporan tersebut dengan adanya laporan yang ringkas tersebut.

B. Laporan sebaiknya meliputi komentar dan keterangan serta interprestasi yang baik dari pembuat laporan

Laporan tanpa komentar atau keterangan dari pembuat seringkali tidak berbunyi atau tidak bisa dibaca oleh pembaca laporan.

Seperti misalnya: laporan mengenai hasil penjualan yang naik drastis yang menunjukkan jumlah rupiah yang naik luar biasa, tanpa ada keterangan atau komentar dari pembuat laporan, atau sama sekali tidak tahu arti laporan tersebut. Apakah kenaikan tersebut wajar atau karena

masalah khusus dan sebagainya. Sehingga komentar dan keterangan dari pembaca laporan sangat membantu pembaca laporan untuk menentukan analisa atau evaluasi yang diperlukan.

Disamping kelima prinsip dasar laporan tersebut, untuk lebih baik dan lebih mengenai sasaran laporan yang dibuat, sebaiknya memenuhi syarat-syarat tambahan sebagai berikut:

a. Tepat pada waktunya, laporan yang disampaikan (dibuat) jangan sampai kadaluarsa penyampaiannya.
b. Laporan sebaiknya sederhana dan jelas baik data-data maupun komentar dan keterangan.
c. Bahasa dalam laporan mengambarkan hal-hal yang sebenarnya.
d. Sedapat mungkin bentuknya menarik.
e. Laporan hendaknya disesuaikan dengan tingkat pejabat yang akan membaca baik masalah bahasa maupun isi komentarnya.
f. Laporan hendaknya disesuaikan dengan tingkat pejabat yang akan membaca baik masalah bahasa maupun isi komentarnya.
g. Laporan harus bermanfaat untuk disampaikan bukan masalah yang setiap orang sudah pasti tahu.
h. Biaya pembuatan laporan juga harus dipikirkan seefesien mungkin.

III. Akuntansi pertanggung jawaban

Informasi akuntansi untuk pengawasan yaitu biaya standar dan anggaran yang digunakan untuk mengawasi dan menilai pengeluaran biaya dengan membandingkan biaya yang sesungguhnya (actual) dan biaya yang seharusnya terjadi (standar). Pendekatan yang lebih modern dari pengawasan biaya dalam perusahaan adalah menghubungkan antara biaya yang dikeluarkan dengan personal yang bertanggung jawab terhadap biaya tersebut.

A. Pendekatan baru

Pendekatan baru ini gabungan sistem pelaporan dengan sistem pertanggung jawaban biaya dan pengawasan. Yaitu dengan menghubungkan laporan pengeluaran dari bagian organisasi perusahaan dengan penanggung jawab untuk pengawasan dari bagian organisasi tersebut. Sistem ini diterapkan untuk seluruh tingkatan organisasi (manajemen) agar dapat mengefektifkan orang-orang (individu-individu) dalam organisasi untuk ikut berpartisipasi dalam pengawasan biaya.

1. Sarat sistim akuntansi pertanggung jawaban

Agar supaya sistem akuntansi pertanggung jawaban bisa dijalankan dengan baik, maka beberapa syarat harus dipenuhi antara lain:

1) Perusahaan sudah menyusun struktur organisasi yang formal untuk menilai tiap pusat-pusat pertanggung jawaban (*responsibility centers*) dan menentukan penanggung jawab dari pusat pertanggung jawaban.
2) Perusahaan sudah menggunakan anggaran sebagai alat pengukur pelaksana.
3) Biaya bisa dipisahkan antara yang bisa dikendalikan (*controllabie*) oleh pusat pertanggung jawaban dan yang tidak bisa dikendalikan (*uncontrollable*).

2. Struktur organisasi dan manajemen

Organisasi adalah sekelompok manusia yang bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan. Sekelompok manusia adalah titik penting dalam organisasi mereka akan bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan (dalam perusahaan tujuan utama adalah laba). Makin besarnya perusahaan berarti maikn banyak kelompok manusia yang bekerja sama ini. Mereka akan bekerja sesuai dengan bidangnya, keahliannya, tingkat jabatannya dan sebagainya. Untuk itu mereka akan digolongkan sesuai dengan bidangnya, keahliannya dan tingkat jabatannya. Tiap kelompok akan dipimpin oleh seorang yang bertanggug jawab atas kelompoknya dan mempertanggung jawabkan pekerjaan kelompoknya ke tingkat yang lebih tinggi.

3. Manajemen

Sebuah organisasi mempunyai seorang atau lebih pimpinan. Kecuali dalam suatu keadaan luar biasa yang jarang terjadi, sekelompok orang dapat bekerja bersama-sama menyelesaikan tujuan organisasi hanya jika mereka dipimpin dalam sebuah organisasi perusahaan. Pimpinan disebut organisasi manajemen menentukan tujuan organisasi, mereka menyampaikan sasaran-sasaran ini kepada anggota orgasisasi, mereka menetapkan tugas yang dilaksanakan agar mencapai sasaran dan atas sumber-sumber yang digunakan untuk membawa tugas ini, mereka mengetahui bahwa kegiatan-kegiatan diberbagai bagian organisasi dikoordinasikan, mereka berlomba dalam menjalankan tugas-tugas yang sesuai, mereka menggerakkan individu-individu ini dalam pelaksanaan tugas-tugas mereka dan mereka melakukan tindakan korektif bila diperlukan.

4. Tata organisasi

Seorang manajer hanya dapat mengawasi sejumlah bawahan tertentu, misalnya seorang manajer memerlukan 10 orang. Namun meski demikian dapat diatur bervariasi dalam hal jumlah, tergantung pada sifat pekerjaan yang dilakukan dan kepribadian serta keterampilan manajer. Hal tersebut ditentukan oleh besarnya ukuran perusahaan yang harus diatur oleh beberapa orang manajer di dalam struktur organisasi. Pelaksanaan wewenang dari pejabat teratas ke bawah melalui lapisan-lapisan secara berurutan. Pengaturan yang demikian disebut tata organisasi (*hierarchy of an organization*).

B. Anggaran (Budget)

Anggaraan adalah kegiatan operasi yang ditentukan di muka, sebelum operasi sesungguhnya berjalan dan kegiatan tersebut dijabarkan dalam bentuk keuangan (finasial).

- Anggaran sebagai alat pengawasan pelaksanaan tidak bisa digunakan secara efektif, kecuali orang-orang yang ada dalam organisasi (perusahaan) merasa bahwa anggaran perusahaan adalah miliknya.
- Anggaran dalam akuntansi pertanggung jawaban merupakan alat untuk menilai pelaksanaan dari bagian-bagian yang ada dalam perusahaan yang dijabarkan dalam struktur organsasi.
- Pusat pertanggung jawabn. Di dalam prinsip akuntansi pertanggung jawab, setiap bagian dalm organisasi akan dipimpin oleh seorang pemimpin dan pemimpin ini akan bertanggung jawab atas nama kelompoknya serta melaporkan hasil pelaksanaan kegiatannya kepada bagian (pejabat) yang lebih tinggi dan bagi pejabat yang lebih tinggi tersebut akan melaporkan ke bagian (pejabat) di atasnya.
- Laporan pertanggung jawaban. Pusat-pusat pertanggung jawaban setiap periode akan menggabungkan laporan dari bagian-bagian di bawahnya untuk dilaporkan ke bagian/pejabat yang lebih tinggi setelah dikombinasikan dengan laporan dari bagiannya sendiri, laporan ini disebut "laporan pertanggung jawaban".
- Biaya yang bisa dikendalikan dan biaya yang tidak bisa dikendalikan (*controllable cost and uncontrollable cost*).

Biaya yang bisa dikendalikan adalah biaya-biaya yang pengeluarannya bisa diawasi dan diatur (dikendalikan) oleh pimpinan pusat pertanggung jawaban serta kebijaksanaan

pimpinan pusat pertanggung jawaban bisa mempengaruhi biaya tersebut.

Biaya tidak bisa dikendalikan adalah biaya yang tidak bisa diatur dan diawasi oleh pimpinan pusat pertanggung jawaban yang bersangkutan.

IV. Kesimpulan dan Saran

A. Kesimpulan

1. Dalam kegiatan bisnis tidak ada yang terlepas daripada komunikasi.
2. Komunikasi bukan hanya lisan dan tulisan, tapi lebih dari itu berupa isi pesan yang bermakna.
3. Dengan komunikasi yang efektif, maka para *stake holder* dapat mengetahui aktifitas dan pertangungg jawaban usaha yang dilakukan mitra bisnisnya.
4. Komunikasi merupakan fungsi pertangungg jawaban (akuntabilitas) dari seorang manajer, atas kinerja organisasi bisnisnya.
5. *Mis comunication* dan *mis interpretasi* terjadi karena kurangnya keterbukaan dan pertanggungjawaban (transparansi dan akuntabilitas).
6. Laporan pertanguung jawaban merupakan komunikasi bisnis untuk para pemangku kepentingan.

B. Saran

1. Setiap manajemen hendaknya mampu berkomunikasi yang efektif dan efesien kepada semua jenjang *stake holder* baik atas maupun bawah.
2. Informasi harus konsisten, baik verbal maupun non verbal, lisan tulisan, bulanan, tri wulan, smesteran dan tahunan.
3. Mencairkan kebekuan informasi dengan komunikasi yang bersifat transparansi dan akuntablitas dan berstandar serta terukur.
4. Membuka komunikasi yang menghangatkan, menyejukan, bermitra, berbagi ras dan penuh kearifan dalam berkomunikasi.

Daftar Pustaka

Fred Luthans (2005) ***Oraganization Behavior 10 th Edition*** New York : Mc Graw Book Company.

Goeltom S. Miranda (2008) ***Mencairkan Gunung Es***, Jakarta : Muari Kencana.

John M. Ivan Cevich (1993) ***Organizational Behavior and Manajament*** New York : Mc Graww Hills Book Company.

Marlene E. Turner (2001) ***Groups at Work : Theory and Research*** New York : L.E. Mahwah.

Dosen Tetap di Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi UNIKOM